



TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUJA

PUBLICATIONS OF THE TURKU SCHOOL
OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION

Seppo Määttä

***STRATEGIAN JA STRATEGISEN
INFORMAATION
TULKINTAHORISONTTEJA
Case Valtiovarainministeriö***

Summary
INTERPRETATIVE HORIZONS ON
STRATEGY AND STRATEGIC
INFORMATION
Case Ministry of Finance

Copyright © Seppo Määttä & Turun kauppakorkeakoulu

ISBN 951-564-293-0 (nid.) 951-564-294-9 (PDF)

ISSN 0357-4652 (nid.) 1459-4870 (PDF)

UDK 65.012.2

657.1

659.23

001.1

354.21

Esa Print Tampere, Tampere 2005

ALKUSANAT

Tätä projektia ennen ja jatkuvasti myös sen aikana olen miettinyt useita kertoja sitä, millä tavoin kykenisin kirjoittamaan tieteellisesti uskottavan ja käytännöllisesti koskettavan tarinan. Päätin yrittää tätä sukeltamalla kahteen maailmaan, joista yksi oli hieman kaukana ja toinen erittäin lähellä.

Liiketaloustieteen tutkimus oli sikäli kaukana, että suhteeni liiketaloustieteen tutkimukseen perustui pääasiassa kirjoihin ja artikkeleihin sekä sittemmin ohjaajien kanssa käytyihin keskusteluihin, ei niinkään aktiiviseen tiedeyhteisöjäsenyyteen. Harmittelen tiedeyhteisön ”etäjäsenyyttäni” edelleen hieman, vaikka päivätyöni Helsingissä sekä Veikkolan ja Turun välinen fyysinen etäisyys olivatkin luonnollisia syitä tähän. Joka tapauksessa koen jääneeni monista mielenkiintoisista kahvikuppikeskusteluista paitsi. Ehkä näihinkin tarjoutuu vielä joskus mahdollisuus.

Pääosin emeritus professori Pekka Pihlannon kirjoitusten kannustamana valitsin jatko-opiskelupaikaksi Turun kauppakorkeakoulun, vaikka se tiesikin samalla junamatkailua Helsingin ja Turun välillä. Pekka on tehnyt ihmiskäsityksen merkitystä koskevilla kirjoituksillaan erittäin suuren palveluksen paitsi liiketaloustieteen niin myös yleensä organisaatioiden toimintaa ja toimijoita koskevalle tutkimukselle. Kiitän Pekkaa mielenkiintoisista keskusteluista, kannustuksesta ja luottamuksesta projektin eri vaiheissa. Professori Kari Lukka toimi työni toisena ohjaajana. Kiitän häntä mielenkiintoisista keskusteluista, jotka haastoivat minua tarkentamaan tutkimustehtävääni sekä täsmentämään tutkimusraporttiani.

Valtiovarainministeriö oli ja on edelleen erittäin lähellä tutkimusprojektiani, koska työskentelin siellä päivittäin pitkälti juuri tutkimusteemaan liittyvissä tehtävissä. Olen kiitollinen ja ylpeä mahdollisuudesta saada työskennellä yhdessä keskeisimmistä suomalaisen talous- ja yhteiskuntapolitiikan vaikuttajaorganisaatioista. Toivon, että olen onnistunut kirjoittamaan uskottavan, samalla kuitenkin rakentavasti kriittisen tarinan yhden suomalaisen perusinstituution ja siellä työtä tekevien ihmisten strategian ja strategisen informaation tekemisen maailmasta.

Esitän lämpimät kiitokseni valtiosihteeriksi Raimo Sailakselle, alivaltiosihteeriksi Juhani Turuselle, alivaltiosihteeriksi Martti Hetemäelle sekä hänen edeltäjälleen Johnny Åkerholmille, jotka antoivat ehdoita tukensa Valtiovarainministeriön mukana olemiselle tässä tutkimuksessa. Käymämme keskustelut sekä välittömästi että välillisesti tutkimukseen teemaan liittyen antoivat minulle paljon. Kiitän myös kaikkia ministeriökollegoita sekä erityisesti tutkimukseen

haastateltuja henkilöitä mielenkiintoisista ja avoimista keskusteluista sekä antoisasta työkaveruudesta.

Väitöskirjani eri vaiheen käsikirjoituksia ovat työni ohjaajien Pekka Pihlannon ja Kari Lukan ohella lukeneet ja kommentoineet Raimo Sailas, Juhani Turunen, Martti Hetemäki, Heikki Euramo, Seppo Tiihonen, Sari Sontag, Ulla Vilhu ja Siru Lehto Valtiovarainministeriöstä sekä Kristiina Määttä (PKC Group Oy), Petri Virtanen (NetEffect Oy), Hannele Luhtala (London School of Economics) ja Ritva Aalto (Action in Management Oy). Kiitos teille kaikille kommenteistanne. Kiitos myös Johan Storgårdsille mielenkiintoisista keskusteluista ja yhteistyöstä VM:n kehittämisprosessin yhteydessä. Ystäväni, filosofi Jyri Puhakainen on ollut jo vuosia läheinen keskustelukumppani tähänkin tutkimukseen liittyvissä filosofisissa teemoissa. Kiitän Jyriä kannustavista kommenteista oppimisprosessini kuluessa. Kollegaani ja ystävääni Pekka Morenia kiitän mielenkiintoisista tutkimuksen aikaisista ja jälkeisistä keskusteluistamme. Nytemmin keskustelumme strategioiden tekemisen ihmeellisestä maailmasta kohdistuvat Euroopan Unioniin, Pekalla Brysselissä rahoitusmarkkinoihin ja itselläni Maastrichtissa EU:n kasvu- ja kilpailukykystrategiaan.

Valtiovarainministeriön tietopalveluammattilaiset olivat korvaamattoman suuri apu kirjallisuusaineiston hankinnassa. Tästä lämpimät kiitokseni Ansa Majurille, Leena Lehtovuorelle ja Stina Torkkellille. Satu-Marja Laitista (TuKKK) kiitän raportin julkaisuasun viimeistelyavusta.

Olen suorittanut vuoden 1998 syksyllä käynnistyneet jatko-opintoni pääosin työni ohella. Kiitän Valtiovarainministeriötä tutkimusprojektin toteuttamiseen osoitetusta henkisestä ja materiaalisesta tuesta.

Tutkimusraportti on nyt valmis. Sen tekeminen on ollut ikimuistoinen ja monin tavoin antoisa prosessi. Olen kuitenkin iloinen ja ylpeä siitä, että olen saanut pisteen viimein paikalleen. Nyt on aika jonkun muun.

Viisivuotias Roope-poikamme on nähnyt isänsä tutkimuksen alusta loppuun, pikkuveljensä Konsta sen loppuvaiheet. Silmienne iloinen pilke ja aina niin aidosti innostunut suuntautuminen uusiin asioihin on kannustanut isääkin pitämään mielen avoimena.

Omistan tämän kirjan rakkaalle elämäkumppanilleni ja ystävälleni Päiville. Rakkautesi on ollut aina ehdoitta läsnä ja lähellä. Kiitos sinulle Päivi. En olisi koskaan pystynyt tähän ilman sinua. Sinun kanssasi olen parempi ihminen.

11.5.2005 Veikkola ja Maastricht,

Seppo Määttä

SISÄLLYS

OSA I: TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	11
1. JOHDANTO	13
1.1 Strategia ja strateginen informaatio tutkimuksen kohteina	13
1.2 Tutkimusilmiön monitieteellinen luonne ja tutkimuksen tieteenalapohjaiset kotipesät	15
1.3 Tutkijan rooli ja paikka liiketaloustieteen tutkijana ja organisatorisena toimijana	17
1.4 Tutkimuksen toteutus ja raportin rakenne	20
2. TUTKIMUSASETELMA	25
2.1 Tutkimusilmiön luonteesta ja sitä kuvaavista käsitteistä	26
2.1.1 Tulkintahorisonteista	27
2.1.2 Ihminen strategian ja strategisen informaation tekijänä ja tulkitsijana	33
2.1.3 Strategian ja strategisen informaation olemuksesta ja tekemisestä	36
2.2 Tutkimustehtävä	46
2.2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja kysymykset	46
2.2.2 Tutkimuksen suhde teoriaan	46
2.2.3 Tutkimuksen uskottavuuden ja kontribuution rakentaminen	49
2.3 Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmälliset ratkaisut	50
2.3.1 Liiketaloustieteen lähestymistavat	51
2.3.2 Triangulointi aineiston hankinnan ja analysoinnin perustana	53
2.3.3 Adekvaatit tutkimusmenetelmät	55
2.4 Valtiovarainministeriö casetutkimuksen kohteena	60
2.4.1 Valtiovarainministeriön tehtävät ja rooli	60
2.4.2 Caseorganisaation valintakriteerit	62
2.4.3 Empiirisen aineiston lähteet, muotoutuminen ja analyysi ..	65

3. LIIKETALOUSTIETEEN PERUSOLETUKSIA JA TULKINTAHORISONTTEJA	77
3.1 Liiketaloustieteen filosofinen paradigmaperusta.....	77
3.2 Liiketaloustieteen tulkintahorisonttien hahmottelua	82
3.3 Rationaalisanalyyttinen tulkintahorisontti	90
3.3.1 Rationaalisanalyyttisen tulkintahorisontin liiketaloustieteen filosofinen perusta	90
3.3.2 Strategian ja strategisen informaation tekijä rationaalitaloudellisena toimijana.....	93
3.3.3 Strategian ja strategisen informaation olemus substanssisisältönä.....	97
3.3.4 Strategian ja strategisen informaation tekeminen analyysinä ja päätöksentekona	104
3.3.5 Rationaalisanalyyttisen tulkintahorisontin kriittinen reflektio.....	109
3.4 Holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontti	118
3.4.1 Holistisen ihmiskäsitys -tulkintahorisontin liiketaloustieteen filosofinen perusta	118
3.4.2 Strategian ja strategisen informaation tekijä moniulotteisena ihmisenä	123
3.4.3 Strategian ja strategisen informaation olemus yksilön merkityksen ongelmana.....	126
3.4.4 Strategian ja strategisen informaation tekeminen yksilöllisenä toimintana ja kokemisena	134
3.4.5 Holistisen ihmiskäsitys -tulkintahorisontin kriittinen reflektio	137
3.5 Organisatoris-sosiaalinen tulkintahorisontti.....	145
3.5.1 Organisatoris-sosiaalisen tulkintahorisontin liiketaloustieteen filosofinen perusta	145
3.5.2 Strategian ja strategisen informaation tekijä sosiaalis-poliittisena toimijana	149
3.5.3 Strategian ja strategisen informaation olemus yhteisöllisesti neuvoteltuna uskomusrakenteena	152
3.5.4 Strategian ja strategisen informaation tekeminen sosiaalisena muotoutumis- ja vahvistamisprosessina	159
3.5.5 Organisatoris-sosiaalisen tulkintahorisontin kriittinen reflektio	167

3.6 Liiketaloustieteen tulkintahorisonttien ja perusoleetusten suhteuttaminen.....	173
OSA III: EMPIRIAN KUVAUS, ANALYYSI JA TULKINTA	179
4. KÄYTÄNNÖN PERUSOLETUKSIA JA TULKINTAHORISONTTEJA	181
4.1 Strategian ja strategisen informaation tekijät ja tekeminen.....	181
4.1.1 Yksilöllisten ja yhteisöllisten tulkintahorisonttien muotoutuminen	186
4.1.2 Ihmisen rooli ja paikka valtiovarainministeriössä.....	199
4.1.3 Ihmisten välinen vuorovaikutus.....	208
4.1.4 Strategian ja strategisen informaation muodollinen ja toiminnallinen tekeminen	215
4.2 Strategian ja strategisen informaation olemus	239
4.2.1 1990-luvun talouskriisi – strategiaoletusten käännepeiste....	239
4.2.2 Toimintaympäristö – annettu vai tulkittu?	248
4.2.3 Valtiovarainministeriön perustehtävä ja toimintalinja	255
4.2.4 Kokonaisuonnistuminen ja –hyvinvointi	269
4.3 Käytännön tulkintahorisonttien ja perusoleetusten suhteuttaminen.....	279
OSA IV: HORISONTIN LAAJENTAMINEN – JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	295
5. HORISONTTIEN SUHTEUTTAMINEN JA SULAUTTAMINEN ...	297
5.1 Tutkimuksen ja käytännön filosofiset ja toiminnalliset perusoleukset	297
5.2 Tulkintahorisonttien tasot ja suhteet.....	308
5.3 Strategian ja strategisen informaation integratiivinen dynamiikka	320
5.4 Tulkintahorisonttien jatkuvuus ja muutos.....	323
6. TUTKIMUSTEHTÄVÄN TOTEUTTAMISEN ARVIOINTI	327
6.1 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.....	327
6.2 Tutkimuksen arvioinnin kontekstit	337
6.2.1 Keksimisen konteksti – tutkimusasetelman adekvaattisuus	339

6.2.2 Oikeuttamisen konteksti – tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	342
6.3 Haasteita liiketaloustieteen tutkimukselle.....	351
6.4 Lopuksi.....	356
ENGLISH SUMMARY	358
VIITEKIRJALLISUUS	368
LIITTEET	
LIITE 1 Tekijöiden ja tulkitsijoiden profileja	399
LIITE 2 Yksilöhaastattelut ja havaintofoorumit.....	403
LIITE 3 Haastateltaville lähetetty tutkimusprotokolla	410
LIITE 4 Haastatteluissa käytetty teemoitus.....	414
LIITE 5 Valtiovarainministeriötä koskeva dokumentaatio	415
LIITE 6 Valtiovarainministeriön organisaatio	419
KUVIOLUETTELO	
Kuvio 1 Tutkimuksen ja tutkijan aseoituminen	20
Kuvio 2 Tutkimusasetelma	22
Kuvio 3 Tutkimustehtävään sisältyvät käsitteet	27
Kuvio 4 Tutkimuksen ja käytännön lähteistä muodostuva tutkimusaineisto	54
Kuvio 5 Empiirisen aineiston keruu, analysointi ja tulkinta.....	73
Kuvio 6 Perusoletusten verkosto sosiaalitieteissä	81
Kuvio 7 Strategiatypologisointia.....	84
Kuvio 8 Johtamisprosessien eriyttäminen organisaatiotasojen mukaan.....	95
Kuvio 9 Talous- ja teollisuuspolitiikan aseoituminen yritysten kilpailuetujen muotoutumisessa	105
Kuvio 10 Strategian tekemisen kaksi prosessia – muotoilu ja toimeenpano	107
Kuvio 11 Strategian ja strategisen informaation tekeminen.....	165
Kuvio 12 Liiketaloustieteen perusoletuksia ja tulkintahorisontteja....	176
Kuvio 13 Strategisen ja operatiivisen huipun muodolliset ja toiminnalliset horisontit	187
Kuvio 14 Strategisen huipun yksilölliset ja yhteisölliset horisontit kokonaisuuden ja osien dynamiikassa	190

Kuvio 15	Valtiovarainministeriön strategiakehikko ja kriittiset menestystekijät vuonna 2000	217
Kuvio 16	Yksilön ja organisaation kohtaamisen areenat.....	222
Kuvio 17	Ministeriön formaaleja informaation prosessoinnin järjestelmiä	229
Kuvio 18	Vientivetoisen strategian perusoletusten muodostama logiikka	244
Kuvio 19	Talous toiminnallisissa konteksteissa	250
Kuvio 20	Valtiovarainministeriön perustehtävän ulottuvuuksia	256
Kuvio 21	Rationaalis-analyyttisen toimijaoletuksen ilmentymiä Valtiovarainministeriössä.....	281
Kuvio 22	Strategian ja strategisen informaation tekemisareenat.....	282
Kuvio 23	Strategian ja strategisen informaation tekijän kokemuksellinen pelitila	304
Kuvio 24	Yhteisöllisen tulkintahorisontin muotoutuminen.....	307
Kuvio 25	Tulkintahorisonttien subjektiivisuuden tasot ja suhteet	310
Kuvio 26	Rationaalis-analyyttisten toimijoiden määritely pelitila: Case Valtiovarainministeriö	312
Kuvio 27	Strategian ja strategisen informaation tekijöiden määritely ja itsenäinen pelitila: Case Valtiovarainministeriö.....	314
Kuvio 28	Tulkintahorisonttien suhteuttaminen ja sulauttaminen	318
Kuvio 29	Strategian ja strategisen informaation dynaaminen pelitila	320
Kuvio 30	Strategian ja strategisen informaation integratiivinen dynamiikka.....	322
Kuvio 31	Liiketaloustieteen tulkintahorisonttien pätevyysalueet, mahdollisuudet ja rajoitukset.....	330
Kuvio 32	Valtiovarainministeriön tulkintahorisonttien perusolelut.....	333
Kuvio 33	Tekijöitä, tekemistä ja olemusta koskevien perusolelutusten väliset suhteet	337
Kuvio 34	Tutkimuksen uskottavuuden muotoutumis- ja arviointikehikko	339
Kuvio 35	Adekvaattisuuden muotoutuminen.....	340
Kuvio 36	Uuden tutkimuskohteen jäsentyminen.....	352

OSA I:

TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Kullakin lähestymistavalla on erilaiset oletukset ja määritelmät strategian luonteesta ja tekemisestä. Erilaisten strategiana tarkastelevien tulkintahorisonttien perusoletukset ihmisen toiminnan ja ympäristön luonteista tarjoavat radikaalisti vastakkaisia suosituksia yrityksille ja julkiselle hallinnolle. Näiden vastakkaisten perusoletusten ja suositusten edessä joutuu jokainen johtaja tekemään strategian tekemisprosessin aluksi fundamentaalisen strategisen valinnan: mikä teoreettinen käsitys ihmisen ja ympäristön luonteesta vastaa hänen omaa maailmankuvaansa, hänen henkilökohtaista toiminnan teoriaansa. (Whittington, 1993, 131, 134)

1. JOHDANTO

1.1 Strategia ja strateginen informaatio tutkimuksen kohteina

Erilaiset strategian ja strategisen informaation luonteeseen, tekijöihin ja tekemiseen liittyvät tulkintahorisontit tarjoavat hyvin erilaisia merkitystulkintoja, selityksiä ja suosituksia sekä tutkimukselle että käytännön toiminnalle (Burrell & Morgan, 1979; Hopper & Powell, 1985; Puxty, 1993; Mickletwaith & Wooldridge, 1996; Arbnor & Bjerke, 1997; Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 2002; Whittington, 1993). Liiketaloustieteen tutkimus ei ole useimmiten sisällyttänyt omaa paradigmaa tai teoriaperustaa koskeviin tarkasteluihinsa perusteellista pohdintaa strategian ja siihen liittyvän informaation luonteesta ja lähteistä eikä niistä olemisen tavoista ja näkökulmista, joilla ihminen on toimijana läsnä strategian ja strategisen informaation tekemisessä. Näitä koskevat perusoletukset otetaan useimmiten annettuina. Syyt tähän voivat olla moninaisia, esimerkiksi 1) tutkimusilmiötä koskevat oletukset on koettu itsestään selvinä, 2) tutkija ei ole ollut tietoinen tutkimusilmiötä koskevista oletuksista, tai 3) tutkimusilmiöön liittyvää perusoletusten arviointia ei ole pidetty relevanttina tieteellisessä tutkimuksessa, jonka legitimizeetti on arvioitu tutkimustulosten oikeutuksen kautta (Calori, 1998, 282; Carr & Pihlanto; 1998; Chua; 1986; Hedberg & Jönsson, 1978; Hopper & Powell, 1985; Knights & Morgan, 1991; Lukka, 1989; Pihlanto, 1994b, 1997; Puxty, 1993; Zan, 1995).

Mikään strategiaan ja strategiseen informaatioon liittyvä tutkimustehtävä tai käytännön ratkaisu ei ole arvovapaa edustamiensa perusoletusten suhteen. Tämä ei sinänsä ole mikään uusi tieto. Sen sijaan se, kuinka vähän asiaa todella pohditaan ja kuinka usein erilaisia strategian johtamis- ja informaatiojärjestelmiä tutkitaan ja sovelletaan ilman niiden taustalla vaikuttavia perusoletuksia koskevaa arviointia, on sekä yllätys että vakava puute. Strategioiden muotoilu ja toteutus sitoo paljon siihen sekä välittömästi että välillisesti osallistuvien henkilöiden fyysisistä ja henkistä kapasiteettia. Siihen kohdennetut taloudelliset ja henkiset voimavarat ovat merkittäviä. Strategian ja strategisen informaation luonteeseen, tekijöihin ja tekemiseen liittyvien perusoletusten analysointi mahdollistaa erilaisten liikkeenjohto-oppien ja johtamisjärjestelmien tarjoamien ohjeiden kestävyuden arvioinnin (Mickletwaith & Wooldridge, 1996) ja onnistuneen soveltamisen (Kekäle, 1998; Kujala, 2002).

Muutokset organisaation ulkoisessa ja sisäisessä toimintaympäristössä tai perustehtävässä haastavat olemassa olevat perusoletukset ja niiden muodosta-

mat tulkintahorisontit. Jos ne eivät enää auta tulkitsemaan, selittämään ja ratkaisemaan esiin tulevia ilmiöitä ja ongelmia voi sekä organisaatio että vallitseva tulkintahorisontti ajautua kriisiin. Tästä ulospääsy voi edellyttää vanhasta tulkintahorisontista luopumista ja uuden omaksumista tai ainakin vanhan horisontin uudistamista ja täydentämistä. Tulkintahorisontin uudelleen arviointi mahdollistaa uusien perusoletusten pohjalta tapahtuvan sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön uudelleen tulkinnan ulkoisen uskottavuuden ja sisäisen eheyden säilyttämiseksi (Hedberg & Jönsson, 1978; Schein, 1987; Ulrich & Lake, 1990; Häikiö, 2002). Dent (1990) päätyy ehdottamaan strategiaa, organisaatiota ja valvontaa koskevassa artikkelissaan, että strateginen muutos on perustavasti tulkinnallinen ja paradigmaattinen ilmiö. Strateginen, rakenteellinen ja poliittinen muutos ovat kiinteässä yhteydessä arvoihin, uskomuksiin ja merkitysrakenteisiin, jotka ovat keskeisiä organisaation sisäisen eheyden peruspilareita (Dent, 1990, 20; ks. myös Johnson, 1987, 1992 ja Schein, 1987).

Strategian ja strategisen informaation merkitys on noussut toimintaympäristön jatkuvien ja yhä nopeampien muutosten myötä entistä keskeisempään asemaan. On todettu, että sellainen organisaatio, joka kykenee analysoimaan ja tulkitsemaan laajasti ja monipuolisesti erilaista informaatiota sekä muuttamaan nämä tulkinnat nopeasti toiminnaksi omaa ainutlaatuisen ja jäljittelemättömän vahvuuden (Pettigrew, 1985; Johnson, 1987; Pettigrew & Whipp, 1991; Whittington, 1993; Hart & Banbury, 1994). Siten strategian ja strategisen informaation yhteydessä vaikuttavien perusoletusten ja tulkintahorisonttien tunnistaminen, arviointi ja uudistaminen voivat tarjota kestäväen onnistumisen perustan sekä ainutlaatuisen kilpailuedun (Kekäle, 1998; Kirjavainen, 1997; ks. Nokia Oyj:öön liittyen Häikiö, 2001; Laitinen & Leppänen, 2001; Steinbock, 2001).

Strategiaa ja strategista informaatiota sekä niiden tekijöitä ja tekemistä koskevien perusoletusten ongelma on läsnä sekä liiketaloustieteen tutkimuksessa että organisaatioiden käytännössä. Ongelman omistajia ovat siten sekä tutkimuksen että käytännön tekijät ja tulkitsijat. Tästä lähtökohdasta tarkasteltuna strategiaa ja strategista informaatiota koskevien liikkeenjohto-oppien ja johtamisjärjestelmien taustalla olevien perusoletusten tulkinnalle ja ymmärtämiselle on tarvetta sekä tutkimuksen että käytännön kentällä.

Tämä tutkimus pyrkii osaltaan paikkamaan edellä esitettyjä puutteita strategian ja strategisen informaation tulkinnan yhteydessä vaikuttavien perusoletusten tarkastelussa. Tutkimuksessa pyritään valottamaan sitä, *millaisia ovat tutkimuksessa ja käytännössä muotoutuneet tulkintahorisontit ja perusoletukset strategian ja strategisen informaation tekijöistä, olemuksesta ja tekemisestä*. Erilaisten perusoletustulkintojen *suhteuttamisen ja sulauttamisen* avulla pyritään lisäämään sekä liiketaloustieteen että käytännön toimijoiden

ymmärrystä strategian ja strategisen informaation olemusta, tekijöitä ja tekemistä koskevien tulkintahorisonttien *mahdollisuuksista ja rajoituksista*.

1.2 Tutkimusilmiön monitieteellinen luonne ja tutkimuksen tieteenalajahjaiset kotipesät

Tälle ajalle on tyypillistä, että eri teemojen, funktioiden ja myös tieteenalojen yhteyteen liitetään yhä useammin etuliitteeksi strategia – sana, jolla halutaan korostaa kyseisen asian erityisyyttä ja merkityksellisyyttä (Alvesson & Willmot, 1995; Knights & Morgan, 1991; Lyles, 1990;). Järvenpää (1998, 124) toteaa esimerkiksi *strateginen johdon laskentatoimi* – käsitteeseen (mm. Simmonds, 1981; Bromwich, 1990; Ward, 1991; Wilson, 1995; Kasurinen, 1998) viitaten, että käsite suuntaa huomiota strategiseksi luonnehdittuihin asioihin, mutta sen käyttö perustuu myös mainoskikkaan, jolla korostetaan laskentatoimen merkitystä.

Strategia-käsitteen käyttö on yleistä myös muiden liiketaloustieteen erityisalojen ja organisaation tehtäväalueiden yhteydessä, mistä esimerkkeinä mm. strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (Burack et al., 1994; Luoma, 2000), strateginen markkinointi (Weitz & Wensley, 1988), strateginen tiedon ja tietopääoman johtaminen (Sveiby, 1992; Klein, 1998; Ståhle & Grönroos, 1999), strategiset informaatiojärjestelmät (Wiseman, 1998), strateginen viestintä tai viestinnän strategiat (Åberg, 1997), strateginen oppiminen ja kyvykkyys (Kirjavainen, 1997; Ojala, 2000), strateginen tuloksellisuuden mittaaminen (Ashton, 1997; Kaplan & Norton, 1996) ja strateginen teemajohtaminen (Ansoff, 1980; Arrington & Sawaya, 1984; Dutton & Ottensmeyer, 1987).

The literature of strategic management is vast – the number of items we reviewed over the years numbers close to 2 000 – and it grows larger every day. Of course, not all of this comes from the field of management. All kinds of other fields make important contributions to our understanding of the strategy process. (Mintzberg et al., 1998, 7-8)

Kuvattua ilmiötä voidaan tulkita erilaisten erityisnäkökulmien pyrkimyksenä perustella ja kehittää omaa roolia ja tehtävää organisaation kokonaishyvintöön ja –onnistumiseen (Hambrick, 1980; Dent, 1990) tähtääviin linjauksiin, tavoitteisiin ja toimenpiteisiin eli strategiaan ja sen tekemiseen integroituneena. Sitä voidaan tulkita kuitenkin myös eri funktioiden ja ammattikuntien välisenä valtakamppailuna, jossa kukin pyrkii puolustamaan ja vahvistamaan omaa asemaansa organisaation statushierarkiassa (Armstrong, 1985; Järvenpää, 1998, 2002). Kukin funktio ja ammattikunta haluaa tuoda

ylimmän johdon tietoon ehdotuksia organisaation *strategisista* painopisteistä, toimenpiteistä ja menetelmistä. Vastaava asetelma on läsnä myös tutkimuksen alueella, jossa liiketaloustieteen tieteenalat ja paradigmatkoulukunnat kilpailevat keskenään ”tieteiden sodassa” (Latour, 1999) sekä arvostuksesta että kunnianhankinnasta, mutta myös rahasta ja vallasta (Lukka & Kasanen, 1993, 1995).

Tutkimuksen kysymyksenasetteluun vaikuttaa usein eniten se liiketaloustieteen koulutus- ja tutkimusala¹, jonka piiriin tutkimus välittömästi kuuluu. Samaa ilmiötä voidaan tarkastella perustellusti useasta eri substanssinäkökulmasta. Kullakin organisaation toimintaa ja sen osa-alueita tarkastelevalla liiketaloustieteen *erityisnäkökulmalla* on oma käsitteistönsä ja lähestymistapansa tulkita ja selittää tutkittavaa ilmiötä. On kuitenkin huomattava, että ko. erityisnäkökulma ja siihen sisältyvät teoriat (ml. käsitejärjestelmät) kykenevät selittämään tarkasteltavaa ilmiötä *pätevästi* vain niihin sisältyvien ennakkoehtojen rajoissa. Nämä ennakkoehdot ovat läsnä jo tutkimusasetelman rakentamisvaiheessa, jolloin tutkija joko tietämättään tai tiedostaen edellyttää tutkimusilmiön tietynlaisena. Tämän pohjalta hän myös rajaa tutkimuskohteensa, asettaa tutkimuskysymyksensä sekä valitsee menetelmänsä. Tämä on keskeinen osa tutkimuksen ontologista ratkaisua (Rauhala, 1989), joka ohjaa tutkimuksen toteuttamista.

Allekirjoittaneen tulkintahorisonttiin sisältyvän esiyymmärryksen mukaan strategia ja strateginen informaatio ymmärretään luonteeltaan *organisaatiossa toimiviin ihmisiin ja organisaation sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön liittyviksi ilmiöiksi, joihin liittyy erilaisia merkitystulkintoja* (Chaffee; 1985; Smirich & Stubbart, 1985; Pihlanto, 1982, 1988; Simons, 1996; Mintzberg, 1994, Mintzberg et al., 1998; Hart, 1992, 1994).

Tämä tutkimus sijoittuu sisällöllisesti sekä yleiselle liiketaloustieteen filosofiselle alueelle että sen sisällä erityisesti strategiatutkimuksen ja strategista informaatiota² tarkastelevan tutkimuksen alueille. Tällä tavoin asemoi-

¹ Liiketaloustiede on koulutuksellisesti ja tutkimuksellisesti sisäisesti erikoistunut ja eriytynyt (organisaation toimintaan sisältyviä funktioita mukailen). Liiketaloustieteen koulutus- ja tutkimusaloja ovat mm. laskentatoimi, johtaminen ja organisointi, markkinointi ja kansainvälinen markkinointi (Tukkk:n opinto-opas 1998-1999, 28; Tukkk:n jatkotutkinto-opas 1998-1999, 13). Liiketaloustieteen soveltavaa luonnetta korostaa erikoistuminen myös eri tutkimus- ja koulutusalueiden sisällä, esimerkiksi laskentatoimen alueella rahoituksen ja johdon laskentatoimeen (ks. esim. Vehmanen, Johdon laskentatoimi ja rahoituksen laskentatoimi – ehdotus terminologian tarkistamiseksi).

² Strategisen informaation tutkimus sisältää myös *strategisen* johdon laskentatoimen, jonka tulkitaan olevan yksi *potentiaalinen*, mutta ei ainoastaan laskentatoimen funktioon ja tieteenalaaan kiinnittyvä näkökulma (Järvenpää, 1998, 351 ja 2002, 24). Strategisen informaation tekijöinä ja tulkitusijoina, ”hybrideinä” (Scapens, 2000) voivat toimia johdon laskentatoimen ohella, jopa sen sijaan (Lord, 1996; Järvenpää, 1998), myös muut organisaation toimijat kuten business intelligence - ja riskienhallinta -henkilöt, laadun kehittäjät ja arvioitsijat, henkilöstön ja osaamisen kehittäjät sekä substanssihenkilöt. Strateginen informaatio ei perustu ainoastaan johdon laskentatoimeen (Kloot, 1997) eikä sen rooli strategisen informaation tuottajana ole itsestäänselvyys, vaikka sille onkin etsitty uudenlaisia asemia ja legitimitteitä erityisesti strategisen johdon laskentatoimen sateenvarjon alta mm. uudenlaisen controller -roolin muodossa (Lukka & Granlund, 1996; Järvenpää, 1998; Puolamäki, 1998; Vainio, 2000; Partanen, 2001; Taipaleenmäki, 2001). Johanssonin (2001, 13) markkinointifunktion kuva-

tuna tutkimus sijoittuu enemmän liiketaloustieteen aihealueiden rajapinnoille kuin jollekin erityistieteenalalle.

1.3 Tutkijan rooli ja paikka liiketaloustieteen tutkijana ja organisatorisena toimijana

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan *tutkimuksessa ja käytännössä* edellytetyjä ja tulkittuja perusoletuksia strategian ja strategisen informaation olemuksesta, tekijöistä ja tekemisestä. Tutkimuksellisen tiedon lähteenä toimii liiketaloustieteen tutkimustraditio tekijöidensä kirjoituksina (kirjat ja artikkelit). Käytännöllisen tiedon lähteinä toimivat tosielämän toiminta sekä toimijoiden tulkinat kuultuna ja keskusteltuna puheena (tutkimushaastattelut), myötälettyinä ja havaittuna käyttäytymisenä ja toimintana (osallistuva ja ei-osallistuva havainnointi).

Tutkimuksen kohteena on sekä liiketaloustiede että käytäntö. Tutkijan roolin ja paikan valottamiseksi on perusteltua esittää joitain näkökulmia allekirjoittaneen suhteesta sekä liiketaloustieteeseen että tämän tutkimuksen caseorganisaation edustamaan empiiriseen käytäntöön.

Liiketaloustieteen jatko-opiskelijaksi ja tutkijaksi

Allekirjoittaneen käytännön työelämässä vuodesta 1990 näkemät ja kokemat tapahtumat sekä eri tutkimuksista saadut käsitykset olivat pitkään vahvistaneet käsitystä siitä, että erilaisten johtamisoppien ja –järjestelmien sekä strategioiden keskeisin tekijä on organisaatiossa työskentelevät ihmiset yksilöinä ja yhteisönä. Tämä monen mielestä itsestään selvä asia ei ole käytännössä osoittautunut sellaiseksi: huomio suunnataan usein pois ihmisistä kohti konkreettisia asioita ja järjestelmiä. Vaikka ihminen häivytetään usein konkreettisten ja reaalisten ilmiöiden tuolle puolen, on *ihmisen probleemi* (Ahlman, 1982) kuitenkin aina läsnä tutkimuksen ja organisaatioiden käytännöissä. Tämän ymmärtäminen on tärkeää, jos uskomme siihen, että ihmiset, eivät järjestelmät, saavat organisaatiot onnistumaan – ja myös epäonnistumaan (Rigby, 1993; Määttä, 2000).

Turun kauppa- ja korkeakoulussa laskentatoimen professorina toimiva Pekka Pihlanto on käsitellyt mielenkiintoisissa ja perusteellisissa kirjoituksissaan ihmiskäsityksen merkitystä organisaatioiden toiminnassa. Pekka Pihlannon (1979, 1988a, 1993, 1994a, 1994c, 2002b, 2003) ja laskentatoimen professo-

usta mukailleen strategisen informaation voisi asemoida niin, että se ei ole sama asia kuin strateginen johdon laskentatoimi vaan se sisältää ne toimijat, aktiviteetit ja areenat, jotka suhteuttavat informaation strategiaan. Näsi S. (2003) toteaa, että raja laskentatoimen ja strategian välillä on hämärtynyt niin, että erilaiset johtamisjärjestelmät sisältyvät molempiin.

rina toimivan Kari Lukan (1986, 1989, 1999, 2000) perusteellinen suuntautuminen liiketaloustieteen lähtökohtien ja perusolemusten pohtimiseen lisäsi allekirjoittaneen mielenkiintoa liiketaloustieteen jatko-opiskelua kohtaan. Heidän kirjoituksensa liiketaloustieteen filosofiasta ja metodologiasta poikkeavat edukseen liiketaloustieteen valtavirtakirjoituksista, joissa ei ole yleensä pohdittu eksplisiittisesti tutkittavaksi valittujen ilmiöiden luonnetta ja niitä ehtoja, joiden rajaamina tai mahdollistamana ilmiötä voidaan lähestyä ja lopulta sanoa siitä jotakin. Jatko-opintokiinnostusta vahvisti Turun kauppakorkeakoulussa tehdyn tutkimuksen toimijalähtöinen, toiminnallinen sekä läheltä tutkimisen vahva painotus.

Organisatorinen toimija liiketaloustieteen tutkijana

Hermeneuttiseen filosofiaan perustuvassa toiminta-analyttisessä case-tutkimuksessa pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään ko. ilmiötä toimijoiden kautta. Tämän mukaisesti tutkijan tulisi olla läheisessä vuorovaikutuksessa tutkimuskohteen toimijoiden kanssa. Tutkija ei onnistu tässä, ellei hän onnistu pääsemään lähelle ja sisälle toimijoiden tulkintahorisontteihin.

Understanding the events, activities, and utterances in a specific situation requires a rich appreciation of the overall organizational context. Context refers to the complex fabric of local culture, people, resources, purposes, earlier events, and future expectations that constitute the time-and-space background of the immediate and particular situation. Facts have no meaning in isolation from the setting. Meaning is developed from the point of view of the organizational participant... Researchers involve themselves directly in the setting under study in order to appreciate organizational phenomena in light of the context in which they occur and from participant's point of view. (Evered & Louis, 1981, 390)

Allekirjoittanut on työskennellyt vuoden 1999 alusta lukien johdon asiantuntijana tämän tutkimuksen empiirisenä kohteena olevassa Valtiovarainministeriössä. Johdon asiantuntija vastaa ylimmän virkamiesjohdon alaisuudessa ministeriön strategisen ja toiminnan suunnitteluprosessin toimivuudesta ja kehittämisestä sekä strategian toteutumisen ministeriötason seurannasta ja raportoinnista. Tässä roolissa allekirjoittanut on osallistunut ministeriön johtoryhmän ja laajennetun johtoryhmän työskentelyyn. Johdon asiantuntijan tehtävä edellyttää kaikkien ministeriön osastojen ja yksiköiden toiminnan ja tehtävien vähintään yleistason asiantuntemusta. Keskeisenä työskentelytapana on jatkuva yhteydenpito, keskustelut ja projektitehtävät ministeriön virkamiesjohdon, osastopäällikköiden, yksikön päällikköiden ja asiantuntijoiden kanssa. Johdon

asiantuntijan tehtävä on tarjonnut liiketaloustieteen tutkijalle mahdollisuuden läheiseen vuorovaikutukseen tutkimuskohteen toimijoiden kanssa.

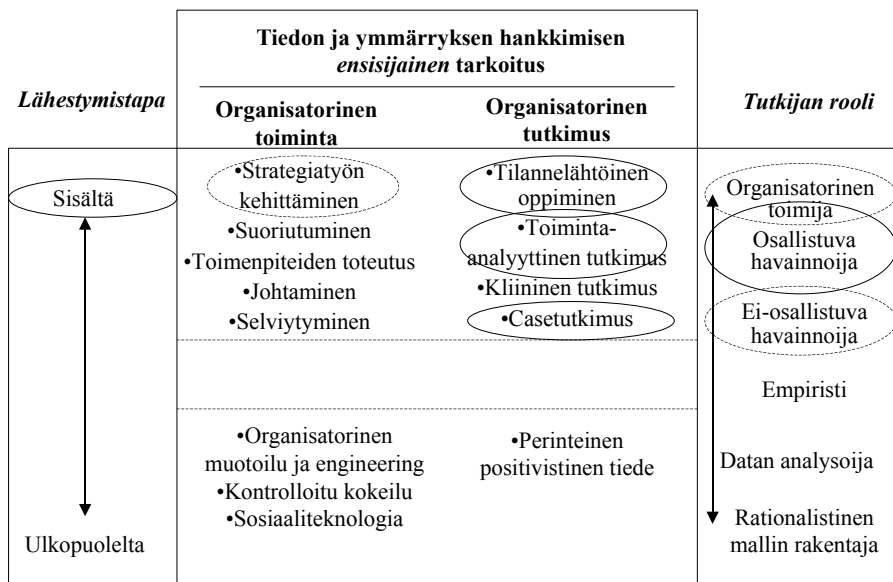
Edellä kuvatun asetelman mukaan allekirjoittanut toimii caseorganisaatiossa sekä päätoimisena organisatorisena toimijana että oman toimen ohella osallistuvasti ja ei-osallistuvasti havainnoivana liiketaloustieteen tutkijana. Läheltä ja sisältä päin toteutettavan toiminta-analyyttisen case-tutkimuksen osalta on syytä huomioida mm. McKinnonin (1988) esittämiä potentiaalisia ongelmia ja riskejä mm. tutkijan ja organisaation toimijoiden mahdollisista tulkintavinoutumista³. Tähän asiaan on kiinnitetty tutkimuksen kuluessa huomiota ja tutkimusraportti on pyritty kirjoittamaan niin, että tutkimusraportin lukijoiden ja arvioijien on mahdollista saada käsitys tutkimustehtävän toteuttamisesta tutkimustehtävän asettamisesta johtopäätösten esittämiseen saakka.

Strategiaa ja strategista informaatiota koskevan uuden tiedon ja ymmärryksen saavuttamisen tavoitteet ovat ensisijaisesti tutkimuksellisia, so. teoreettiseen kontribuutioon pyrkiviä. Teoreettinen kontribuutio sisältää myös käytännöllisen eli organisaation toimintaan liittyvän näkökulman. Tavoitteiden toteuttaminen perustuu suomalaisen liiketaloustieteen tutkimuksen kentällä muotoutuneisiin lähestymistapoihin eli tulkitsevaan käsiteanalyysiin ja toiminta-analyyttisen tutkimusotteeseen.

Tosielämän kontekstissa toteutettavalla *toiminta-analyttisellä case-tutkimuksella* pyritään lähellä toimintaa ja toimijoita tapahtuvaan *toiminta- ja tilannelähtöiseen oppimiseen*.⁴ Tutkimuksen käytännöllinen kytkeä on potentiaalinen ja vähintään välillinen, koska tutkimus *voi* tarjota aineksia organisaation *strategiatyön kehittämiseen*. Tutkimuksen kuluessa tehtyjä havaintoja ja tulkintoja on tuotu esiin erilaisissa tutkimuskohteena olevan Valtiovarainministeriön sisäisissä keskusteluissa ja erityisesti ministeriössä loppuvuodesta 2002 käynnistyneen VM 2007 strategiaprosessin yhteydessä. Tutkimuksen ja tutkijan asemoitumista koskevat perusoletukset esitetään seuraavassa kuvassa.

³ Mahdollisiin riskeihin ja niiden huomioimiseen tässä tutkimuksessa palataan erikseen tarkemmin tutkimuksen arvioinnin yhteydessä.

⁴ Evered & Louis (1981) puhuvat toimintatutkimuksesta. Tässä ei ole kyseessä toimintatutkimus, koska tutkimuksessa ei pyritä välittömästi minkään etukäteen määritellyn käytännöllisen järjestelmän, asian tai toimintatavan muuttamiseen. Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat ovat kuitenkin osin samanlaiset kuin toimintatutkimuksen: toimijoiden näkökulman korostaminen, tutkijan ja tutkittavien välinen dialogi, käytäntöjä ylläpitävien perusoletusten paljastaminen, läheltä ja sisältä päin tutkiminen useiden eri aineistolähteiden avulla. Keskeisin ero liittyy tutkimuksen käyttämiseen jotakin asiaa, toimintatapaa tai järjestelmää koskevan välittömän muutoksen välineenä. Tähän tutkimusasetelmaan ei ole sisällytetty muutosta aikaansaamaan pyrkiviä käytännön interventioita tai kokeiluja. (Ks. Argyris, Putnam & Smith, 1990. Ks. myös innovatiivinen toimintatutkimus, Kaplan, 1998 ja konstrukttiivinen tutkimus, Kasanen, Lukka & Siitonen, 1993, 1995)



Kuvio 1: Tutkimuksen ja tutkijan aseoituminen (mukailen Evered & Louis, 1981, aseoituminen ympyröitynä.)

Tämän tutkimuksen perusoletusten mukaan tutkija ei ole tutkimuskohteena olevan todellisuuden ulkopuolinen, tekninen ja objektiivinen esiinraaputtaja. Tutkija on yhdessä muiden liiketaloustieteen tutkijoiden (liiketaloustieteen tutkimustraditio) ja caseorganisaation toimijoiden kanssa *kokemuksellisessa* suhteessa tutkimusilmiöön. Tutkija toimii omassa roolissaan aktiivisena osana tulkintaprosessia tosielämän kontekstissa (Mintzberg, 1979).

1.4 Tutkimuksen toteutus ja raportin rakenne

Käsillä oleva tutkimus toteutetaan *hermeneuttista tutkimusprosessia* mukailevana toiminta-analyttisenä tutkimuksena, joka voidaan jäsentää neljään vaiheeseen (Koski, 1995, 28,). *Ensimmäinen vaihe* sisältää tutkijan esiyymmärryksen eksplisiittisen erittelyn, jossa tutkija perustelee esiyymmärrystään (so. tutkijan perusoletukset) strategian ja strategisen informaation tekijöistä, olemuksesta ja tekemisestä. *Toisessa vaiheessa* eritellään liiketaloustieteen perusoletuksia ja tulkintahorisontteja tutkimusilmiöstä (so. teoritraditio tekstinä)⁵. Toisen vaiheen toisena osana

⁵ Kyseessä on Koskea (1995, 29) siteeraten perehtyminen tulkinnan kohteena olevien tekstien pohjalta liiketaloustieteessä saavutettuun tieteelliseen näkemykseen.

eritellään caseorganisaation käytännön toimijoiden perusoletuksia ja tulkintahorisontteja tutkimusilmioistä (so. empiria)⁶. Toinen vaihe sisältää siten sekä liiketaloustieteen toimijoiden että käytännön toimijoiden kokemusten mukaisten perusoletusten ja tulkintahorisonttien tarkastelun. Kummassakin osassa esitetään tekstin väleissä paljon suoria tulkintalainauksia sekä liiketaloustieteen tutkijoilta että käytännön toimijoilta. Lainauksilla pyritään rakentamaan raportti tutkijan ja aineiston väliseen dialogin muotoon ilman, että tekstissä aina esitettäisiin eksplisiittinen viittaus esitettävään tulkintasihtaattiin.

Kolmannessa vaiheessa muodostetaan liiketaloustieteen, käytännön ja tutkijan tulkintahorisonttien sulauttamisena uusia käsityksiä strategian ja strategisen informaation olemuksesta, tekijöistä ja tekemisestä. *Neljännessä vaiheessa* pyritään tulkitsemaan tutkimusprosessin aikana syntyneiden tulosten merkityksellisyyttä ja kontribuutiota (Lukka & Kasanen, 1993, 1995) liiketaloustieteelle ja käytännölle. Tähän vaiheeseen sisältyy myös hermeneuttisen tiedon käytännöllisen ja toiminnallisen ulottuvuuden arviointi (Koski, 1995, 132).

Seuraavassa kuvassa esitettävä jäsenitys tutkimusasetelmasta kuvaa tutkimuksen etenemistä tutkimuksen lähtökohdista ja tutkimustehtävän asettamisesta johtopäätösten ja tulosten esittämiseen. Tutkimusraportin alkuluvuissa esitettävät perusoletukset tutkimusilmion luonteesta ja tutkijan roolista tutkimustehtävän ratkaisemisessa muodostavat tutkijan tulkintahorisontin mukaan jäsennetyn tutkimusasetelman perustan.

Tutkimusraportti ja sen rakenne kuvaa tutkimusprosessin eri aikoina ja eri vaiheissa tehtyjen lukemattomien jäsentelyiden ja uudelleen jäsentelyiden perusteella tehtyä retrospektiivistä eli jälkikäteistä juonellistamista ja ymmärrettäväksi tekemistä. Tutkimusraportin rakenne ei sellaisenaan kuvaa tutkimusprosessin kronologista etenemistä. Raportin rakenne perustuu mukailtuna edellä kuvattuun hermeneuttiseen tutkimusprosessiin.

⁶ Tämä ei sellaisenaan sisälly hermeneuttiseen prosessiin, joka korostaa tekstin merkitystä tulkintana ja tulkinnan kohteena. Tässä tutkimuksessa mukanaoleva empiria ja henkilöhaastattelut sen primäärinä lähteenä ovat enemmän kuin tekstejä (haastatteluaineisto havaintomuistiona). Niissä on kysymys käytännön toimijan ja tutkijan välisestä vuoropuhelusta (puhe, eleet, ilmeet), jossa molemmat osapuolet ovat aktiivisesti läsnä. Vuoropuhelu saa kyllä tekstuaalisen muotonsa tutkijan kynän kautta, mutta se ei ole olemassa valmiina. Se syntyy vuoropuheluna, ensin autenttisesti haastattelutilanteessa ja myöhemmin tutkijan tekemänä haastattelumuistiona ja sen kommentointina haastateltujen henkilöiden toimesta. Organisaatiossa tapahtuva ei-tekstuaalinen havainnointi tuo myös oman ulottuvuutensa käytännön toimijoiden perusoletusten ja tulkintahorisonttien tarkasteluun.

ja tulkinnan. Analyysillä osoitetaan tutkimusilmiöön liittyvien tulkintahorisonttien sekä niihin sisältyvien perusoletusten moninaisuus ja erilaisuus. Liiketaloustieteen filosofisen analyysin pohjalta syntyvä jäsenitys toimii sekä itsenäisenä kokonaisuutena että tutkijan heuristisena apuvälineenä empiirisen aineiston analysoinnissa ja tulkinnassa.

Kolmanteen osaan sisältyvässä *luvussa neljä* kuvataan caseorganisaatiossa toimivien ihmisten tulkintoja strategian ja strategisen informaation tekijöistä, tekemisestä ja olemuksesta. Tämä luku sisältää empirian kuvauksen, analyysin ja tulkinnan. Empiirisen aineiston kuvaamisessa ja jäsentämisessä hyödynnetään sekä aineistosta että luvuissa kaksi ja kolme esitettävistä perusoletuksista ja liiketaloustieteen tulkintahorisonteista tutkijan esiin nostamia käsittekkategorioita. Luku sisältää casekuvauksen ohella myös aineiston analyysin sekä käytännön tulkintahorisonttien ja perusoletusten jäsentelyn.

Neljänteen osaan *sisältyvässä luvussa viisi* tehtävä horisonttien ja niihin sisältyvien perusoletusten suhteuttaminen ja sulauttaminen tiivistää tutkimuksen tulokset. Luvussa pyritään laajentamaan vallitsevia horisontteja lukujen kolme ja neljä analyysien ja tulosten perusteella. *Luvussa kuusi* tehtävän tutkimustehtävän arvioinnin yhteydessä pyritään kokoavaan reflektointiin, jossa arvioinnin kohteena ovat sekä tutkimusasetelman keksimisen konteksti että tutkimuksen tulosten oikeuttamisen konteksti (Reichenbach, 1938). Keksimisen kontekstin osalta tarkastellaan erityisesti tutkimusasetelman *adekvaattisuutta* eli tutkittavan ilmiön luonteen ja struktuurin sekä sovelletun lähestymistavan ja tutkimusmenetelmien välisen yhteensopivuuden toteutumista (Rauhala, 1989, 12). Oikeuttamisen kontekstin osalta tarkastellaan tutkimuksen *reliabiliteettia eli luotettavuutta* ja *validiteettia eli pätevyyttä* (Varto, 1992b, 103). Luvun lopuksi esitetään tutkimuksen viitoittamia jatko-tutkimushaasteita.

Raportin *liiteapparaatti* sisältää viitekirjallisuuden ohella caseorganisaatioon liittyvän aineiston erittelyn.

2. TUTKIMUSASETELMA

Jokainen tutkimus sisältää aina jollain tasolla etukäteiset perusoletukset tutkimuksen kohteena olevan ilmiön luonteesta (Arbnor & Bjerke, 1997; Burrell & Morgan, 1979; Chua 1986, 1988; Mintzberg et al., 1998; Neilimo & Näsi, 1980). Tutkimusilmiön perusluonnetta koskeva ennako-oletus ei riipu siitä, tiedostaako tutkija kannanottonsa vai ei, tai esittääkö hän ne näkyvästi vai ei. Tiedostamattaankin ja implisiittisesti tutkija tekee ontologisen ratkaisun tutkimustehtävän ja valitun tutkimusmenetelmän kautta – tai pikemminkin nämä tekevät valinnan tutkijan puolesta (Rauhala, 1985, 10).

Etukäteinen oletus jostakin kohteeksi "annetusta" ja sen perusluonteesta ja rajoittuminen siitä seuraavan problematiikan selvittelyyn ovat jokaisen empiirisen tutkimuksen olemassaolon välttämättömiä ennakkoehdoja... Tutkittavan problematiikan erilaisuudesta seuraa myös metodinen erilaisuus. Tieteellisyyden ensimmäiseksi ja tärkeimmäksi kriteeriksi tulisi asettaa tutkimuksen adekvaattisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavia ilmiöitä voidaan selvittää vain sellaisilla menetelmillä, joilla on loogisia mahdollisuuksia tavoittaa kohde omassa olemassaolon muodossaan. (Rauhala, 1989, 4, 12)

Tutkimuksen kohteena olevan ilmiön olemassaolon luonnetta ja laatua koskeva ontologinen ratkaisu rajaa sekä tutkimuksen toteuttamista että tutkimuksen kautta saatavia tuloksia. Etukäteiset perusoletukset tutkimuksen kohteena olevan ilmiön luonteesta ovat tutkijan tekemiä ja perustelemia. Tutkija ei ole tulkinnan kohteena olevan ilmiön suhteen neutraali, koska hänellä on aina kokemuksellinen esiymmärrys tutkimusilmiön luonteesta. Siten strategiaa ja strategista informaatiota ei voi tarkastella koskaan täysin puhtaalta pöydältä vaan tutkijan esiymmärrykseen vaikuttavat aina sekä käytännön että liiketaloustieteen traditiot. Tutkija ja tutkimuksen kohde ovat yhteydessä toisiinsa tradition kontekstin kautta (Koski, 1995, 35).

Pihlanto (1994) on kuvannut osuvasti myös tämän tutkimuksen lähtökohtiin sisältyvää perusoletusta tutkijan roolista ja maailmansuhteesta. Tutkija hankkii situaatioonsa aktiivisesti tutkimusaiheen kannalta relevantteja komponentteja eli ymmärtämisen kohteita. Tällaisia ovat mm. aikaisemmat tutkimukset, ti-
lastot, haastattelut ja keskustelut tutkijoiden ja käytännön toimijoiden kanssa. Nämä komponentit tulevat tutkijan tulkintojen ja ymmärryksen kautta osaksi

tutkijan maailmankuvaa. Kokemusten perusteella syntyneiden merkityssuhteiden ja niiden muodostamien verkostojen kokonaisuus muodostaa tutkijan tulkintahorisontin, josta hän katselee, tuntee ja tulkitsee maailmaa.

Yhteiskuntatieteissä, ml. liiketaloustieteissä, problematiikka on yleensä niin kompleksista, että on tarpeellista etukäteen harkita, mitä ilmiön aspektia tutkimuksessa tavoitellaan ja tarkastellaan sekä miten se saadaan menetelmällisesti esiin. Voidakseen toimia systemaattisesti tutkijan ei tulisi koskaan jättää ontologista ratkaisua vain metodien tehtäväksi vaan hänen tulisi aina selvittää, *millaiseksi tutkimuskohde on hänen toteuttamaksi aikomassaan tutkimuksessa edellytetty* (Rauhala, 1985, 10-11). Tämän mukaisesti tarkastelun kohteeksi tulisi ottaa tutkimuksen *aprioriset* eli tutkimusta edeltävät lähtökohdat eli se, mitä meillä *jo* on hallussamme, miten me *jo* katselemme kohdettamme ja käsitys, joka meillä *jo* on tutkimuskohteesta (Varto, 1992a, 78). Kysymys on tutkijan tutkimuskohteeseen liittyvien perusoletusten ja niiden muodostaman esiymmärryksen eksplisiittisestä esittämisestä.

2.1 Tutkimusilmiön luonteesta ja sitä kuvaavista käsitteistä

Tässä tehtävällä tutkimusilmiön ja siihen liittyvien keskeisten käsitteiden kuvaamisella pyritään sekä rajaamaan tutkittavaa ilmiötä että tarjoamaan lukijalle välineitä tutkimusraportin lukemiseen ja tulkitsemiseen. Tiukasti rajatun ja hypoteesin esittämiseen pyrkivän käsite- tai muuttujamäärittelyn sijaan tässä yhteydessä pyritään kuvaamaan tutkimuksessa tarkasteltaviin keskeisiin käsitteisiin liittyviä ulottuvuuksia ja ominaisuuksia⁷.

Käsitteet ja niihin tässä yhteydessä liitetyt merkitystulkinnat täydentyvät tutkimuksen kuluessa. Tutkimustehtävää jäsentäviä keskeisiä käsitteitä ovat *tulkintahorisontti, ihminen sekä strategia ja strateginen informaatio*. Käsitteiden kuvaus erittelee tutkimuksen kohteena olevan ilmiön luonteen esiymmärtämisen.

⁷ Tässä tutkimuksessa asetettujen kysymysten adekvaatti tarkastelu ei perustele apriori määriteltyä hypoteesia tai teoreettista mallia (ml. tiukat käsitelmärytykset), jonka osuvuutta ja vastaavuutta empiriseen todellisuuteen mitattaisiin tai arvioitaisiin valitun kohdeorganisaation kontekstissa. Tämä asetelma jättäisi tilaa ihmisten merkitysten ongelman tulkinnoille ainoastaan apriori määritellyn hypoteesin tai mallin puitteissa, koska merkitykset olisi jo etukäteen kategorisoitu mitattaviksi muuttujiksi. Tämä ei silti tarkoita, etteikö ilmiötä voisi tutkia myös esimerkiksi hypoteesin, apriorimallin tai teoreettisen viitekehyksen pohjalta, kuten on varsin paljon tehty (esim. kontingenssiteorian tai -mallin lähtökohdista Siitonen, 1993; Porterin kilpailu-, arvoketju- ja timanttimalit, 1980. 1985, 1990; Shank & Govindarajanin porterilaisten strategiamallien sovellukset, 1993).



Kuvio 3: Tutkimustehtävään sisältyvät käsitteet

Määritelmällisesti voitaneen todeta, että ollakseen strategista, informaation tulisi vastata strategian laadullista sisältöä. Tämän mukaisesti voidaan strategian ja strategisen informaation välisen suhteen kuvaamisessa viitata soveltaen tieteenfilosofian ontologia- ja epistemologia -käsitteisiin. Ontologia liittyy tarkasteltavan kohteen olemassaolon luonteen ja laadun määrittelyyn. Epistemologia liittyy tuota todellisuutta kuvaavan tiedon olemassaolon ja luonteen määrittelyyn. Ontologinen perusoletus on ensisijainen ja tietokäsitystä perusteleva ja rajaava. Strategiaa koskeva perusoletus on tämän mukaan ensisijainen, mikä asettaa edellytyksiä sitä kuvaavan informaation luonteelle ja laadulle. Tämä jäsentely toimii tämän tutkimuksen strategiaa ja strategista informaatiota koskevien käsiteltävien perustana.

Kun sekä strategia että strateginen informaatio tulkitaan lähtökohdiltaan *ihmisen* merkityksen ongelmaksi, tulee tutkimustehtävään sisällyttää myös toimivaa ja tulkitsevaa aktoria eli ihmistä koskevien perusoletusten tarkastelu. Strategian ja strategisen informaation olemusta, tekijöitä ja tekemistä koskevat perusoletukset jäsentyvät kokonaisuutena tulkintahorisontiksi. Tämän tutkimuksen tulkintahorisontit liittyvät sekä liiketaloustieteen tutkimuksen että käytännön caseorganisaation ja sen toimijoiden yksilöllisiin ja yhteisöllisiin merkitystulkintoihin.

2.1.1 Tulkintahorisonteista

Strategiaa ja strategista informaatiota voidaan tarkastella erilaisista *tulkintahorisonteista*. Kukin horisontti sisältää erityisiä merkitystulkintoja, so. *perusoletuksia* strategian ja strategisen informaation olemuksesta, tekijöistä ja tekemisestä. Perusoletuksilla tarkoitetaan liiketaloustieteen teoriatradition yh-

teydessä ontologisia (so. ilmiön eli strategian olemassaolon luonne), epistemologisia (ilmiötä kuvaavan tiedon eli strategisen informaation luonne ja lähde) sekä ihmisen luonnetta strategian ja strategisen informaation tekijänä koskevia merkitystulkintoja (Niiniluoto 1999; Burrell & Morgan, 1979, Chua 1985; Rauhala 1985). Empiirisessä kontekstissa perusoletuksilla tarkoitetaan tutkimuksen kohdeorganisaatiossa työskentelevien toimijoiden yksilöllisiä ja yhteisöllisiä merkitystulkintoja strategian ja strategisen informaation luonteesta, tekijöistä ja tekemisestä. Jokaisesta horisontista avautuu perusoletusten rajaama ja mahdollistama näkymä strategian ja strategisen informaation tulkintaan.

Strategian ja strategisen informaation olemusta, tekijöitä ja tekemistä koskevien perusoletuksia jäsentäviä tulkintahorisontteja voidaan kuvata *yksilön tasolla* käsitteellä *maailmankuva* (Niiniluoto, 1994, 1999; Pihlanto, 1990, 1994c, 1996, 1997, 2000, 2003; Carr & Pihlanto, 1998), *yhteisöjen ja ryhmien tasolla* käsitteellä *kulttuuri* (Schein, 1985; Hofstede et al., 1990; Kekäle, 1998; Kujala, 2002; Partanen, 1997; Smircich, 1983) sekä *organisaation tasolla* käsitteellä *paradigma* (alun perin tieteellisessä tutkimuksessa, Kuhn, 1970; Rautio, 1999; sittemmin myös organisaation käytännössä Ahonen, 1986; Brown, 1978; Sheldon, 1981; Pfeffer, 1981; Johnson, 1987, 1992; Kirjavainen, 1997).

Yksilötason tulkintahorisontti strategian ja strategisen informaation ymmärtämiseen

Usein sanotaan, että jossain asiassa, tapahtumassa tai toisessa ihmisessä oleva piirre tai ominaisuus puhuttelee ihmistä jollain erityisellä tavalla. Kohteena olevaan ilmiöön, asiaan tai tapahtumaan liittyvät piirteet voivat olla eri ihmisille erilaisia. Toisaalta samat piirteet voivat puhutella eri ihmisiä eri tavoin. Ilmiöihin, asioihin ja tapahtumiin liitettävät luonteenpiirteet toimivat merkitysten muodostumisen lähteinä. Filosofian kielellä sanotaan, että ihmisille ilmenee todellisuuden ilmiöstä ja objektista jokin mieli (noema), jonka avulla ilmiöt ja objektit ymmärretään jonakin. Kun mieli asettuu jonkun objektin yhteyteen niin, että toimija ymmärtää (tietää, tuntee, uskoo) sen joksikin, syntyy hänelle merkityssuhde eli ymmärtävä suhde ko. objektiin. Erilaisiin ilmiöihin, asioihin ja tapahtumiin liittyvät merkityssuhteet muodostavat yhdessä merkityssuhteiden verkoston, joka muodostaa kokonaisuutena yksilön maailmankuvan (Rauhala, 1986, 27; Pihlanto, 1990, 350; 1997, 12).

Maailmankuva on yksilöllisellä tavalla koettu maailma, joka muodostuu kaikesta siitä, miten me ymmärrämme todellisuuden, oma olemassaolomme mukaan luettuna⁸. Subjekttiivisen maailmankuvan tietty merkitys on aina jonkin ilmiön, objektin, tai asian mieli jollekin jossakin tilanteessa (Rauhala, 1987,

⁸ Maailmankuva on yksilön *tai* ihmisryhmän maailmaa koskevien käsitysten ja uskomusten kokonaisuus, joka suuntaa ajattelua, uskomuksia ja toimintaa. (Filosofian sanakirja, 1999, 132)

145)⁹. Yksilön maailmankuvan muodostuminen on aina traditioon perustuvaa ja sidoksissa olevaa. Se on kuitenkin myös jatkuvasti uudistuva todellisuuden tulkintatulos.

Kaikki subjektiivisessa maailmankuvassa jo olemassa oleva, eriasteisesti tunnettu ja tiedetty osallistuu merkitysten tulkintaan. Näitä maailmankuvassa jo olemassa olevia merkityssuhteita kutsutaan horisonteiksi eli ymmärtämisyhteyksiksi. Kaikki koettu, tiedetty ja tunnettu kerrostuu tajuntaan ns. horisonttibasikseksi eli tajunnallisten ymmärtämisyhteyksien kokonaisuudeksi (Rauhala, 1993, 110). Asioiden, tapahtumien ja ihmisten toiminnan merkitysten tulkinta tapahtuu aina jossain ymmärtämisyhteydessä.

Strategiatodellisuutta ja strategista informaatiota koskevien tulkintojen perimmäinen lähde on yksilön kokemusmaailma ja tulkinta. Merkitystulkinnat ovat yksilöllisesti erityisiä ja ainutlaatuisia. Pihlanto (1990, 347) toteaa, että kaiken tarpeellisen informaation valikointi, vastaanottaminen, ymmärtäminen ja hyödyntäminen tapahtuu aina ensin yksilön tasolla, yksilön ominaisuuksien mukaisella ja rajoittamalla tavalla. Ennen kuin joku ryhmä voi yhteisönä ”muodostaa mielipiteen” ja toimia sen pohjalta, on kunkin toimijan muodostettava omista lähtökohdistaan oma tulkintansa asiasta tai ilmiöstä.

Ihminen toimii aina ymmärryksen varassa, joka hänellä asiasta on, olipa se jonkun muun henkilön sen hetkisen näkemyksen tai jälkiviisauden valossa miten puutteellinen tai virheellinen tahansa (Pihlanto, 1990, 352-353). Ihminen suhteuttaa aina uutta tietoa entiseen eli liittää uusia merkityssuhteita olemassa olevaan maailmankuvaansa ja samalla muuttaa sitä: ymmärtäminen on aina ymmärtämistä jonkin jo ymmärretyn ja koetun kautta. Ymmärtäminen ei ole jotain, jota meillä on ja jota voidaan käsitellä tieteenä tai valmiutena. Se on osa sitä mitä me olemme (Sandberg & Targarna, 1998, 168).

Det som verkligen betyder något är inte strategierna, som de formulerats och presenterats. Det som räknas är hur människorna i organisationen uppfattar och integrerar dem i sin förståelse av verksamheten, och det gäller både företagsledare och operativ personal. (Sandberg & Targarna, 1998, 167)

⁹ Silloin, kun ko. perusoletukset on hankittu ja perusteltu tieteellisin menetelmin, puhutaan tieteellisestä maailmankuvasta. Tieteellinen maailmankuva on historiallisesti kehittyvä, avoin ja itseäänkorjaava. Sen kaikki osat ovat periaatteessa arvosteltavissa ja muutettavissa uuden tosiasiatiedon perusteella. Tieteellisille väitteille asetetaan julkisen perusteltavuuden ja testattavuuden vaatimus. Niiden on kestettävä vertailu todellisuuden kanssa ja läpäistävä tiedeyhteisön sisällä käytävä kriittinen keskustelu. (Niiniluoto, 1999; Haaparanta & Niiniluoto, 1999). *Maailmankatsomuksen* käsitteellä voidaan Niiniluodon (1994, 45, 285) mukaan tarkoittaa ihmisen uskomusten ja arvostusten kokonaisuutta, johon sisältyvät hänen maailmankuvansa, tiedon hankkimista koskevat käsityksensä sekä arvonsa. Uskomukset ja arvotukset luovat yhdessä perustan *elämänkatsomukselle* eli henkilökohtaiselle käsitykselle elämän tarkoituksesta, omasta paikasta ja tehtävästä maailmassa.

Ryhmä- ja organisaatiotason tulkintahorisontti strategian ja strategisen informaation ymmärtämiseen

Organisaatio on sosiaalisena yhteisönä (Morgan & Smircich, 1980; Scott, 2003) ihmisten, ei ihmisen muodostama toiminnallinen kokonaisuus. Strategiaa ja strategista informaatiota koskevien tulkintojen halutaan, toivotaan tai uskotaan olevan ainakin osittain myös yhteisiä. Vaikka perusoletukset ovat lähtökohtaisesti yksilöiden maailmankuvaan sisältyviä, niin eri ryhmillä ja organisaatiolla on mahdollisesti myös yhteisiä uskomuksia ja oletuksia (Morgan, 1992, 29). Schein (1987, 33) määrittelee perusoletukset osana yhteisön ja organisaation *kulttuuria*¹⁰ käyttäytymistä ohjaaviksi, piileviksi oletuksiksi, jotka ilmoittavat *ryhmän* jäsenille, miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea. Perusoletukset liittyvät toimintaympäristöön, strategiaan ja strategiseen informaatioon (so. todellisuuden ja tiedon luonteeseen), arvoihin, ihmiskäsitykseen ja ihmissuhteiden luonteeseen (mt., 1987; Määttä, 2000).

Thomas Kuhn (1970) käytti *paradigman* käsitettä laajassa merkityksessä tieteellisen tutkimuksen perusoletuksia kuvaavan tieteellisen maailmankatsomuksen jäsentäjänä ja suppeassa merkityksessä konkreettisen ongelmanratkaisun, so. mallitutkimuksen kriteeristön ohjeistona¹¹. Laajasti tulkittuna paradigma sisältää instituution jäsenten muodostaman ja tiedeyhteisön keskeisin osin hyväksymän (eksplisiittisesti tai implisiittisesti) tieteellisen maailmankatsomuksen, tieteen julkiselle tarkastelulle perustuvat objektiivisuuden kriteerit, käsitykset tutkimusalueesta ja sen tieteellisesti relevanteista tutkimusongelmista ja teorioista sekä legitiiminä pidetyn tieteellisen tutkimuksen metodologia-apparaatin eli ongelmanratkaisumenetelmät ja tekniikat (Niiniluoto, 1980, 83-86; Raunio, 1999, 40). Paradigma on siis tapa tarkastella maailmaa (Andersen, 1995, 30) tunnistettavien perusoletusten muodostamasta horisontista. Erilaiset liiketaloustieteen filosofisen tason oletukset perustelevat erilaisia maailman ymmärtämisen tapoja eli tulkintahorisontteja.

Organisaatio- ja johtamistutkimuksen alueella Brown (1978) käyttää paradigman käsitettä määrittelemällä sen joukoksi yleensä *implisiittisiä* oletuksia siitä, millaiset asiat muodostavat maailman, kuinka asiat liittyvät toisiinsa ja kuinka niistä voidaan tietää jotain. Johnson (1987, 1992) käyttää myös paradigma -käsitettä strategian muutosta ja johtamisprosessia koskevissa tutkimuksissaan. Johnsonin mukaan toimintaympäristön tapahtumat ja organisaation kyvykkyys vaikuttavat kiistatta organisaation tuloksellisuuteen, mutta

¹⁰ Schein (1987, 26) tarkoittaa kulttuurilla perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.

¹¹ Kuhn (1970) määritteli paradigma -käsitteen joustavasti ja usein eri tavoin (yli 20 määritelmää). Raunio (1999, 43) mukaan tämä voi selittää eräin osin saavuttaman suosion tieteellisestä ja yleisessä kulttuurikeskustelussa; eri merkityksiä sisältävää käsitettä on voitu soveltaa hyvin erilaisissa yhteyksissä.

ne eivät sellaisinaan luo organisaation strategiaa. Ihmiset luovat strategian organisaation perusoletusten, so. koettujen, tulkittujen ja koeteltujen *itsestään-selvyyksien* muodostaman paradigman vaikutuspiirissä (Johnson, 1992, 29). Organisaatiossa vallitseva paradigma tarjoaa organisaation ihmisille yhteenkuuluvuuden tunnetta ja identiteettiä sekä erottaa organisaation ympäristösään muista organisaatioista (Pfeffer, 1981, 13).

Kirjavainen (1997, 58) toteaa, että paradigma viittaa organisaation *merkittävien hahmojen ryhmässä* vallitsevaan yhtenäiseen perusoletusten joukkoon, joka kehittyy ajan kuluessa *sosiaalisessa vuorovaikutuksessa*. Se ohjaa näiden toimijoiden organisaation strategisen kehityskulun kannalta oleellisia tulkintoja ja valintoja. *Havainnointi, tulkinta ja merkityksien välittäminen* ovat esimerkkejä paradigman muotoutumismekanismeista, joiden välityksellä paradigmat kehittyvät. Ne ovat useimmiten piileviä ja suhteellisen pysyviä strategian ja strategisen informaation olemuksen ja tekemisen taustavaikuttajia.

Ahonen (1986) toteaa, että kuhnilainen paradigma –käsite tarjoaa analyyttivälineen poliittis-hallinnollisen järjestelmän perusoletusten analysointiin. Poliittis-hallinnollisen järjestelmän – esimerkiksi ministeriön – strategian valmistelu ja toteutus tapahtuu tietyissä tiedollisissa ja asenteellisissa puitteissa. Eri toimialoilla on *vakiintuneet* ajattelutapansa, so. paradigmat, strategisten teemojen ja ongelmien suhteen. Hallinnon rakenteet ja toimintatavat on järjestetty ylläpitämään ja tukemaan näitä paradigmoja. Potentiaaliset linjaukset ja ratkaisut sopeutetaan vallitsevaan paradigmaan ja päätöksentekovaiheessa korostetaan niitä piirteitä, joista ollaan yksimielisiä.

Yhteenveto – liiketaloustieteen ja käytännön tulkintahorisontit

Rauhala (1985, 29) toteaa, että *horisontti*¹² on yleisnimi erilaisille maailman ymmärtämisen tavoille. Horisontti muotoutuu traditiossa niin, että siihen sisältyy aina jo tiedetty ja tunnettu kokemustausta (Rauhala, 1993, 89). Tieteelliset ja käytännölliset havainnot ja tulkinnat sekä niistä muodostettu tieto ja

¹² Horisontin käsite on Husserlin lanseeraama, jonka hän nimesi kuvaamaan erilaisia ymmärtämysyhteyksiä (Gadamer, 1992, 245; Rauhala, 1989b, 8-9; Rauhala, 1989a, 175). Gadamer (1992) kuvaa horisontin käsitettä seuraavasti: "Undoubtedly the concept and phenomenon of the horizon is of crucial importance for Husserl's phenomenological research.... Husserl is obviously seeking to capture the way all limited intentionality of meaning merges into the fundamental continuity of the whole. A horizon is not a rigid boundary but something that moves with one and invites one to advance further...The horizon is a range of vision that includes everything that can be seen from a particular vantage point. Applying this to the thinking mind, we speak of narrowness of horizon, of the possible expansion of horizon, of the opening up new horizons, and so forth.... A person who has no horizon does not see far enough and hence overvalues what is nearest to him. On the other hand, "to have a horizon" means not being limited to what is nearby but being able to see beyond it. A person who has a horizon knows the relative significance of everything within that horizon, whether it is near or far, great or small... The horizon is, rather, something into which we move and that moves with us. Horizons change for a person who is moving. Thus the horizon of the past, out of which all human life lives and which exists in the form of tradition, is always in a motion." (Gadamer, 1992, 245, 302, 304) Rauhala (1989, 176) toteaa, että horisontin käsitettä käyttävät kokemuksen syntyä ja kehitystä analysoivat fenomenologit kaikkialla maailmassa.

näkemykset ovat aina perusoletuksiensa mukaisiin horisontteihin sitoutuneita, mahdollistamia ja rajoittamia. Yksilölliset ja yhteisölliset merkityskokemukset muotoutuvat siten sellaisiksi kuin kunkin horisontin sisältämät perusoletukset edellyttävät ja mahdollistavat.

Tässä tutkimuksessa käytetään yleisesti käsitettä *tulkintahorisontti*, jolla tarkoitetaan strategian ja strategisen informaation olemukseen, tekijöihin ja tekemiseen liittyvien *perusoletusten muodostamaa kokonaisnäkökulmaa*. Tulkintahorisontti on eräänlainen traditiossa kumuloitunut kokemus- tai tietovarasto (Pihlanto, 1996, 7), joka sisältää kaikki tiettyyn hetkeen mennessä koetut merkityssuhteet ja niiden muodostamat merkityssuhteiden verkostot eli perusoletukset.

Tutkimuksen otsikossa kirjoitetaan tulkintahorisonteista monikossa, millä tarkoitetaan sekä liiketaloustieteen traditiossa että käytännön organisaatioissa vaikuttavia, eri tavoin tulkittuja ja perusteltuja oletuksia strategian ja strategisen informaation olemuksesta, tekijöistä ja tekemisestä. Empiirisen eli kokemusperäisen maailman yksilöllisiä, yhteisöllisiä ja organisaatiotason tulkintahorisontteja ja niihin sisältyviä perusoletuksia tarkastellaan *erityisessä merkityskontekstissa*, joka on valtiovarainministeriössä oleva ja tapahtuva strategian ja strategisen informaation tekeminen ja tulkinta. Tehdyllä rajauksella (yksi caseorganisaatio) määritetään tulkintojen toimijaperusteinen ja toiminnallinen asiayhteys eli *merkityksen kontekstuaalisuus* (Kakkuri-Knuutila, 1999, 24)¹³.

¹³ Kakkuri-Knuutila (1999, 27-28) toteaa, että merkitysten taustalla on aina kielenkäyttäjyhteisö, jonka tapa käyttää kielen ilmauksia määrää, mitä sanat todella tarkoittavat. Kielenkäyttäjyhteisön merkitystulkintoista ei voi valittaa ”ylempään valitusasteeseen”, sillä kielenkäyttäjien yhteisö on ilmausten ja merkitystulkintojen viimeinen auktoriteetti. Tässä tutkimuksessa kielenkäyttäjyhteisönä tai tulkitsijayhteisönä toimivat valtiovarainministeriön toimijat yksilöinä ja yhteisönä. Kakkuri-Knuutila (emt.) korostaa yhteisön roolia merkitystulkintojen legitimoijana: *Koska uskomme (kielenkäyttäjien yhteisönä), että sanalla on tietty merkitys, sillä myös on tuo merkitys. Yhteiset uskomuksemme siis tavallaan tekevät itsensä todeksi. Jokainen yksilö voi erehtyä jonkin ilmaisen merkityksestä, mutta koko kielenkäyttäjien yhteisölle tällainen erehdys ei ole mahdollinen*. Kakkuri-Knuutilan mukaan yksilötason tulkintahorisontin vaikutus yhteisötason tulkintahorisonttiin on pieni ja perusoletuksia koskevat merkitystulkinnat näyttävät yksilön horisontista käsin ei-vaikutettavissa olevilta. Toisaalta myös yhteisötason tulkintahorisonttiin sisältyvien perusoletusten ja niitä koskevien merkitystulkintojen radikaali muutos on epätodennäköistä, koska kielenkäyttäjyhteisö ei ole yhtenäinen vaan hajanainen toimija. Merkitykset ovat kuitenkin tulevaisuudelle ja muutoksille avoimia. Ne voivat muuttua yhteisön sopimina uudelleen tulkintoina. Yhteisö voi myös luoda aivan uusia merkityksiä (emt., 28). Muuttuneiden ja uusien merkitysten ymmärtäminen edellyttää tulkintaa.

2.1.2 Ihminen strategian ja strategisen informaation tekijänä ja tulkitsijana

*Ihminen on luonut kaavoja ja kaavamaisuuksia, mutta ihminen ei itse ole kaava.
(Ahlman, 1982, 16)*

Keskeinen organisatorista toimijaa koskeva kysymys liittyy siihen, oletetaanko hänellä olevan mitään eksplisiittistä paikkaa ja roolia tutkimustehtävässä. Tässä tutkimuksessa näin edellytetään olevan, koska tutkimuksen kohteena on ihmisen (ihmisten) tekemä ja tulkitsema strategia ja strateginen informaatio. Siten eräs keskeisemmistä tämän tutkimuksen käsittekkategorioista on ihminen strategian ja strategisen informaation *tekijänä* ja *tulkitsijana*.

Vaikka tutkija ei tiedostetulla tavalla valitsisikaan ihmiskäsitystään, kietoutuu hän tutkimuksessaan aina väistämättömästi johonkin ihmiskäsitykseen, koska tutkijan asettama tutkimuskysymys, valittu lähestymistapa ja menetelmät edellyttävät jo jotakin tutkimuskohteesta ihminen (Rauhala, 1993, 69). Rauhala (1985, 13; 1989, 5; 1993, 68) määrittelee ihmiskäsityksen *tieteellisen tutkimuksen* näkökulmasta kaikkien niiden ihmistä koskevien oletusten ja edellyttämien kokonaisuudeksi, jonka perusteella tutkija määrittelee ja rajaa tutkimuskohteensa, asettaa kysymyksensä sekä valitsee menetelmät.

Rauhala (1985, 13) toteaa, että *yleiskielessä* ihmiskäsityksellä on myös väljempi merkitys. Sillä voidaan tarkoittaa sitä yleistä perusasennoitumistamme ihmiseen, joka sävyttää meidän yksilöllisiä ihmissuhteitamme. Tähän perusasennoitumiseen tai ihmiskäsitykseen sisältyy monenlaisia aineksia, kuten esimerkiksi kulttuuriperinteen vaikutuksia, teoreettista tietoa, tiedostettuja ja tiedostamattomia kokemuksia sekä uskomusten ja ideologioiden tarjoamia arvostuksia.

Kahden em. ihmiskäsitysmääritelmän olennainen ero näyttäytyy toiminnan tasolla, joita ovat tutkimus ja käytäntö (Rauhala, 1985, 13-14). Tutkimuksen osalta se on pelkistettävissä esiin siitä kuvauksesta, jonka tutkija ihmisestä antaa joko eksplisiittisesti tai implisiittisesti. Käytännön osalta ihmiskäsitystä voidaan tarkastella sen pohjalta, *miten yksilö toimii suhteessa toisiin ihmisiin*.

Strategian ja strategisen informaation tekijän olemus

Erilaiset käsitykset ihmisestä ovat yrityksiä ymmärtää ja määrittää ihmistä tietyistä yksittäisistä näkökulmista. Ihmisen tarkastelu joko taloudellisena, sosiaalisena tai yksilöllisenä toimijana on nähty kuitenkin liian yksinkertaisena, mikä ei tavoita ihmisen monimutkaista luonnetta (Carr & Pihlanto, 1998). Ihmisluonteen moniulotteisuus merkitsee sitä, että mikään yksitasoinen ei riitä ihmisen, so. strategian ja strategisen informaation tekijän tutkimiseksi.

... we can see a further layer of assumptions about such motivation in the historical development from "rational-economic" to "complex" assumptions... that human nature is complex and malleable and that one cannot make a universal statement about human nature; instead, one must be prepared for human variability. But this variability makes it essential for organizations to develop some consensus on what their assumptions are, because management strategies reflect those assumptions. (Schein, 1985, 100)

Ihmisen todellistumistavat ja toiminnan luonne, ympäristösuhde (mm. luontoon, kulttuuriin, toisiin ihmisiin), erilaiset merkityssuhteet sekä kokonaisvaltaisuus ovat kompleksisuuden piirteitä (Schein, 1985; 86; Varto, 1992, 43). *Kompleksinen ihmiskäsitys* tunnustaa ihmisen erilaiset ja eritasoiset todellistumistavat ja tarpeet sekä hänen toimiensa intentionaalisuuden eli tarkoituksellisuuden. Tämän mukaan ihmisen toiminta on tulosta hänen yksilöllisestä ja itsenäisestä halusta ja pakosta toimia (Carr & Pihlanto, 1996, 1998; Kaikkonen, 1994; Pihlanto, 1997)¹⁴.

Strategian *tekijän* subjektiksi määritetään useimmiten organisaation ylin johto. Muut toimijat nähdään strategian toteuttajina (Chaffee, 1985; Daft & Weick, 1984; Eriksson, 1999, 2002; Ericson et al., 2001, 65; Kaplan & Norton, 1996; Simons, 1995.) Mantere (2003)¹⁵ on määritellyt strategian sosiaalisiksi käytännöksi, joka vaikuttaa välittömästi tai välillisesti suureen joukkoon organisaation toimijoita. Tämän mukaisesti strategiaprosessin aktoreina nähdään organisaation ylimmän johdon ohella myös kaikki muut organisaation toimijat. Mantereen (emt., 188) mukaan organisaation toimijat voidaan asemoida tai he asemoivat itsensä organisaation strategiaprosessissa strategian tekijäksi, tekijäroolin etsijäksi tai sivussa olijaksi.

Ihminen on erilaisten tekijöiden ja ominaisuuksien mahdollistamana vapaaehtoinen toimija. Tällä oletuksella viitataan *voluntarismiin* (Burrell & Morgan, 1979; Pihlanto, 1994a), jonka mukaan ihminen on vapaa ja vastuullinen ympäristöä ja tilanteita luova ja muokkaava toimija. Hän suuntautuu erilaiseen toimintaan tahtonsa ja mielenkiinnostuksensa kannustamana. Ihminen vaikuttaa teoillaan ja tekemättä jättämisellään siihen, millaiseksi tulevaisuus ja olosuhteet hänen ja lähiyhteisön osalta muodostuvat. Strategian ja strategisen informaation hyvyys tai huonous on siten aina myös ihmisen ansiota tai syytä. Strategian ja strategisen informaation tekijänä ihmisen vastuu ulottuu liik-

¹⁴ Ihmisen pakko toimimiseen liittyy siihen, että ihminen ei ole ihminen valintansa mukaan, vaan olemuksellisesti. Olemme syntyneet ihmisinä ihmisyyhteisöön, jonka olennainen toimintatapa perustuu yksilön autonomialle. Jokainen joutuu valitsemaan ja käyttämään yleisiä muotoja olevia arviointiperusteita: eri hierarkioita (hyvä, parempi, huono, huonompi), eri konteksteja (yhteyksiä, joissa toimii ja valitsee), eri rooleja (minä yksilönä, minä yhteisön tai organisaation jäsenenä) (Varto, 2001, 112).

¹⁵ Mantereen tutkimuksen kohteena on strategiaprosessi ja siinä erityisesti yksilöiden kokemat sosiaaliset asemat, so. toiminnalliset kategoriat, joiden kautta yksilölliset toimijat voidaan asemoida organisaation strategiaprosessissa.

keenjohdollisten menetelmien ja tekniikoiden taustalla vaikuttavien perusole-
tusten tulkintaan ja ymmärtämiseen (Määttä, 2000, 41).¹⁶

Ihmiset nähdään erilaisten tulkintojen kantajina, joilla on kyky luoda ja ymmärtää tietoa ja toimintaa merkityssuhteiden verkostona... Tärkein pääoman laji on inhimillinen kyky tulkita, luoda ja ymmärtää tietoa ja tietämystä sekä toimia käsitteellisten merkitysten muodostamassa nimikkeiden viitekehksessä. (Arbnor, Bjerke, 1997)

Yhteenveto - ihminen strategian ja strategisen informaation tekijänä ja tul- kitsijana

Strategian ja strategisen informaation tekemisen keskeisiä toimijoita ovat or-
ganisaatiossa työskentelevät ihmiset (Johnson & Scholes, 1988, 40; Pihlanto,
1996). Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, millaisena ihminen on
edellytetty liiketaloustieteen tutkimuksessa ja millaisena ihmisen rooli ja
paikka tulkitaan caseorganisaation strategian ja strategisen informaation teke-
misen yhteydessä¹⁷. Tämän tutkimuksen lähtökohtaoletuksen mukaan jokainen
organisaation henkilö toimii oman tulkintahorisonttinsa mahdollistamana ja
rajoittamana sekä strategian ja strategisen informaation tekijänä että tulkitsi-
jana.

Erityisesti strategian ja strategisen informaation tulkitsijana ihmisen oletetaan olevan tietoinen toimija (knowledgeable agent, Giddens, 1979), joka pystyy ja haluaa esittää tulkintojaan strategian ja strategisen informaation merkityksistä. Hän kykenee myös arvioimaan eli refleктоimaan omia tulkintojaan osana laajempaa kokonaisuutta. Tietoisen toimijan oletuksen mukaisesti tutkimuksen empiirisen kohdeorganisaation henkilöt toimivat tässä tutkimuksessa myös ”tutkimusvälineenä” (Pihlanto, 1994b, 50). Tietoisen toimijan oletus koskee myös tutkimuksen tekijää sisällä ja lähellä kohdetta toimivana tutkijana ja organisatorisena toimijana, joka toimii myös itse tutkimusvälineenä.

¹⁶ Todettakoon, että tässä ei oleteta yltiövoluntaristisesti, että maailma olisi täysin ihmisen tahdon mukaan muovailtavissa tai ohjattavissa. Ihminen on myös erilaisten reaalisten fyysisten tekijöiden ja ominaisuuksien (esimerkiksi luonnonvoimat, maantiede, keholliset toiminnot) rajoittama ja määrittämä toimija. Tällä viitataan determinismiin, jonka mukaan eräin osin ihmistä ja hänen tahtonsa ja toimintaansa rajoittaa ja määrittää tilanne ja ympäristö, jossa hän toimii. Hänen toimintaansa ohjaavat ja motivoivat ulkopuolelta tulevat ärsykkeet: ihminen on ”olosuhteiden vankina” pakotettu toimimaan determinoidulla, hänestä itsestään riippumattomalla tavalla. (Määttä, 2000, 41-42)

¹⁷ Tutkimuksessa ei tarkastella välittömästi kysymystä siitä, miten henkilöt kokevat olevansa tai voidensa olla mukana strategian ja strategisen informaation tekemisprosessissa, kuten Mantere (2003) on väitöskirjatutkimuksessaan tehnyt. Jokaisen aktorin oletetaan toimivan strategian ja strategisen informaation tekijänä tai ainakin tulkitsijana oman tulkintahorisonttinsa mahdollistamalla tavalla. Mante-reen tutkimustulokset antavat tälle oletukselle tukea, koska tekijän ohella myös tekijäroolin etsijä ja sivusta katsoja toimivat ainakin strategian ja strategisen informaation tulkitsijoina.

Kysymys siitä, millaisena ihminen edellytetään ja tulkitaan strategian ja strategisen informaation tekemisessä on empiirinen. On mahdollista, että ihmisellä sekä edellytetään että tulkitaan olevan aktiivinen rooli ja paikka strategian ja strategisen informaation tekijänä. Sekin on kuitenkin myös mahdollista, että strategian ja strategisen informaation tekemisestä puuttuu subjekti kokonaan (missing strategist) tai hän on näkymätön (invisible strategist) (Ericson et. al, 2001, 66). Tässä tutkimuksessa strategian ja strategisen informaation tekijä on kuitenkin sisällytetty eksplisiittisesti tutkimusasetelmaan eli ihmisen probleemi¹⁸ (Ahlman, 1982) on tulkittu osaksi tutkimustehtävää. Tällä tavoin strategian ja strategisen informaation tekijälle annetaan mahdollisuus olla kysymisen ja tulkinnan eksplisiittisenä kohteena.

2.1.3 Strategian ja strategisen informaation olemuksesta ja tekemisestä

Jokaisen organisaation keskeisenä ongelmana on, miten se onnistuu samanaikaisesti toteuttamaan uskottavasti perustehtävänsä (Hyypä, 2000¹⁹) ja hoitamaan sisäiseen eheyteen liittyvää dynamiikkaa (Schein, 1987, 97). Organisaation *perustehtävä* ilmaisee sen tarkoituksen, toimialan, vastuut ja roolit²⁰. Se on periaatteellinen lupaus siitä, mitä organisaatio lupaa taata asiakkailleen, omistajilleen, sidosryhmilleen ja omalle henkilöstölleen (Määttä, 2000, 66; Määttä & Ojala, 1999, 55). Perustehtävä ilmaisee organisaation toimijoiden vallitsevan tulkintatavan siitä, mikä on toimintayksikön kannalta oleellista ja mihin yksikön tulee pyrkiä (Wiili-Peltola, 2001, 387).

Organisaatio voi toteuttaa perustehtävänsä vaihtoehtoisesti eri tavoin. Perustehtävän toteuttamiseksi ja menestyksen saavuttamiseksi organisaatio ja

¹⁸ Ahlman (1982, 7) toteaa, että ihminen on ollut itsellensä arvoitus, probleemi, siitä saakka, kun hän kohosi tietoisuuden tasolle. Ihmistä koskevia kysymyksiä on lukematon määrä, mutta ne kaikki tiivistyvät lopulta yhteen kysymykseen: Mitä ihminen on? Mikä on ihmisen olemus ja idea? Tähän kysymykseen ei voida milloinkaan antaa lopullista ja täydellistä vastausta. Jos tutkimus pystyy kuitenkin sanomaan ja perustelemaan jotain tapauksesta ihminen, on tämän myötä saatu ”tietää” jotakin ihmisen olemuksesta (emt., 8). Se, millaiseksi ihminen olemukseltaan ja tehtävältään käsitetään merkitsee käytännössä hyvin paljon: se vaikuttaa politiikkaan, kasvatukseen ja koko kulttuuriin (emt., 13). Se vaikuttaa myös strategian ja strategisen informaation olemukseen ja tekemiseen.

¹⁹ Hyypä (2000) käyttää Ricen (1958) luomaa käsitettä perustehtävä, joka on järjestelmän määrättyinä ajankohtana oleva tehtävä, joka on välttämättä suoritettava, jos järjestelmä haluaa turvata jatkuvuutensa. Perustehtävän määrittäminen mahdollistaa myös sen arvioinnin. Perustehtävää voidaan tarkastella esimerkiksi organisaation, sen yksikön ja myös yksilön tasolla. Organisaation toimintaa voidaan tutkia myös silloin, kun perustehtävää ei ole eksplisiittisesti määritelty. Perustehtävä voidaan esittää Argyriksen et al. (1990) käsitteisiin viitaten sekä normatiivisesti määriteltynä ja tavoiteltuna (espoused theory) että käytännössä todellistuvana (theory in use). Organisaation toimijat voivat lisäksi kuvitella suorittavansa jotain tehtävää. Tämän mukaisesti Lawrence & Robinson (1975) ovat jäsentäneet normatiivisen (määritetty tai espoused), eksistentiaalisen (kuviteltu) ja fenomenologisen (havaittu tai in use) perustehtävätypologian.

²⁰ Perustehtävä kuvataan usein toiminta-ajatuksen tai mission muodossa (mm. Määttä & Ojala, 1999; Määttä, 2000)

sen toimijat tekevät jatkuvasti erilaisia valintoja. Nämä ilmenevät organisaation ja sen toimijoiden aikomuksina, tavoitteina ja toiminnallisena suuntautumisena. Valintoja tehdään sekä omaehtoisesti että ulkoisten tekijöiden vaikutamina. Niitä tehdään myös sekä tietoisesti suunnitellen että tiedostamatta käytännössä toimien. Valinnat ovat organisaatio- ja toimijakohtaisia ja siten ainutlaatuisia. Organisaation ulkoisen uskottavuuden ja sisäisen eheyden ylläpitämiseen sekä perustehtävän toteuttamiseen liittyvät *tiedostaen* ja *tiedostamatta* tehdyt valinnat ovat *strategian* keskeisiä elementtejä.

Strategiaa koskevat valinnat eivät ole helppoja, koska niiden kohteena olevat asiat, tilanteet, ihmiset ja tapahtumat ovat usein monimutkaisia ja vaikeasti määriteltäviä. Niistä ei ole yleensä käytettävissä paljon informaatiota, mikä lisää strategian tekemiseen liittyvää epävarmuutta. Organisaation toimijat tekevät asioista, ihmisistä ja tapahtumista tulkintoja, jotka ovat usein erilaisia ja osin ristiriitaisiakin, mikä lisää strategian tekemiseen liittyvää epäselvyyttä. Organisaatiot luovat sosiaalisia ja fyysisiä rakenteita sekä käsitteellisiä viitekehyksiä, joiden avulla ne pyrkivät aikaansaamaan järjestystä ja varmuutta ulkoiseen ja sisäiseen ”kaaokseen”. Tämä edellyttää informaatiota ja sen prosessointia (Daft & Lengel, 1984, 192). Strategian konteksti asettaa omia ehtojaan informaation olemukselle ja tekemiselle. *Strategisen informaation* lähtökohtana on organisaation ulkoisen uskottavuuden ja sisäisen eheyden ylläpitämiseen sekä perustehtävän toteuttamiseen liittyvän epävarmuuden ja epäselvyyden vähentäminen.

Strategian olemus ja tekeminen

Strategian erilaisia määrittelyjä ja tulkintoja on olemassa lukuisia (mm. Chandler, 1962; Ansoff, 1964; Pettigrew, 1977; Miles & Snow, 1978; Bower & Doz, 1979; Schendel & Hofer, 1979; Porter, 1979; 1987, 1996; Bracker, 1980; Smircich & Stubbart, 1985; Gahmberg, 1986, 1991; Johnson, 1987; Mintzberg, 1987, 1994; Henderson, 1989; Daft & Buenger, 1990; Hax, 1990; Näsi, 1991; Hart, 1992, 1994; Miller, 1992; Alvesson & Willmot, 1995; Bowman, 1995; Bryson, 1995; Mintzberg et al, 1998; Lehtimäki, 2000; Näsi & Aunola, 2001). Strategia käsitteen alkuperän osalta viitataan usein sodankäyntiin ja sen johtamiseen. Strategia –käsite on säilynyt ja kehittynyt läpi historian sotilaallisessa, poliittisessa ja taloudellisessa konteksteissa. Organisaatioiden ja liiketaloustieteen yhteydessä strategian käsite alkoi esiintyä toisen maailmansodan jälkeen (ks. enemmän strategia käsitteen alkuperästä ja kehityksestä esim. Bracker, 1980; Cummings, 1998; Visuri, 1997).

Strategiaan ja sen tekemiseen liitetään oletuksina usein mm. tietoisuus, suunnitelmallisuus ja analyttisyys. Näillä nk. design-, suunnittelu- ja asemoitumis – koulukuntien (Mintzberg et. al, 1998) oletuksilla on ollut ja on edelleen vahva asema strategiatutkimuksessa ja käytännössä (mm. Chandler,

1962; Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Christensen, Andrews ja Bower, 1973; Hofer & Schendel, 1978; Porter, 1980, 1985, 1990). Valtavirtatulkinnoista poiketen mm. Mintzberg (1990) on todennut, että strategia voi olla olemassa myös tiedostamattomana. Se voidaan suunnitella etukäteen tai se voi nousta esiin jonkun tilanteen, tapahtuman tai asian yhteydessä (Mintzberg, 1987, 80; Westley & Mintzberg, 1989, 30). Strategia muotoutuu monimutkaisten päätösprosessien pohjalta, oppimisprosessien tuloksena (Kirjavainen, 1997) ja monenlaisen informaation synteessä (Mintzberg, 1990). Se voidaan tulkita organisaation asemoitumisena ympäristöön, tulevaisuutta koskevana perspektiivinä tai suunnitelmana sekä menneisyyden kokemuksiin perustuvana toimintamallina (Mintzberg, 1987b)²¹.

Usein strategiaan liitetään ympäristön, organisaation ja sen osien laaja-alainen jäsentäminen, koska sen katsotaan koskevan organisaation koko toimintaa sekä siten myös vaikuttavan organisaation *kokonaišhyinvointiin* (Hambrick, 1980) ja *kokonaišonnistumiseen* (Dent, 1990). Strategian erottaa organisaation toiminnan operatiivisesta tai funktionaalisesta jäsentämisestä sen eri osia ja näkökulmia yhdistävä ja *kokonaištarkastelua* korostava luonne (Johnson & Scholes, 1984, 8; Johnson, 1987). Tällä tavoin strategia jäsentää kokonaisuuden *isona kuvana* ja siihen sisältyvinä *tärkeinä asioina* (Mintzberg, 1988).

Strategian on todettu olevan *kompleksinen* ilmiö (Chaffee, 1985; Johnson & Scholes, 1984). Kompleksisuuden keskeinen piirre on *epävarmuus*, joka liittyy sekä toimintaympäristöön että strategian *tulevaisuutta* koskevaan luonteeseen. Epävarmuuden ohella strategiaan liittyy *epäselvyys*. Nämä eivät merkitse samaa asiaa. Epävarmuus viittaa toiminnallisten yhteyksien ja muutosten nopeutumisesta syntyvään tietämyksen ja informaation puutteeseen, kun taas epäselvyys liittyy ilmiöiden, käsitteiden ja tavoitteiden monitulkintaisuudesta aiheutuvaan hämmennykseen (Anttiroiko, 2000, 21-22). Choo (1998, 246) toteaa tähän liittyen, että epäselvyys eli merkityksen puuttuminen kannustaa ymmärtämiseen ja epävarmuus eli varmuuden puuttuminen kannustaa informaation keräämiseen. Weick (1995, 91) toteaa, että epäselvyyden vallitessa ihmiset suuntautuvat ymmärtämiseen, koska he ovat hämmentyneitä liian monista tulkinnoista, kun taas epävarmuuden vallitessa he tekevät niin, koska he ovat tietämättömiä mistään tulkinnoista. Epävarmuuden ongelma on tietämättömyys ja epäselvyyden ongelma on hämmennys. Epävarmuus tulevasta ja epäselvyys olevasta sekä näihin liittyvä potentiaalisen *muutoksen* teema tekevät strategiasta kompleksisen ilmiön.

²¹ Strategian viisi olemusta (5 Ps) suunnitelmana (plan), manööverinä tai hämäyksenä (ploy), toimintamallina (pattern), asemana (position), ja perspektiivinä (perspective) on eräs tunnetuimpia Mintzbergin strategiatyypittelyitä (1987a). Scott (2003, 294) toteaa, että poliittis-hallinnollisten organisaatioiden analytiikat korvaavat strategian toimintapolitiikka-käsitteellä (policy). Scott soveltaa Mintzbergin 5P:n typologiaa toimintapolitiikan erilaisiin olemuksiin.

Chaffeen (1985) mukaan vaikuttaa siltä, että jokainen strategiasta kirjoittava olettaa strategian olevan olemassa, vaikka näin ei välttämättä aina olisikaan (strategy as a absence, Inkpen & Choudhury, 1995). Mintzberg (1994, 240) ei kyseenalaista sinänsä strategian olemassaoloa vaan sen olemassaolon luonteen toteamalla, että on tärkeää muistaa, että strategia on käsite ja eri toimijoiden tulkinnoissa olemassa oleva abstraktio, jota kukaan ei ole nähnyt tai koskettanut.

Strategia käsittää organisaation olemassaolon filosofiset kysymykset organisaation tarkoituksen ja perustehtävän sekä uskomusten ja arvojen muodossa (Hax & Majluff, 1996, 12; Viitanen, 1993, 19, 134). Myös Bryson (1995, 75-78) toteaa, että strategian olemuksen ja tekemisen perusta on filosofinen, koska siihen sisältyy organisaation tarkoitusta, merkitystä, arvoperustaa ja hyveellisyyttä koskevia kysymyksiä. Nämä koskevat mm. sitä, a) mikä on organisaation perustehtävä, b) mitkä ovat ne yleiset sosiaaliset tai poliittiset perustarpeet, jotka organisaation tulisi perustehtävänsä mukaisesti täyttää, c) miten organisaatio tunnistaa, ennakoii ja vastaa mahdollisiin ongelmiin ja anomaliaihin sekä d) millainen on organisaation filosofinen perusta, arvomaailma ja kulttuuri.

Hedberg & Jönsson (1977, 1978) kutsuvat organisaation toimijoiden omaksumaa teoriaa maailmasta myytiliksi ja strategioita maailman ymmärtämisen teorioiksi. Myytit realisoituvat strategioina, jotka tarjoavat perustan toiminnalle. Strategian olemassaolon perustaan viitaten Hedberg & Jönsson (mt.) toteavat, että strategiat ovat aina toimintasuuntautuneita. Tämä merkitsee sitä, että vain *toimijalla voi olla strategia ja toiminnan kautta luodaan toimintamalleja*. Strategialla on kaksi perustaa, joista ensimmäinen on myytti, joka sisältää päätöksentekijöiden maailman ymmärtämisen horisontin ja oletukset siitä, miten heidän tulisi perustella toimintaansa. Toinen perusta on situaatio eli tilanne, joka avautuu olemassa olevan tulkintahorisontin kautta.

Johnson (1987, 194-196) toteaa, että strategian olemus ja tekeminen todellistuu yksilöllisten ja yhteisöllisten tulkinta- ja tiedostamisprosessien tuloksena syntyvien ideoiden, konstruktioiden, havaintojen ja vakuutteluiden tuotteena, jota voidaan kutsua myös jaetuksi maailmankuvaksi. Nämä prosessit ovat moninaisia, dynaamisia ja monimutkaisia (Mintzberg 1990b), joihin sisältyy sekä formaalia että informaalialla informaatiota (Pihlanto, 1982, 1988b, 1996).

Strategian *tekemisellä* tarkoitetaan sekä formaaleja että informaaleja, päivittäiseen toimintaan sisältyviä käytäntöjä, joissa organisaation toimijat yksilöinä ja yhteisönä suunnittelevat, toteuttavat ja tulkitsevat strategiaa (so. strategiointia; Whittington, 1996; Eriksson, 1999). Tekemiseen sisältyy ajattelua ja analyysiä, mutta myös näkemyksiä ja jokapäiväistä käytännön toimintaa. Mintzberg (1994a) tarkoittaa tekemisellä (strategy making) sekä tie-

toisesti aiottua että tiedostamatta tapahtuvaa strategian muotoutumista (strategy formation). Strategian tekeminen perustuu ajatteluun, näkemiseen ja toimintaan (thinking, seeing and doing; Mintzberg & Westley, 2001)

Strategisen informaation olemus ja tekeminen

Strategia tarjoaa erityisen kontekstin *strategisen* informaation olemukselle ja tekemiselle (Kaplan & Norton, 1996; 2001; Mintzberg, 1973; Näsi, 1999; Simons, 1996). Näitä koskevien perusoletusten tulisi olla siten strategian mukaisia. Niiden tulisi myös muuttua strategian olemusta ja tekemistä koskevien perusoletusten muuttuessa (Okkonen et. al, 2001, 3)

Strategian olemukseen ja tekemiseen sisältyvän *epävarmuuden* vähentämisen idea perustuu ympäristöä ja toimintaa koskevan *objektiivisen informaation* hankkimiseen jo määriteltyihin kysymyksiin ja ongelmiin vastauksiksi. *Epäselvyyden* selkiyttämisen idea perustuu organisaation toimijoiden väliseen yksilöllisten näkemysten ja tulkintojen vaihtamiseen oikeiden kysymysten ja ongelmien yhteiseksi tunnistamiseksi (Daft & Lengel, 1986, 557)²². Epävarmuuden vähentämisessä on kysymys määritellyn ongelman ratkaisemista ja epäselvyyden selkiyttämässä määriteltävän ongelman tulkinnasta (problem solving and issue interpretation, Feldman, 1989, 19-22).

The context of policy-making is consistent with decision-making under ambiguity. Policy issues seldom take the form of well-defined problems. When they do, it is generally after years of interpretation.... The bureaucratic analysts have a rational perspective that assumes either that they are given specific policy problems or that part of their job is to specify the policy problems. The interpretation made here is that much of their work is relevant to but somewhat removed from defining the problem. Rather than specifying problems themselves, they contribute to a process that may result in the specification of policy problems. (Feldman, 1989, 23, 26)

Strategian ja strategisen informaation tekeminen ei perustu ainoastaan formaalin informaatiojärjestelmän perusoletuksiin, jotka määrittävät informaation prosessoinnin hierarkkisena ja säännönmukaisena, selkeästi määriteltyihin tehtävä- ja vastuualueisiin perustuvana mallina (Preston, 1986, 524). Strategisen informaation mekanismit (levers of control, Simons, 1995) voivat olla formaalien, kvantitatiivisia indikaattoreita korostavien diagnostisten ja riskien hallintajärjestelmien ohella myös vuorovaikutteisia ja arvoperusteisia.

²² "Uncertainty is a measure of the organization's ignorance of a value for a variable in the space. Equivocality is a measure of the organization's ignorance of whether a variable exist in the space. When uncertainty is low, the organization has data that answer questions about variables in the space. When equivocality is low, the organization has defined which questions to ask by defining variables in the space." (Daft & Lengel, 1986, 557)

Eriasteisen epävarmuuden ja epäselvyyden oloissa tapahtuvaa informaation prosessointia ja päätöksentekoa voidaan pyrkiä hallitsemaan kalkyloimalla, kompromisseilla, arvioinnilla tai luovuudella (Hopwood, 1974, 137; Macintosh, 1994, 127, 132, 151-152). Strategian ja strategisen informaation tekijöiden rooli vaihtelee epävarmuuden hallinta- ja tulkintatapojen mukaan mekanistisesta suorittajasta (kalkylointikone) uusia merkityksiä tulkitsevaksi toimijaksi (luova subjekti) (Pihlanto, 1991, 19, 28). Epävarmuuden vähentämiseen liittyvän informaation prosessoinnin ohella organisaatioiden tulisi myös luoda informaatiota. Tämän toteutuminen voi edellyttää jossain tilanteessa epävarmuuden tietoista lisäämistä, mikä voi aiheuttaa myös epäselvyyttä, mutta myös pakottaa vallitsevien perusoletusten kriittiseen arviointiin ja uusien merkitysten tulkintaan (semi-confusing information systems, Hedberg & Jönsson, 1978).

Strategiset ilmiöt ja ongelmat ovat usein ainutlaatuisia ja kompleksisia (so. ”ill-structured”, Brightman, 1978; tai ”wicked”, De Wit & Meyer, 1998), joiden tunnistamiseksi ja ymmärtämiseksi organisaation toimijat etsivät olemassa olevia oletuksia vahvistavien tai epävarmuutta vähentävien signaalien ohella tai jopa sijaan yllätyksiä ja uudenlaisia merkitysyhteyksiä. Yksilöiden ja organisaation prosessoimalla informaatiolla ei ole välttämättä välitöntä, rationaalista yhteyttä epävarmuuden vähentämiseen ja päätöksentekoon. Ihmiset pyytävät raporteja, mutta eivät lue niitä tai he ovat toimineet jo ennen pyydetyn informaation saamista (Feldman, & March, 1981, 182). Informaatiolla ja sen tekemisellä on tärkeä symbolinen merkitys: informaation hankinta, informaation pyytäminen ja käyttäminen sekä päätösten perusteleminen informaation avulla ovat tärkeitä tapoja korostaa päätöksenteon legitimiisyyttä sekä osoittaa, että organisaatiomme ovat hyvin johdettuja (mt., 178).

In decision situation, where the issue to be decided upon is ill-defined, ill-structured and complex, or the connection between alternative actions and their outcomes is diffuse or unidentifiable, the logical sequence of "normal" rational decision-making is broken and the decision maker has no chance to apply decision techniques. Such situations occur often in strategic management, whether the scene is a corporate boardroom or a city council. In these situations the information gathering often continues despite the fact that no information in useful form exists – the information gathering becomes symbolic. (Gahmberg, 1986, 19)

Tämän tutkimuksen lähtökohtaoletuksen mukaan strategisen informaation tekeminen edellyttää laaja-alaista toiminnan ja toimijoiden ymmärtämistä sekä kykyä tulkita erilaista, formaalia ja ei-formaalia, jäsentynyttä ja puutteellisesti

jäsentynyttä, rahamääräistä ja ei-rahamääräistä informaatiota strategian kontekstissa (Pihlanto, 1982, 16; Scapens, 1999, 645; Vaivio, 2001). Strategisen informaation olemukseen ja tekemiseen liittyvien perusoleutusten adekvaattisuuden, pätevyyden ja relevanssin kriteerinä toimii organisaatioiden toimijoiden strategian olemusta ja tekemistä koskevat merkitystulkinnat²³.

According to folklore, the senior manager needs aggregated information, which a formal management information system best provides. According to fact, managers strongly favor the verbal media - telephone calls, meetings and informal discussions. Thus, strategic "data bank" of the organization is not in the memory of its computers but in the minds of its people. (Mintzberg, 1975)

Mintzberg (1975) toteaa edellä, että formaalien informaatiojärjestelmien sijaan strategisen informaation tärkeimpiä lähteitä ovat organisaation toimijat. Informaatio tuotetaan ihmisten toimesta ihmisille ja sen sisältö koskettaa ihmisiä ja heidän sosiaalista ja fyysistä ympäristöään (Chua, 1986, 603). Strategisen informaation sisällön ja tekemisen rikkaus on korkea strategian tekijöiden ja tulkitsijoiden välisen vuorovaikutteisen dialogin muodossa. (Daft & Lengel, 1984, 198).

Strateginen informaatio on tietoa johonkin tarkoitukseen, jolla on merkitystä informaation tulkitsijalle siinä tilanteessa, jossa hän on ja toimii (Lehtovuori, 1972; Johansson, 2001, 12). Yksilötasolla informaation tekemiseen liittyy itsenäisyys, ryhmän tasolla vuorovaikutus ja organisaation tasolla yksilön ja ryhmän perusoletuksia ja tarpeita välittävä rakenne (Nonaka, 1988). Organisaatiot ja sen toimijat käyttävät strategista informaatiota tarkoituksesta riippuen eri tavoin.

²³ Jönsson (1998) kehottaa suhteuttamaan johdon laskentatoimen tutkimuksen johtajien käytännön työhön sekä niihin tapoihin ja mekanismeihin, joiden tukemina he kiinnittävät huomiota erilaisiin asioihin ja tapahtumiin (attention directing), tulkitsevat ja kommunikoivat niitä sekä pyrkivät ratkaisemaan niihin liittyvän merkityksen ongelman (problem solving). Lukka (1998) toteaa Jönssonin kirjaa koskevassa reflektiiossaan, että Jönsson ei tarkastele kirjassaan laskentatoimen ja strategian välisiä yhteyksiä vaan "lattiatason" ilmiöitä. Lukka kutsuu Jönssonin lähestymistapaa laajimmaksi mahdolliseksi laskentatoimen ymmärtämiseksi, so. total accounting. Lähestymistapa on Lukan mukaan niin laaja, että itse laskentatoimi ja sen edustama ammattikunta ei ole siitä enää tunnistettavissa.

To become strategic, information must be galvanized into understanding and knowledge that can guide action... the generation and transformation of information in an organization are shaped by the organization's culture; by the organization's interpretation of its purpose and agenda; and by its specification of rules, routines, and roles. Ultimately, information and meaning are forged in the thoughts, feelings, and actions of individuals. (Choo, 1998, 260. Korostukset allekirjoittaneen)

Yhteenveto – strategian ja strategisen informaation olemus ja tekeminen

Edellä on esitetty luonnehdintoja ja kuvauksia strategian ja strategisen informaation olemuksesta ja tekemisestä. Näiden käsitteiden olemassaoloa ei tarkastella normatiivisesti määriteltyinä käsitteinä ja niiden empiirisenä vastavuutena. Emme ole kiinnostuneita ensisijaisesti strategiajargonista vaan niistä käsityksistä ja näkemyksistä, joita liiketaloustieteen ja käytännön toimijat liittävät *toiminnan kontekstissa* strategian ja strategisen informaation tekijöihin, olemukseen ja tekemiseen. On oletettavaa, että strategian ja strategisen informaation olemassaolo on mahdollista myös silloin, kun käytännön toimijoiden tulkinnat eivät täytä niiden normatiivisesti määriteltyjä strategiajargonin kriteereitä. Tätä mahdollisuutta kuvaa osuvasti seuraava tämän tutkimuksen caseorganisaatiossa toimivan asiantuntijan strategiatulkinta:

Mitä strategialla oikein tarkoitetaan? Se on aika abstrakti käsite. Todennäköisesti olemme miettineet ja tehneet strategioita tiedostamatta sitä, että kyse on strategiasta. (Valtiovarainministeriössä työskentelevä asiantuntija, jota haastateltu tähän tutkimukseen)

Strategian ja strategisen informaation tekemistä ja tulkintaa ei myöskään palauteta ainoastaan virallisen ja määrämuotoisen strategiaprosessin kontekstiin. Tämän huomautuksen taustalla on oletus, jonka mukaan todellista ja merkityksellisenä tulkittua strategian ja strategisen informaation tekemistä tapahtuu myös yleisten määritelmien vastaisesti virallisten areenoiden ja prosessien ohella, mahdollisesti jopa niiden sijaan²⁴.

²⁴ Tekemisellä (strategy formation) tarkoitetaan sekä strategian virallista muotoilua ja toteuttamista että epävirallista muotoutumista ja toteutumista (Mintzberg, 1994; Mintzberg et al., 1998). Strategisen informaation tekemisellä (information processing) tarkoitetaan virallisen ja epävirallisen informaation hankintaa, tulkintaa, jakamista, hyödyntämistä ja uudelleen tulkintaa (Preston, 1986; Daft & Lengel, 1984).

Strategisen johtamisen lähestyminen tekemisenä kiinnittää huomiota strategiatyön – strategioinnin – toistuvuuteen, jatkuvuuteen ja jokapäiväisyyteen. Strategiaa tehdään organisaatioissa joka päivä ja kaikissa toiminnoissa – ei pelkästään strategiakokouksissa, tai silloin kun strategiasuunnitelmia ajatellaan toteutettavan... Jokainen organisaation työntekijä on tavalla tai toisella mukana tekemässä strategiaa oman työnsä ja siihen liittyvien tulkintojen ja merkityksen antojen kautta. (Eriksson, 2002, 39)

Strategian olemuksen ja tekemisen monitulkintaisuudesta huolimatta tutkijoiden keskuudessa näyttäisi olevan yhteisymmärrys joistakin strategian luonnetta kuvaavista luonteenpiirteistä (Chaffee, 1985). Nämä sisältyvät mukailtuna myös tässä tutkimuksessa omaksuttuun oletukseen *strategian* olemuksesta ja tekemisestä, joita voidaan edellä tarkasteltuun viitaten luonnehtia seuraavasti:

- strategia käsittää organisaation *perustehtävän* muodossa organisaation toimijoiden tulkinnat siitä, mikä on toiminnan kannalta oleellista ja mihin organisaation tulee pyrkiä,
- strategia jäsentää kokonaisuutta, so. isoa kuvaa, ja siihen sisältyviä *tärkeitä asioita*, joissa onnistuminen vaikuttaa organisaation *kokonaisuus-* *vinvointiin*,
- strategia liittyy sekä organisaation *ulkoiseen* että *sisäiseen toimintaympäristöön* sekä näiden väliseen suhteeseen,
- strategia on luonteeltaan *kompleksinen* ilmiö, mikä ilmenee *sekä epävarmuutena että epäselvyytenä*,
- strategian olemuksen ja tekemisen ymmärtäminen edellyttää sekä *sisällöllistä* että *prosessuaalista* tarkastelua,
- strategian tekemiseen sisältyy *ajattelua, näkemistä ja tekemistä* sekä näihin liittyen *analyysiä ja synteesiä*,
- strategian *tekemisen* ydin on strategian tekijöiden muodollisilla ja toiminnallisilla areenoilla tekemä käsitteellinen ja kokemuksellinen työ, jonka kautta strategiaan liitetään yksilöllisiä ja yhteisöllisiä merkitystulkintoja. (Chaffee, 1985, Ericson et al., 2001; Eriksson, 1999; Johnson, 1987; Johnson & Scholes, 1988; Kirjavainen, 1997; Mintzberg, 1994a; Mintzberg & Westley, 2001; Mintzberg et al., 1998; Whittington, 1996)

Strategista informaatiota voi kuvata yleisesti Pihlantoa (1982, 9) mukailen organisaation ja sen yhteisöllisten ja yksilöllisten toimijoiden hallussa ja käytävissä olevaksi informaatioksi, joka *voi* vaikuttaa niiden toimintaan. Tämän tutkimuksen lähtökohtaoletuksen mukaan organisaation ja sen aktoreiden toimintaa ei ole perusteltua lähestyä minkään yksinkertaisen ja yksikulotteisen

informaatiokäsityksen näkökulmasta, koska tällöin on vaarana, että jokin todellisessa toiminnassa vaikuttava ja merkityksellinen informaatioaines jäisi huomion ulkopuolelle²⁵.

Tässä tutkimuksessa omaksuttua oletusta *strategisen informaation* olemuksesta ja tekemisestä voidaan täsmentäen luonnehtia edellä tarkasteltuun viitaten seuraavasti:

- informaation *primaarina kontekstina* toimii *strategia*,
- informaatio voi olla luonteeltaan *eksplisiittistä ja implisiittistä, formaalia ja epäformaalia, fakta- ja intuitioperusteista, määrällistä ja laadullista sekä rahamääräistä ja ei-rahamääräistä*,
- informaatio liittyy sekä organisaation *sisäiseen toimintaan* että *ulkoiseen toimintaympäristöön*, informaatio liittyy sekä *epävarmuuden* että *epäselvyyden vähentämiseen*,
- informaation tekeminen perustuu *virallisiin ja sosiaalisiin* järjestelmiin sekä *muodolliseen ja toiminnalliseen* informaatiotieteen systematiikkaan (Daft & Lengel, 1984, 1986; Daft & Weick, 1984; Daft & Mcintosh, 1978; Dent, 1990; Feldman, 1989; Feldman & March, 1981; Hedberg & Jönsson, 1978; Hookana-Turunen, 1998; Johnson & Scholes, 1988; Kaplan & Norton, 1996; Mintzberg, 1973, 1987b; Morgan, 1988; Nonaka & Takeuchi, 1995; Näsi, 1999; Pihlanto, 1982, 1988b, 1996; Preston, 1986; Simons, 1995; Tsoukas, 1996; Vaivio, 2001; Weick, 1995).

Strategia ja strateginen informaatio²⁶ määritellään yleisellä tasolla ihmisen ja ihmisten merkityksen ongelmaksi, jota tarkastellaan mm. organisaation ulkoiseen ja sisäiseen ympäristöön, perustehtävään ja asemaan, ajattelu- ja toimintamalleihin, epävarmuuteen ja epäselvyyteen sekä kokonaisuunnistumiseen liittyvinä käsityksinä ja tulkintoina. Nämä ilmenevät sekä ihmisten puheina (tulkinnat) että tekoina (toimintana). Näistä esimerkkeinä keskustelut, toimintalinjan muotoutumiset, analyysit, suunnitelmat ja raportit, rakenteet ja prosessit sekä muut vastaavat *ihmisistä lähtöisin olevat ja ihmisiin päätyvät asiat, tapahtumat ja merkitystulkinnat*.

²⁵ Laskentatoimen tuottamaan informaatioon liittyen Pihlanto (1982, 64) toteaa, että laskentatoimen järjestelmien käyttöä on syytä lähestyä sijoittamalla laskentatoimen rahamääräinen informaatio käsitteellisesti ja käytännöllisesti osaksi sitä laaja informaatiokokonaisuutta tai toiminnallista informaatiotieteen systematiikkaa, joka on organisaatiolle ja sen toimijoille merkityksellistä ja jota he hyödyntävät toiminnassaan. Pihlannon huomio on erityisen merkittävä strategisen informaation osalta, koska siihen voidaan liittää strategiaa kuvaavina luonteenpiirteinä mm. kompleksisuus, holistisuus (iso kuva), epävarmuus ja epäselvyys.

²⁶ Tutkimuksessa käytetään rinnakkain informaation ja tiedon käsitteitä (myös Pihlanto soveltanut vastaavaa ratkaisua, 1996, 11). Niiniluoto (1996) tarkastelee teoksessaan informaation ja tiedon olemusta filosofisen käsitteanalyysin kautta. Niiniluodon jäsentämässä käsittehierarkiassa informaatio on laajempi yläkäsite ja tieto sen suppeampi erikoistapaus, johon liittyy jonkinlaisen totuudenmukaisuuden ja perusteltavuuden lisäehto (emt., 64).

2.2 Tutkimustehtävä

2.2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja kysymykset

Väitöskirjan tekijän suurin haaste on itse väitöskirjan probleemi eli sen kysymyksen asettaminen, johon tutkimus kohdistetaan (Ketonen, 1976, 108). Tutkimuskysymys esitetään toiveena ja tavoitteena saada vastaus sellaisessa merkitysyhteyden horisontissa, jossa vastauksia voi saada aikaan (Varto, 1992b, 123).

Tämän tutkimuksen horisontit liittyvät tutkimuksen ja käytännön toimijoiden merkitystulkintoihin strategian ja strategisen informaation tekijöistä, olemuksesta ja tekemisestä. Tutkimuksen kohteina ja konteksteina ovat siten sekä liiketaloustiede että käytäntö. Tutkimuksen kysymyksenasettelu voidaan yleisellä tasolla esittää seuraavasti:

Millaisia ovat tutkimuksessa ja käytännössä muotoutuneet ja muotoutuvat tulkintahorisontit sekä niihin sisältyvät perusoletukset strategian ja strategisen informaation tekijöistä, olemuksesta ja tekemisestä?

Tutkimuksen *ensimmäisenä tavoitteena* on analyysijä ja synteesejä²⁷ tekemällä tuottaa uutta tietoa strategian ja strategisen informaation tekemisen ja tulkittamisen yhteydessä vaikuttavista perusoletuksista ja dynamiikasta, jonka keskiössä ovat ihmiset. *Toisena tavoitteena* on lisätä sekä tiedeyhteisön että käytännön yhteisön ymmärrystä strategiaa ja strategista informaatiota sekä niiden tekijöitä ja tekemistä koskevien perusoletusten merkityksestä, mahdollisuuksista ja rajoituksista. *Kolmantena tavoitteena* pyritään siihen, että tutkimuksen kautta syntyvät uudet tulkinnat ja jäsenyykset voisivat toimia sekä tutkijoiden että käytännön toimijoiden ”sparraajina” erityisesti strategiaa ja strategista informaatiota koskevien perusoletusten tulkinnassa ja arvioinnissa.

Näihin tavoitteisiin perustuen pyritään tutkimuksessa valottamaan seuraavia kysymyksiä:

1. *Millaisia ovat liiketaloustieteessä²⁸ edellytetyt ja tulkitut ihmistä, strategiaa ja strategista informaatiota koskevat perusoletukset ja tulkintahorisontit?*

²⁷ Analyysillä tarkoitetaan kohteen erittelevää jäsentelyä ja tulkintaa. Synteeseillä tarkoitetaan yksittäisiä osia ja erilaisia näkökulmia yhdistävää ja suhteuttavaa kokonaisjäsentelyä. (Haaparanta & Niiniluoto, 1986, 69)

²⁸ Liiketaloustieteen tutkimuksella tarkoitetaan tässä erityisesti strategiatutkimuksen ja strategista informaatiota tarkastelevan tutkimuksen alueita.

- Millaiseksi ihminen on edellytetty strategian ja strategisen informaation tekemisessä?
 - Millaiseksi strategia on edellytetty liiketaloustieteen tutkimuksessa? Millaiseen todellisuuskäsitykseen strategiaa koskevat tulkinnat perustuvat ja sitoutuvat?
 - Millaiseksi strateginen informaatio on edellytetty liiketaloustieteen tutkimuksessa? Millaiseen käsitykseen strategiatulkinnat sitoutuvat siitä, miten ja millaista tietoa ja informaatiota strategiatodellisuudesta saadaan tai pitäisi saada?
 - Miten strategioiden ja strategisen informaation edellytetään muotoutuvan ja toteutuvan?
2. *Millaisia ovat käytännössä (valtiovarainministeriössä) toimivien ihmisten tulkitsemat strategian ja strategisen informaation tekijöitä, olemusta ja tekemistä koskevat perusoletukset?*
- Millaisena tulkitaan ihmisen rooli ja paikka valtiovarainministeriössä yleensä ja erityisesti strategian ja strategisen informaation yhteydessä?
 - Mitä strategian ja strategisen informaation tulkitaan olevan? Mitä ne merkitsevät niiden tekijöille ja tulkitsijoille?
 - Millaisia ovat strategian ja strategisen informaation tekemisprosessit ja -areenat?
3. *Miten liiketaloustieteen ja käytännön eri tulkintahorisontit suhteutuvat toisiinsa?*
- Millaisia ovat kunkin tulkintahorisontin sisältämät mahdollisuudet ja rajoitukset strategian ja strategisen informaation tekijöiden, olemuksen ja tekemisen ymmärtämisessä?
 - Millä tavoin tulkintahorisontit ovat suhteutettavissa ja sulautettavissa toisiinsa?

Tutkimuksessa painotetaan ensisijaisesti teoreettista kontribuutiota, jonka merkitystä ja antia arvioidaan myös käytännön näkökulmasta. Alustavana ajatuksena on esittää tutkimustulos strategian ja strategisen informaation ulottuvuuksia ja perusoletuksia koskevia tulkintoja jäsentävänä (yhtenä tai useampana) viitekehysenä. Viitekehys ei olisi kuitenkaan luonteeltaan normatiivinen vaan *heuristinen*, so. tiedon kokeilevaan etsintään henkilön itsensä toimesta haastava, ja *hermeneuttinen*, so. perusteiltaan inhimillistä toimintaa tulkitseva (määritelmät Filosofian sanakirjaa, 1999, 79-80, mukailten).

Kokonaisuutena tutkimus voisi onnistuessaan tarjota tiedeyhteisölle (community of inquiry) toiminta-analyyttisen tutkimusotteen mukaista tieteellistä tietoa (scientific knowledge) ja käytännön yhteisöille (community of practice)

käytännöllistä tietoa (practical knowledge) ja siten lunastaa alkuasetelmaan sisältyvän win-win mahdollisuuden (Argyris et al., 1985).

2.2.2 Tutkimuksen suhde teoriaan

Tutkimusasetelmaan sisältyvä oletus subjektin perustavasta roolista strategian ja strategisen informaation olemuksen ja tekemisen tulkitsijana on keskeinen. Tämä kuvaa tutkimuksessa tehtyä ontologista ratkaisua, joka määrittää tutkimuksen hermetiikkaan perustuvan liiketaloustieteen filosofisen position sekä tutkijan tulkintahorisontin. Tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön ja tutkimustehtävään orientoitumisen voidaan sanoa pohjautuvan nk. *tulkitsevaan suuntaukseen* (ks. esim. Chaffee, 1985; Chua, 1986, 1988; Johnson, 1987, 1992).

Tutkimusasetelmaan ei sisälly olemassa olevaan teoriaan perustuvaa, etukäteen määriteltyä hypoteesia, mallia tai teoriaviitekehystä. Tutkimuksessa ei siten pyritä olemassa olevan teoriaan testaamiseen tai välittömän soveltuvuuden vahvistamiseen. Tämän johdosta *ex ante* teorian hallitsevuuden ei pitäisi olla ongelma.

Liiketaloustieteen teoriatraditioon sisältyvät tulkinnat strategian ja strategisen informaation luonteesta, tekijöistä ja tekemisestä ovat tässä keskeinen *tutkimuksen kohde, so. osa määriteltyä tutkimustehtävää*. Liiketaloustieteen teoriatraditio jäsennetään tulkintahorisontteina, jotka tarjoavat erilaisia näkökulmia ja reflektioperustaa empirian tulkinnalle ja teorian kehittämiseksi. Empiirisen aineiston runsaus ja rikkaus on haaste tutkijalle sekä kuvaamisen ja analysoinnin että aineiston pohjalta syntyvien tulkintojen teoriakytkennän osalta. Tähän haasteeseen pyritään vastaamaan reflektoimalla eksplisiittisesti empiirisiä tulkintoja liiketaloustieteen teoriatraditioon.

Tutkimuksessa pyritään *teorian kehittämiseen* (Arbnoor & Bjerke, 1997; Keating, 1995; Lukka, 1999; Mäkinen, 1980; Neilimo & Näsi, 1980; Pihlanto, 1994a) liiketaloustieteen tulkintahorisonttien ja käytännön tulkintahorisonttien *suhteuttamisena ja sulauttamisena*. Teorian kehittämistä voidaan luonnehtia *moninäkökulmaiseksi* (multiparadigm perspective on theory building, Gioia & Pitre, 1990; metatriangulation, Lewis & Grimes, 1999), vaikka empiiristä aineistoa ei tarkastellakaan kategorisesti erikseen jokaisen liiketaloustieteen tulkintahorisontin osalta. Strategian ja strategisen informaation tekijöistä, olemuksesta ja tekemisestä tehtyjä perusoletustulkintoja tarkastellaan yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla, mikä tarjoaa mahdollisuuden myös teorian

*monitasoiseen*²⁹ (multilevel theory building, Klein, Tosi & Cannella, 1999) kehittämiseen.

2.2.3 Tutkimuksen uskottavuuden ja kontribuution rakentaminen

Tutkimuksen *uskottavuutta* pyritään rakentamaan koko tutkimusprosessin ajan sekä keksimisen että oikeuttamisen konteksteissa (Reichenbach, 1938; Raunio, 1999; Haaparanta & Niiniluoto, 1986). Näissä konteksteissa uskottavuudella tarkoitetaan kykyä vakuuttaa lukijat tutkimuksen lähtökohta-oletusten ja sovellettujen menetelmien adekvaattisuudesta sekä tutkimustulosten sisällöllisen (so. käytännön maailma) ja teoreettisen (so. tutkimuksen maailma) kontribuution totuudellisuudesta³⁰.

Keksimisen konteksti tarkoittaa prosessia, jonka avulla päädytään tieteelliseen oivallukseen. Tällöin keskeisiä arviointikohteita ovat tutkimuskohdetta koskevat perusoletukset ja siihen liittyvä tieteellinen maailmankatsomus³¹ (Niiniluoto, 1980, 86) sekä tapa, jolla tutkija on päätenyt tutkimustuloksiin (Raunio, 1999, 25). Keksimisen kontekstiin sisältyy nk. metodologisen reflektion idea, jonka mukaan myös soveltavan ihmistieteellisen tutkimuksen ja käytännön tutkijan on perusteltua pohtia tutkimusilmiöön liittyviä lähtökohtia ja perusoletuksia (Raunio, 1999, 14-15). Tässä tutkimuksessa keksimisen kontekstin operatiivisena arviointikriteerinä käytetään *adekvaattisuutta* (Rauhala, 1989, 1993). Tällä tarkoitetaan tutkimustehtävän suorittamisessa sovellettavien menetelmien ja tutkimuskohdetta koskevien perusoletusten keskinäistä yhteensopivuutta.

Oikeuttamisen konteksti tarkoittaa tapaa, jonka avulla tieteellinen tutkimustulos ja johtopäätökset esitetään, oikeutetaan ja puolustetaan tiedeyhteisön edessä. Tällöin tapa, jolla tutkija päätyy johonkin johtopäätökseen, pidetään erillään sen todistamisesta, että johtopäätös on tosi. Oikeuttamisen kontekstiin sisältyy kaksi operatiivisen tason arviointikriteeriä, luotettavuus eli reliabiliteetti ja pätevyys eli valideiteetti (McKinnon, 1988). Luotettavuus eli

²⁹ Monitasoisen analyysi- ja teoriatarkastelu sisältää yleensä jonkun yhdistelmän yksilöiden, ryhmien, yksiköiden, organisaatioiden ja toimialojen muodostamista analyysitasoista. Tarkoituksena on yhdistää mikrotason (yksilöt, ryhmät) analyysi makrotason (organisaatio, toimiala) analyysiin, millä tavoitteellaan rikkaampaa kuvausta organisaation elämästä ja toiminnasta (Klein et al., 1999, 243). Tähän tutkimukseen sisältyvät tasot rajataan organisaation sisälle: ts. esim. toimialan näkökulma ei sisälly tutkimukseen.

³⁰ Lukka & Kasanen (1993, 348, 369) määrittävät tutkimuksen uskottavuuden suppeammin. Heidän mukaansa siinä on kysymys tutkimuksen kyvystä vakuuttaa lukijansa sen sisältämien tutkimustulosten totuudesta, joka voi perustua erilaisiin kriteereihin, so. totuusteorioihin. Tämä uskottavuuden tulkinta viittaa ensisijaisesti oikeuttamisen kontekstiin.

³¹ Tieteellisessä maailmankuvassa on kysymys tutkimusasetelman muodostamisen perustana olevista liiketaloustieteen filosofisista perusoletuksista erityisesti ontologiaan ja epistemologiaan liittyen (Niiniluoto, 1980, 86). Tässä tutkimuksessa tutkimusasetelmaan sisältyy perusoletukset myös ihmisen luonteen osalta.

reliabiliteetti liittyy tutkimusaineiston prosessuaaliseen ja sisällölliseen laatuun. Tällä tarkoitetaan aineiston hankinta- ja käsittelytapojen, aineiston laadun sekä analyysin luotettavuutta (McKinnon, 1988; Pyörälä, 1995). Pätevyys eli valideetti liittyy ensiksi siihen, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä siinä on aiottu ja esitetty tutkittavan (McKinnon, 1988). Laveammin tulkittuna tämä tarkoittaa tutkijan kykyä rakentaa ja perustella toimiva tutkimusasetelma, jota käyttämällä on vastattu tutkimustehtävässä asetettuihin kysymyksiin (Pyörälä, 1995, 15). Toiseksi pätevyydellä tarkoitetaan esitettyjen tulkintojen ja tutkimustulosten yleistettävyyttä.

Tutkimuksen ulkoisen pätevyyden arviointi liittyy tutkimuksessa esitettävien tulkintojen, johtopäätösten ja tulosten yleistettävyyden laatuun ja laajuuteen. Tässä tutkimuksessa sovelletaan *kontekstuaalista yleistämisretoriikkaa* siihen sisältyviä yleisiä ehtoja mukailten (Lukka & Kasanen, 1993, 1995). Näiden ehtojen mukaan onnistuneille casetutkimuksille on tyypillistä, että niissä yhdistetään monipuolisesti ja huolellisesti argumentoituna aikaisempaa teoreettista tietämystä, aikaisempia ja omia empiirisiä havaintoja ja tulkintoja sekä käytännön toimintaan liittyvää arkiajattelua. Kontekstuaalisen yleistämisretoriikan toimivuuden edellytys on tutkimuksen empiirisen aineiston analyysin kautta tapahtuvan syvällisen ymmärryksen saavuttaminen ja tämän uskottava raportointi.³²

2.3 Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmälliset ratkaisut

Tieteellisen tutkimuksen tärkein kriteeri on Rauhalan (1989, 12) mukaan *adekvaattisuus*, jonka mukaan tutkimusasetelman on oltava tutkimuskohteen perusstruktuuria vastaava. Tämän mukaisesti tutkittavia ilmiöitä voidaan selvittää vain menetelmillä, joilla on perusteltuja mahdollisuuksia tavoittaa tutkimuskohde omassa olemassaolon muodossaan. Mäkinen (1980, 29) toteaa, että erilaiset tutkimusilmiöt ja -ongelmat edellyttävät erilaisia lähestymistapoja. Nuo ongelmat puolestaan ”määrittävät itse”, millaisin menetelmin ne ovat parhaiten selvitettävissä. Oikea kysymys ei siten ole, millaisia ovat liiketaloustieteen tutkimusmenetelmät, vaan millaisella menetelmällä tämä ja tuo ongelma on sopivimmin tutkittavissa.

Tässä tutkimuksessa omaksutun *ankaran* (Varto, 1992b, 14) tiedekäsityksen näkökulmasta liiketaloustiede tutkii organisaation toimijoiden inhimillisiä kokemuksia ja tulkintoja erilaisissa toiminnallisissa tilanteissa³³. Tavoitteena on

³² Lukka & Kasanen (1993, 372, alaviite) toteavat, että toistaiseksi kontekstuaalinen yleistämisretoriikka on ollut lähinnä implisiittisessä käytössä.

³³ *Täsmällisen* (Varto, 1992b, 12) tiedekäsityksen näkökulmasta liiketaloustiede tutkii organisaatioiden rakennetta, toimintaa ja järjestelmiä tavoitteena selittää ja mallintaa tilastollisesti niissä vallitsevia säännönmukaisuuksia ja syy-seuraus -yhteyksiä (Neilimo, 2001).

tulkita ja ymmärtää eri ilmiöiden laadullista luonnetta, vuorovaikutussuhteita ja merkityksiä (Neilimo, 2001, 280). Ankara tarkoittaa sitä, että ihmistä tutkivissa tieteissä ei ole lupa tehdä mitään sellaisia toimia, jotka esineellistävät tai ohentavat tutkimuskohdetta niin, että siihen kuuluva merkitysten kokonaisuus häviää tai tuhoutuu. Jos ilmiö ei ole olemukseltaan luontevasti määrällistettävissä, sitä ei ole perusteltua pusertaa metriikkaan (Rauhala, 1993, 85).

2.3.1 Liiketaloustieteen lähestymistavat

Neilimo ja Näsi (1980) ovat jäsentäneet liiketaloustieteen tutkimusotteet³⁴ suomalaisessa keskustelussa nomoteettiseen, päätöksentekometodologiseen, käsiteanalyyttiseen ja toiminta-analyyttiseen³⁵. Mäkinen (1980) on tarkastellut erityisesti toiminta-analyyttisen tutkimusotteen paradigmaperustaa sekä verrannut sitä nomoteettiseen tutkimusotteeseen (Mäkinen, 1980, 39 käyttää käsitettä positivistinen tutkimusparadigma). Kasanen et al. (1991, 1993) ovat täydentäneet typologiaa konstruktiivisella tutkimusotteella.

Tämän tutkimuksen keskeisenä lähtökohtaoletuksena on se, että strategian ja strategisen informaation olemukseen, tekijöihin ja tekemiseen liittyvät tapahtumat ja merkitykset ovat organisaation toimijoiden havaitsemia, tulkittavia ja välittämiä (Daft & Weick, 1984; Mäkinen, 1980). Samalla tavoin myös liiketaloustieteen teoriatradition muodostavat kirjoitukset ovat tekijöidensä analysoimia, tulkitsevia ja selittäviä, kuvailemia ja ohjeistavia käsityksiä maailmasta. Tämän valossa *toiminta-analyttinen lähestymistapa* (Mäkinen, 1980; Näsi & Neilimo, Pihlanto, 1994a) ja *tulkitseva käsitetutkimus* (Takala & Lämsä, 2001) ovat *adekvaatteja* tapoja tutkia strategian ja strategisen informaation tekijöitä, olemusta ja tekemistä. Kummassakin painotetaan niiden tekijöihin ja tulkitsijoihin kiinnittyvää merkityksen ongelmaa.

³⁴ Neilimo & Näsi (1980, 26) määrittävät tutkimusotteen sellaisten ohjeiden piiriksi, joka kertoo, miten tieteenfilosofiaa on sovellettava käytännön tutkimuksessa. Tutkimusote viittaa enemmän erityistieteisiin kuin tieteenfilosofiaan. Se on eräänlainen silta tieteenfilosofian ja tutkimuskäytännön välillä. Mäkinen (1980, 38) käyttää tutkimusotteen sijaan paradigma –käsitettä todeten, että paradigmavalinta on taustaltaan erilaisten filosofisten näkemysten ongelma. Sisällöllisesti em. kirjoittajat tarkoittavat tutkimusotteella ja paradigmalla samaa asiaa, vaikka esim. Neilimo & Näsi (1980) puhuvat nomoteettisesta tutkimusotteesta ja Mäkinen (1980) positivistisesta paradigmasta. Tosin Neilimo & Näsi (1980, 28) näkevät tieteenfilosofian ja tutkimusotteen välisen suhteen niin, että positivismi nähdään tieteenfilosofisena opinkappaleiden joukkona ja nomoteettinen tutkimusote sen tutkimuskäytännöllisenä sovelluksena (emt., 28).

³⁵ Lukka (1991) on tehnyt perusteellisen analyysin liiketaloustieteen tutkimusotteiden epistemologisista perusteista. Lukka itse määrittelee tarkastelunsa (myös artikkelin otsikon) näkökulmaksi laskentatoimen, ei liiketaloustieteen. Tarkastelun rajaus ainoastaan laskentatoimeen ei ole sisällöllisesti perusteltu, koska Lukan käsittelemät kysymykset ovat erittäin relevantteja liiketaloustieteen filosofiaan ja siten yleensä kaikkeen liiketaloustieteelliseen tutkimukseen kuuluvia.

Toiminta-analyttinen tutkimusote perustuu hermeneuttiseen filosofiaan, jonka keskeinen periaate on todellisuuden aktorisisidonnainen ja subjektivistinen luonne (Pihlanto, 1994a). Hermeneutiikan idea perustuu sille, että kulttuurinen ja sosiaalinen todellisuus ovat merkitysten läpäisemiä: mikään ei ole mitään, ennen kuin sille on annettu joku merkitys (Vainio & Vuori, 1992, 10). Todellisuuden tutkiminen on ihmisen ja ihmisten sille antamien merkitysten tutkimista *tulkinnan metodilla*. Ilmiöitä pyritään ymmärtämään tavoitesuuntautuneesti, kokemuksellista ja historiallisesta taustaansa vasten. Hermeneuttinen filosofia korostaa ihmisen inhimillisen toiminnan luonnetta, sen tulkintaa ja ymmärtämistä konkreettisten situaatioiden piirissä (Pihlanto, 1994b). Sen sisällöllisiä oletuksia ja sitoumuksia voidaan kuvata mm. seuraavasti:

1. Todellisuuden luonne ei ole yksi- vaan moniulotteinen. Se on ihmisten tulkitsema sosiaalinen todellisuus, joka rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa³⁶.
2. Ihmiset nähdään erilaisten tulkintojen kantajina, joilla on kyky luoda ja ymmärtää tietoa ja toimintaa merkityssuhteiden verkostona.
3. Hiljaisen tiedon merkitys on korostetussa roolissa. Siihen perustuva käsitys organisaatiosta ei perustu koneanalogiaan vaan organisaatio ymmärretään ihmisten toiminnan kautta muotoutuvana elävänä organisaationa.
4. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat tutkimukselle ja tutkijalle tärkeitä tiedon välittäjiä, tulkitsijoita ja ymmärtäjiä.
5. Tutkimustapa perustuu läheltä ja sisältä tutkimiseen, mikä tarkoittaa sitä, että tutkija voi parhaiten tulkita ja ymmärtää tutkimusilmiötä olemalla läsnä ilmiöiden äärellä ja sisällä. (Arbnor & Bjerke, 1996; Czarniawska-Joerges, 1992; Evered & Loius, 1981; Helenius, 1990; Lukka, 2000; Mintzberg 1979, Mintzberg et al., 1998; Morgan, 1988; Mäkinen, 1980; Nonaka & Takeuchi, 1995; Pettigrew, 1992; Pihlanto 1994a; Puxty, 1993; Raunio, 1999; Helenius, 1990)

Tulkitseva käsitetutkimus perustuu toiminta-analyttisen tutkimusotteen tavoin hermeneuttiseen filosofiaan. Tulkitsevan käsitetutkimuksen avulla pyritään etsimään tutkimustehtävässä esitettyihin kysymyksiin ja käsitteisiin sekä niiden määritelmiin liittyviä perusoletuksia ja merkityksiä, joita tulkitaan jä-

³⁶ This means that reality exists independently of human perception, but it is not “out there”, behind a wall of human distortion that must be overcome, but rather “in here”, where human perception is a part of it, a mer of it, and the only tool for its cognition.... This means that while rain would still fall down on the earth if there were no humans watching it, it would then be irrelevant for the human species because it could not be socially (re)constructed. The reverse is also true. Shutting one’s eyes and living entirely on illusions and wishful thinking do not stop people from being killed daily as the villains and heroes continue their contribution to social construction. Solipsism is no more promising a route for social science to follow than is positive realism. ... Hence, social construction does not mean a solipsistic imagery. (Czarniawska-Joerges, 1992, 34)

sennettävien liiketaloustieteen tulkintahorisonttien valossa (Takala & Lämsä, 2001, 376). Tulkitsevaa käsitetutkimusta sovelletaan tässä tutkimuksessa liiketaloustieteen filosofisen analyysin yhteydessä tutkimuskohteesta tehtyjen perusoletusten ja liiketaloustieteen tulkintahorisonttien jäsentämisessä. Tulkitsevan käsitetutkimuksen kohteena on siten liiketaloustieteen teoritraditio esitetyn tutkimustehtävän kontekstissa. Tulkitsevan käsitetutkimuksen avulla tehdään tulkintaa käsitteistä ja niiden muodostamista perusoletuksista (so. merkityksistä). Tässä asetelmassa tutkija kohtaa mykän tekstin, joka on saatava puhumaan tutkimustehtävässä määritellystä merkityksen ongelmasta (mt., 376).

Tulkitseva käsitetutkimus toimii myös toiminta-analyyttistä tutkimusotetta perustelevana ja tukevana heuristisena apuvälineenä. Tämä toteutuu tulkitsevan käsiteanalyysin avulla jäsennettävinä liiketaloustieteen tulkintahorisontteina, jotka toimivat empiirisen aineiston analyysin ja tulkinnan referentteinä. Myös empiirisen aineiston analyysiin sisältyy tulkitsevaa käsiteanalyysiä, vaikka Takala & Lämsä (2001, 375-376) rajaavatkin empiirisen haastattelu- ja havainnointiaineiston tulkitsevan käsitetutkimuksen ulkopuolelle.

2.3.2 Triangulointi aineiston hankinnan ja analysoinnin perustana

Tämän tutkimuksen aineiston hankkimisessa ja analysoinnissa sovelletaan *menetelmä- ja tietolähde* triangulaatiota, jolla tarkoitetaan eri menetelmin hankitun ja tulkitun tiedon hyödyntämistä. Liiketaloustieteen teoritradition pohjalta jäsennettyjä liiketaloustieteen tulkintahorisontteja voidaan pitää myös eräänlaisena *teoritrianguloinnin* muotona, vaikka empiiristä aineistoa ei analysoidakaan systemaattisesti jokaisen teoriahorisontin osalta erikseen.³⁷

Blaikie (1991) on kritisoinut trianguloinnin käyttöä sosiaalitieteissä. Hänen mukaansa trianguloinnin käytön perustelevien tulkintavainoutumien ja valiteettiongelmiensa ehkäisijänä ei ole kestäväällä tieteenfilosofisella pohjalla. Trianguloinnissa unohdetaan eri metodien ja teorioiden erilaiset ja yhteensopimattomat ontologiset-epistemologiset perusoletukset. Erityisen ongelmallisena Blaikie pitää kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten metodien yhdistämistä (emt., 124), mikä on hänen triangulaatiokritiikkinsä ydin.

³⁷ Triangulaatiota voidaan soveltaa eri tavoin. *Teoritriangulointi* tarkoittaa saman tutkimusilmiön tarkastelua vaihtoehtoisten teorioiden näkökulmista. Ajatuksena on tällöin verrata eri teorioiden selitysvoimaa tutkimusilmiön tarkastelussa. *Tietolähteiden trianguloinnin* avulla voidaan tutkia, avautuuko tarkasteltavan tutkimuskohteen merkitys samalla tavoin eri yhteyksissä ja eri näkökulmista tarkastellen. Tutkimuksessa sovelletaan tätä niin, että tutkimusilmiötä koskevia tulkintoja tarkastellaan yksilöiden ja ryhmien näkökulmista. *Tutkijatriangulaatio* tarkoittaa saman tutkimuskohteen tarkastelua usean eri tutkijan toimesta. (Patton, 1990; Yin, 1994; Stake, 1995; Tuomi & Sarajärvi, 2002).

Trianguloinnin käyttöä voi perustella tilanteessa, jossa erilaiset menetelmät ja tietoaaineisto tarjoavat mahdollisuuden monipuolisemman, laajemman ja syvemmän kuvauksen tekemiseen. Myös Blaikie (1991, 131) pitää tätä triangulaatiotulkintaa mahdollisena silloin, kun sitä sovelletaan yhtenäisen paradigmaperustan pohjalta. Sen käyttö ei kuitenkaan merkitse automaattisesti objektiivisempää tai tarkempaa kuvausta ja analyysiä. Trianguloinnilla ei myöskään automaattisesti poisteta mahdollisia tulkintavinoutumia³⁸ tai lisätä tutkimuksen validiteettia. Tässä tutkimuksessa trianguloinnin tarkoituksena ei ole mitata tai todentaa eri lähteistä saadun tiedon keskinäistä yhdenmukaisuutta tai totuudellisuutta vaan rikastaa ja täydentää tutkimusilmiön tulkitsevaa kuvausta ja analysointia.

Tässä tutkimuksessa trianguloinnilla tarkoitetaan kvalitatiivisten menetelmien ja tietolähteiden yhteiskäyttöä. Menetelmien käyttö perustuu hermeneuttisen filosofian mukaiseen tulkitsevaan käsiteanalyysiin ja toiminta-analyyttiseen case-tutkimukseen. Tietolähteinä tässä tutkimuksessa hyödynnetään käsiteanalyysin liittyen viitekirjallisuutta ja toiminta-analyyttisen case-tutkimukseen liittyen haastatteluita, osallistuvaa ja ei-osallistuvaa havainnointia sekä caseorganisaation dokumenttiaineistoa (Patton, 1990; Yin, 1994; Stake, 1995).



Kuvio 4: Tutkimuksen ja käytännön lähteistä muodostuva tutkimusaineisto

³⁸ Blaikie (1991, 127) viittaa artikkelissaan Silvermaniin (1985), joka huomauttaa, että tulkinnallisen paradigman (mm. symbolinen interaktionismi) näkökulmasta tutkimusilmiötä ei ole olemassa ilman tulkintojen erilaisuutta.

Tutkimuksessa käytetyt lähteet ja aineisto jäsennetään *viitekirjallisuuteen* (liiketaloustieteen traditio), *primaarilähteisiin* (haastattelut) sekä *sekundaarilähteisiin* (havainnointi ja osallistuva havainnointi, dokumenttiaineisto). Viitekirjallisuus liittyy liiketaloustieteen filosofiseen analyysiin ja tulkintahorisonttien ja niihin sisältyvien perusoletusten jäsentämiseen. Primaari- ja sekundaarilähteet muodostavat tutkimuksen empiirisen osan keskeisen lähdeaineiston.

2.3.3 Adekvaatit tutkimusmenetelmät

Strategia ja strateginen informaatio ovat moniulotteisia ja -tulkintaisia niin käsitteinä kuin käytäntöinäkin. Niiden ainoastaan järkeisjohteisessa (Näsi, 1983, 23) tarkastelussa on vaarana sortua abstrakteihin ja elämälle vieraisiin määrittelyihin ja prosessikuvauksiin, jotka näyttävät paperilla vaikuttavilta, mutta jotka eivät välttämättä kestä käytännön kokemuksiin perustuvia tulkintoja. Tämän ehkäisemiseksi ja tarkasteltavan ilmiön syvällisemmäksi ymmärtämiseksi tutkimusilmiöön liittyviä merkitysulottuvuuksia tulee tulkita myös kokemusjohteisesti (Näsi, 1983, 22)³⁹.

Käsillä olevaa tutkimustehtävää toteutetaan järkeisjohteisesti kirjoituspöydän äärellä tutkimuksia ja dokumentteja analysoimalla. Sitä toteutetaan myös kokemusjohteisesti tosielämän tilanteita aktiivisesti havainnoimalla ja käytännön tekijöitä haastattelemalla. Tämä yhdistelmä on varsin yleinen toiminta-analyyttisessä tutkimuksessa, johon voi sisältyä sekä ajattelun ja päättelyn metodin (käsitemetodi) että kokemuksen ja tulkinnan metodin soveltamista (toiminta-analyyttinen case-tutkimus) (Lukka, 1991).

³⁹ Varto (2001, 141) toteaa, että käytäntö motivoi tutkimuksen. Pelkät teoreettiset ajatusmallit siitä, mitä kaikkea voisi tai pitäisi olla, eivät voi synnyttää tunnistettavaa tieteenalaa: *Täytyy olla olemassa jokin käytäntö, joka koskettaa jollakin tavoin joko meitä itseämme tai ainakin joitain ihmisiä.*

Tulkitseva käsiteanalyysi – kohteena liiketaloustieteen perusoletukset ja tulkintahorisontit⁴⁰

Käsiteanalyysillä on ollut yleensä pääsääntöisesti ”vain” toiminta-analyyttistä tutkimusotetta perusteleva ja tukeva heuristinen apuväline. Se toimii tässä roolissa myös tässä tutkimuksessa, mutta tämän ohella sillä on myös itsenäinen rooli liiketaloustieteen filosofisen analyysin toteuttamisessa ja tulkintahorisonttien jäsentämisessä. Sovellettavaa tulkitsevan käsitetutkimuksen lajia voi luonnehtia teoreettista näkökulmaa seurailevaksi (Takala & Lämsä, 2001, 385). Tällä tarkoitetaan sitä, että käsitteitä ja niiden sisältämiä perusoletuksia ei valita tai tulkita yleisesti vaan tutkimustehtävän ohjaamana sekä määriteltävien ja perusteltavien liiketaloustieteen tulkintahorisonttien rajaamina ja mahdollistamina.

Tulkitsevan käsitetutkimuksen toteutus perustuu liiketaloustieteen filosofiseen tarkasteluun. Tämä on tärkeä periaatteellinen, mutta myös tutkimuskäytännöllinen rajaus. Tämä tarkoittaa sitä, että vain tietynlaatuiset käsitteet ovat relevantteja tässä yhteydessä. Käsitteiden valikointi (tai valikoituminen) perustuu pääsääntöisesti kahteen kriteeriin, joista ensimmäinen on teknisperusteinen ja toinen merkitysperusteinen.

Teknisperusteisen kriteerin mukaan käsitteiden tulee liittyä välittömästi tai välillisesti tutkimustehtävään ja siinä määriteltyihin käsitekategorioihin (tulkintahorisontti, ihminen, strategia ja strateginen informaatio). *Merkitysperusteisen* kriteeriin mukaan valikoitaviin käsitteisiin tulee liittyä ulottuvuuksia, ominaisuuksia tai piirteitä, jotka ovat tutkijalle mielellisiä, ts. ne ovat sellaisia, jotka puhuttelevat jollain tavoin tutkijan tulkintahorisontissa jo olevia ja sinne tutkimusprosessin aikana koko ajan kertyviä oletuksia tutkittavan ilmiön luonteesta. Tutkijan tulkintahorisontin ohella valikoitavien käsitteiden tulee liittyä ja puhutella myös määriteltäviä liiketaloustieteen tulkintahorisontteja ja niihin jo sisältyviä merkityksiä. Käsitteet voivat olla sekä tutkijan ja liiketaloustieteen horisonttien merkitystulkintoja tukevia että kyseenalaistavia. Viime mainitut ovat erityisen tärkeitä, koska niiden avulla on mahdollista saavuttaa

⁴⁰ Tulkitseva käsitetutkimus (Takala & Lämsä, 2001) ei sellaisenaan tarjoa yksityiskohtaisia periaatteita ja varsinaisen merkitysanalyysin suorittamisesta. Sen sijaan se tarjoaa hyvin perustellun näkökulman ja tulkitsevaa analyysiä tukevia ideoita. Liiketaloustieteen kirjallisen aineiston jäsentämisessä ja analysoinnissa ei sovellettu mitään yksittäistä ja yleisesti tunnettua metodologiaa. Sovellettu systematiikka ja menetelmä rakennettiin tutkimusprosessin aikana. Tämän johdosta aineiston hankintaa, organisoimista ja analysoimista kuvataan imperfektimuodossa viittaamalla siihen, mitä *todella tehtiin*. Toki analyysitavasta löytyy ainakin yleisellä tasolla yhteyksiä mm. grounded theoryn (Glaser & Strauss, 1967) mukaiseen prosessointiin: process of naming (kirjoitusten ja niiden käsitteiden kytkeä tutkimustehtävään ja sen käsitteisiin), process of arranging (bruttoaineiston järjestäminen nettoaineistoksi ja edelleen niissä tulkittujen merkittävien käsitteiden koodaaminen ”laputtamalla”; process of solidifying (laputettujen käsitteiden ja niiden ilmaisemien merkitysten merkittävyyden tulkinta), ja; process of theorizing (liiketaloustieteen tulkintahorisonttien mukainen perusoletusten eksplikointi sekä horisonttien suhteuttaminen).

uudenlaista ymmärrystä sekä laajentaa ja uusintaa vallitsevia perusoletuksia ja tulkintahorisontteja.

Liiketaloustieteen filosofisen analyysin aineisto perustuu kansainvälisiin ja suomalaisiin strategiaa ja strategista informaatiota välittömästi ja välillisesti sivuvaaihiin kirjoituksiin. Näistä moneen sisältyy teoreettisen tarkastelun ohella myös empiirinen aineisto. Materiaalin joukkoon sisältyy myös ei-tutkimuksellisia kirjoituksia. Tarkasteltavat kirjoitukset ovat yleisesti tunnettuja ja laajasti viitattuja sekä alan tutkimuksissa että käytännön konteksteissa. Siten niiden voidaan katsoa edustavan varsin hyvin tutkimusalueilla vallitsevia oletuksia, vaikka tutkimuksessa ei esitetä oletuksista mitään tutkimuspopulaatiota koskevia tilastollisia yleistyksiä tai väitteitä. Tutkija ei ole ollut muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta välittömässä vuorovaikutuksessa kirjoitusten tekijöiden kanssa. Aineistoa voi nimittää luonnolliseksi, koska se on olemassa tutkijasta riippumatta (Takala & Lämsä, 2001, 375). Aineisto ei ole kuitenkaan valikoitunut itsestään vaan tutkijan tulkintahorisontin ja tutkimustehtävän ohjaamana valintana tutkimusteemaan liittyvien potentiaalisten kirjoitusten laajasta joukosta.

Tulkitsevan käsitetutkimuksen kohteeksi tulevat käsitteet valikoitiin liiketaloustieteen kirjoitusten lukuvaiheessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ensimmäisellä ja joidenkin osalta vielä toisellakin lukukerralla sovellettiin em. teknistä valintakriteeriä arvioimalla koko kirjoituksen ja siinä esitettyjen käsitteiden ja niiden määritysten relevanssia tämän tutkimuksen näkökulmasta. Merkityspenusteista kriteeriä käytetään niihin kirjoituksiin, jotka olivat läpäisseet ensimmäisen vaiheen. Lukemiseen perustuvan valikoinnin yhteydessä ei ole sovellettu mitään määrämuotoisia analyysivälineitä. Luettujen ja tulkittujen kirjoitusten määrä oli kuitenkin erittäin suuri, mikä edellytti jo sinällään jonkinlaisen hallinta- ja koodaussysteemin luomista ja käyttöä.

Aineiston hankinta perustui iteratiiviseen prosessiin, jossa yksi luettu ja mielenkiintoiseksi osoittautunut kirjoitus johti tekijänsä ja lähdeluettelonsa kautta uusiin kirjoituksiin. Toista aineiston hankintatapaa voisi kutsua itseohjautuvaksi ”merkitysaihioiden metsästykseksi”, joka tarkoitti oikeiden ja virtuaalisten kirjastojen ja kirjakauppojen kirjahyllyjen tutkimista. Itseohjautuvaksi sitä voi kutsua sen takia, että tutkijalla ei ollut useimmiten täsmällistä tietoa metsästyksen kohteesta vaan se tuli spontaanisti esille jossain vaiheessa etsintää. Merkittävän osan tutkijan löytämän aineiston käytännön hankinnasta suorittivat valtiovarainministeriön tietopalveluammattilaiset. Tämä lisäsi tutkijan aikaa lukemiseen ja ymmärtämiseen.

Tärkein aineiston koodausväline oli pienet keltaiset muistilaput, joilla kirjoituksiin merkittiin tärkeitä kohtia. Kirjoitusten relevanssin luokitus perustui muistilappujen sijoittamispaikkaan: sivun oikea laita oli ensimmäisen tason huomio, sivun alareuna toisen tason huomio ja sivun yläosa kolmannen ja

merkityksellisimmän tason huomio. Jollain todella keskeisellä sivulla saattoi olla siten kolme keltaista lappua, yksi sivun jokaisella laidalla. Kirjojen osalta merkinnät tehtiin kirjahyllykirjojen osalta suoraan kirjoihin. Lainakirjojen osalta merkinnät tehtiin myös kirjaan, minkä perusteella otettiin keskeisistä sivuista kopiot aineistotietokantaan eli mappiin. Artikkeleiden osalta merkinnät tehtiin käytössä oleviin kopioihin. Kaikki artikkelit luokiteltiin ensi vaiheessa aakkosjärjestyksessä mappeihin. Lukemisen myötä artikkeleista valikoitui esiin tärkeimmät, jotka luokiteltiin jälleen aakkosjärjestyksessä omiin mappeihinsa. Uusien lukemiskertojen ja myös tutkimusraportin kirjoittamisen myötä näistä tärkeistä artikkelista valikoitui vielä tärkeämmät artikkelit, jotka luokiteltiin tutkimustehtävän ja tutkimusraportin aihealueiden mukaisesti työhuoneen pöydälle, kirjahyllyyn sekä lattialle, mistä ne olivat helposti saatavilla. Kirjat luokiteltiin työhuoneen kirjahyllyyn neljään ryhmään: strategiakirjoitukset, strategiseen informaatioon liittyvät kirjoitukset, yleisempi organisaatiotutkimus sekä tieteenfilosofiset ja metodologiakirjoitukset. Tällä tavoin kuvattuna liiketaloustieteen perusoletustulkinnat on organisoitu aineistoksi, jota käytettiin liiketaloustieteen perusoletuksia koskevien merkitystulkintojen ja tutkimusraportin lähteenä.

Käsitteet ja niiden määrittelyt ovat ao. kirjoittajien tekemiä. Niitä koskevat merkitystulkinnat ovat tutkijan tekemiä. Tulkinnalla tarkoitetaan tässä ensiksi käsitteen ja sen sisältömäärityksen tuomista jonkun toisen olemassa olevan käsitteen yhteyteen. Toiseksi sillä tarkoitetaan käsitteiden tarkastelua uusissa yhteyksissä. Kolmanneksi tulkinnalla tarkoitetaan käsitteiden ja niiden määrittelymien kriittistä reflektointia sekä muiden tulkintahorisonttien että tutkijan toimesta.

Toiminta-analyttinen case-tutkimus – kohteena käytännön perusoletukset ja tulkintahorisontit

Tutkimuksen empiirinen osa toteutetaan toiminta-analyttisen⁴¹ tutkimusotteen mukaisena *case-tutkimuksena*, jonka lähtökohtana on organisaation toiminnan ja toimijoiden, so. tekemisen ja tekijöiden kokemusten ja tulkintojen syvässä ymmärtämisessä (Bogdan & Taylor, 1975; Pihlanto, 1994a; Mäkinen, 1993, Stake, 1995)⁴². Toiminta-analyttinen case-tutkimus sisältää Staken (1995) esittämät laadullista tutkimusta kuvaavat ominaispiirteet: 1) se on holistinen, 2) se on empiirinen, ja 3) se on tulkinnallinen. Hermeneuttisen

⁴¹ Pihlanto (1994) on esittänyt toiminta-analyttisen tutkimusotteen englanninkielisenä nimenä action-oriented approach erotuksena toimintatutkimuksen (action research), joka on Pihlannon mukaan tutkimusmetodi. Arbnorin ja Bjerken (1997) toiminta-analyttisen tutkimusotteen vastine on actors approach –nimellä, mikä korostaa toiminnan ohella toimijoiden l. aktoreiden näkökulmaa.

⁴² Casetutkimus ei sinänsä ole ainostaan toiminta-analyttisen lähestymistapaan liittyvä tutkimustyyppi vaan sitä voidaan käyttää myös esimerkiksi nomoteettisen lähestymistavan yhteydessä. (Mäkinen, 1980; Pihlanto, 1994; Salmi & Järvenpää, 2000).

analyysin eli tulkinnan metodin avulla tavoitellaan toimijan kokemusta tutkijan kokemuksen kautta, minkä mukaisesti tutkija käyttää toimijoita tutkimusvälineenä, mistä sanonta ”toinen ihminen tutkimusmenetelmänä” (Pihlanto, 1994b, 50).

Tutkimusilmiö on määritelty tässä tutkimuksessa ihmisten tekemäksi ja tulkitsemaksi strategiaksi ja strategiseksi informaatioksi. Ilmiötä pyritään tutkimaan ja ymmärtämään jonkun casen kautta, jonka voi muodostaa esimerkiksi ihminen, organisaatio, prosessi, päätös, ohjelma tai projekti (Yin, 1994, 12). Stake (1995, 2) mukaan erityisesti ihmiset ja projektit ja ohjelmat täyttävät hyvin case-tutkimuksen kriteerit. Tämän tutkimuksen casen muodostaa valtiovarainministeriö ja sen toimijoiden esittämät ja kokemat tulkinnat strategian ja strategisen informaation luonteesta, tekijöistä ja tekemisestä. Case-tutkimuksessa voi olla erilaisia analyysiyksiköitä ja -tasoja. Tässä tutkimuksessa analyysin kohteena ovat yksilölliset ja yhteisölliset sekä organisaatiotason perusoletukset ja tulkintahorisontit.

Case-tutkimuksen yhteydessä keskustellaan usein siitä, mikä määrä tapauksia on riittävä tieteelliseen tutkimukseen (Ahrens & Dent, 1998; Eisenhardt, 1989). Aineiston laajuutta ja tapausten määrää koskeva keskustelu liittyy erityisesti tulosten yleistettävyyteen (Lukka & Kasanen, 1993, 1995). Toiminta-analyyttiseen lähestymistapaan perustuva case-tutkimus sisältää yleensä yhden tai korkeintaan muutaman tapauksen. Tapausten määrää merkittävämpi tekijä on tutkimustehtävään vastaamiseen tarvittavan ja tavoiteltavan tiedon ja ymmärtämisen laatu. Yksikin case voi rikastuttaa ja laajentaa nykyisiä käsityksiä ja tulkintoja strategian ja strategisen informaation sekä niiden tekijöiden ja tulkitsijoiden luonteesta ja dynamiikasta (Mäkinen, 1980; Pihlanto, 1994a).

The real business of case study is particularization, not generalization. We take a particular case and come to know it well, not primarily as to how it is different from others but what it is, what it does... The aim is to thoroughly understand... Good case study is patient, reflective, willing to see another view... We try hard to understand how the actors, the people being studied, see things. Ultimately, the interpretations of the researcher are likely to be emphasized more than the interpretations of those people studied, but the qualitative case researcher tries to preserve the multiple realities, the different and even contradictory views of what is happening. (Stake, 1995, 8-12)

Tässä tutkimuksessa on mukana yksi organisaatio, valtiovarainministeriö. Sisällöllisesti varsinaisen casen muodostaa valtiovarainministeriössä toimivien ihmisten strategiaa ja strategista informaatiota sekä niiden tekijöitä ja tekemistä koskevat merkitystulkinnat. Yhden caseorganisaation valintaa voidaan

perustella tässä tutkimuksessa ymmärretyllä tutkimusilmiön luonteella ja lähestymistavalla sekä kohteeseen liittyvän tutkimusintervention intensiivisyydellä. Tutkimuksessa tavoitellaan syvällistä kohdeorganisaation ja sen toimijoiden tekemisten ja tulkintojen ymmärtämistä.

2.4 Valtiovarainministeriö case-tutkimuksen kohteena

2.4.1 Valtiovarainministeriön tehtävät ja rooli

Ministeriöt ovat toimialoillaan keskeisiä yhteiskuntapolitiikan valmistelijoita. Ministeriöitä pidetään julkisen sektorin strategisina hermokeskuksina, joissa vaikutetaan koko yhteiskunnan kehitykseen valmistelemalla säädöksiä ja budjettipäätöksiä. Ministeriöt muodostavat saranakohdan, jossa poliittinen ja ammattijohto identifioivat ongelmia ja etsivät ja luovat ratkaisumalleja, jotka viedään poliittisilla päätöksillä läpi (Huttunen, 1994, 135; Reunanen, 1996, 14; Valtiovarainministeriö, 1997, 29).

Nousiaisen (1992, 79) eri hallituksissa vuosina 1964-1987 toimineiden ministereiden haastatteluihin perustuvan tutkimukseen mukaan ulkoministeriö, kauppa- ja teollisuusministeriö ja valtiovarainministeriö muodostavat ministeriöiden eliittiryhmän. Valtiovarainministeriön asema on sekä muodollisesti että tosiasiallisesti merkittävä valtioneuvoston päättämien asioiden valmistelussa ja käsittelyssä. Muodollista roolia korostaa valtioneuvoston ohjesääntö, jonka mukaan muiden ministeriöiden on hankittava valtiovarainministeriön lausunto sen valmisteltavana olevassa asiassa silloin, kun asialla on huomattava kansantaloudellinen merkitys (Valtioneuvoston ohjesääntö 262/2003, 31§)⁴³. Ministeriöiden on myös informoitava ja tarvittaessa myös neuvoteltava valtiovarainministeriön kanssa kansantalouden tai talouselämän kannalta tärkeitä asioista ja toimenpiteistä ennen kuin ne viedään hallituksen käsittelyyn.

Valtiovarainministeriö vastaa toiminta-ajatuksensa mukaisesti valtioneuvoston osana, voimavarojen yhteen sovittajana ja hallinnonalansa ohjaajana tasapainoisen ja kestäväen kasvun talouspolitiikasta, valtiontalouden hyvästä hoidosta ja tuloksellisesta julkisesta hallinnosta. Ministeriön vision mukaan valtiovarainministeriö turvaa tulevien sukupolvien valinnan mahdollisuudet ja talouden perustan. (Valtiovarainministeriön hallinnonalan tulostavoiteasiakirja vuodelle 2002; VM 2007 strategia, 2004)

Valtiovarainministeriö on osa valtioneuvostoa, jonka muodostavat laissa määritellyt ministeriöt (L valtioneuvostosta, 175/2003). Suomen

⁴³ Tämä yleisvaltuutustyyppinen klausuuli sisällytettiin jo ensimmäiseen valtioneuvoston ohjesääntöön vuonna 1943.

valtiovarainministeriön toimiala on varsin laaja verrattuna eurooppalaiseen kollegaorganisaatioihin (Juvonen, 1996). Ministeriön toimialaan ja strategia- ja politiikkavalmistelun piiriin kuuluvat mm. seuraavat asiakokonaisuudet:

- talous- ja finanssipolitiikka; valtiontalous, valtion talousarvio ja taloudenhoito, valtion varat ja varallisuus sekä maksupolitiikan ja maksujen yleiset perusteet;
- veropolitiikka, verotus ja yleinen tullipolitiikka;
- valtion lainanotto, valtionvelka sekä valtiontakaukset ja –takuut;
- rahoitusmarkkinoiden toiminta ja kansainväliset rahoituslaitokset;
- valtionhallinnon työnantaja-, henkilöstö- ja työmarkkinapolitiikka;
- hallinnon ohjauksjärjestelmät ja hallinnon kehittämisen toimintalinjat;
- valtion tietohallinnon, tietoturvallisuuden yleiset perusteet, sähköinen asiointi ja valtioneuvoston yhteinen tietohallinto
- toimialaan sisältyvien valtion yhtiöiden ja valtion osakkuusyhtiöiden omistajapolitiikan valmistelu ja toteutus sekä omistajaohjaus. (Valtioneuvoston ohjesääntö, 262/2003, 17 §; toimialasta, tehtävistä ja organisaatiosta tarkemmin valtioneuvoston asetus valtiovarainministeriöstä 26.6.2003 sekä valtiovarainministeriön työjärjestys, no 54/2001, 23.1.2001, muutettu 19.12.2001)

Ministeriön palveluksessa oli vakituisina työntekijöinä vuoden 2002 lopussa 310 henkilöä. Ministeriön toiminnan menopohjainen budjetin toteutuma vuonna 2002 oli 30,5 miljoonaa euroa⁴⁴. Taseen loppusumma vuoden 2002 lopussa oli 5 656,9 miljoonaa euroa, josta käyttöomaisuusarvopapereina ja muina pitkäaikaisina sijoituksina (valtion yhtiöiden ja osakkuusyhtiöiden osakkeet) 4 563,3 miljoonaa euroa⁴⁵. (Valtiovarainministeriön tilinpäätös 31.12.2002)

⁴⁴ Henkilöstö ja budjetin toteutuma sisältävät valtiovarainministeriön (momentti 28.21.1) ja ministeriöön kuuluvan valtioneuvoston tietohallintoyksikön (28.21.22). Viime mainitun toiminta käynnistyi vuoden 2002 alusta.

⁴⁵ Valtiovarainministeriön toimialaan ja taseeseen kuuluvat verohallitus, tullilaitos, valtiokonttori, tilastokeskus ja valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Lisäksi ministeriön omistajaohjauksen piiriin ja myös taseeseen sisältyvät valtion liikelaitoksena toimiva Senaatti -kiinteistöt sekä joukko valtion yhtiöitä (mm. Sponda Oyj, Kapiteeli Oy, Rahapaja Oy, Edita Oyj, Engel Yhtymä Oy) ja osakkuusyhtiöitä (mm. Sampo Oyj).

2.4.2 Caseorganisaation valintakriteerit

Ainutlaatuisuus tutkimisen ja oppimispotentiaali ymmärtämisen näkökulmasta

Valtiovarainministeriö ei ole ollut juurikaan *välittömän* tutkimuksen kohteena. Erityisesti valtiovarainministeriön *sisäistä* strategiavalmistelua ei ole tutkittu lainkaan. Valtiovarainministeriön roolia ja asemaa talous- ja finanssipoliittisen valmistelussa ja toimeenpanossa on kuitenkin sivuttu useissa kirjoituksissa erityisesti talous- ja hallintotieteissä sekä politiikan tutkimuksessa (Tiihonen S., 1989, 1990; Tiihonen P., 1989; Pekkarinen & Vartiainen, 1993; Ranki, 2000; Nousiainen, 1992; Uimonen, 1998; Kantola, 2001). Valtiovarainministeriö on ollut yhtenä talouspolitiikan vaikuttajana mukana useissa 1990-luvun alun talouslamaa käsitelleissä taloustieteellisissä tutkimuksissa (esim. Suomen Akatemian 1990-luvun talouskriisi tutkimusohjelma, jossa useita tutkimuksia, ks. Kiander, 1998, 2001). Mielenkiintoista analyysia ja tulkintaa on tehty suomalaisen talouspolitiikan ajattelumalleista ja talouspolitiikan retoriikasta valtiovarainministerien budjettiesitelmien pohjalta (Heinonen, Mykkänen, Pantzar, Roponen, 1996; Heinonen & Kakkuri-Knuuttila, 1999). Missään näissä tutkimuksissa ei ole kuitenkaan tarkasteltu valtiovarainministeriön organisaationa liittyvää strategian ja strategisen informaation olemuksen, tekijöiden ja tekemisen tulkintaa.

Ranki (2000, 43) toteaa hallituksen talouspoliittista ministerivaliokuntaa tarkastelleessa väitöskirjassaan, että yhden tapauksen vertailussa voidaan yleistettävyyttä ja vertailtavuutta etsiä samaa funktiota toteuttavista rakenteista (talouspolitiikan valmistelu ja päätöksenteko), joista hän mainitsee yhtenä valtiovarainministeriön *sisäisen* talouspolitiikkavalmistelun. Tämän tutkimuksen kohteena on valtiovarainministeriön sisäinen tarkastelu, mutta kysymyksenasettelu ja lähestymistapa ovat hyvin erilaiset Rankin tutkimukseen verrattuna. Tutkimusasetelman erilaisuus ei sulje silti lähtökohtaisesti pois reflektointia mihinkään tutkimustehtävän kannalta relevanttiin tutkimukseen.

Staken (1995, 4) mukaan *potentiaalisen oppimisen maksimointi* on tärkein casen valintaa koskeva kriteeri. Valtiovarainministeriön osalta voidaan todeta, että

1) se toimii kompleksisessa, moniulotteisessa ja –tasoisessa ympäristössä, jossa tapahtuvat muutokset ovat olleet ja ovat suuria ja laaja-alaisia,

- 2) sen toiminta on erittäin tietointensiivistä⁴⁶, missä informaatio ja tieto toimivat sekä panoksena että tuotoksena. Informaation määrä ja laatu ovat myös erittäin moninaisia,
- 3) se toimii monimutkaisten ongelmien kanssa, joiden ratkaisemisessa se on suuresti yksilöistä riippuvainen,
- 4) sen asiantuntemus perustuu erilaisiin professioihin, mikä luo dynamiikkaa strategioiden ja strategisen informaation tekemiseen ja tulkintaan,
- 5) sillä on merkittävä ja näkyvä asema yhteiskuntapoliittisen strategia- ja poliittikkavalmistelun keskiössä, ja
- 6) ministeriössä on panostettu merkittävästi vuoden 1997 syksystä lukien uudenlaiseen strategian tekemisen prosessiin, johon sisältyy formaalin strategian ja strategisen informaation tekemisen välineitä⁴⁷, mutta myös näiden taustalla vaikuttavien perusoletusten, arvoperustan ja toimintatapojen arvioivaa pohdintaa⁴⁸.

Valtiovarainministeriöön liittyvät tunnuspiirteet tarjoavat *mahdollisuuden* uusille strategian ja strategisen informaation tekemistä ja tulkintaa koskeville ymmärtämysyhteyksille ja oppimiselle.

Aito läheltä ja sisältä tutkimisen mahdollisuus

Lukka (1999, 132-133) toteaa, että yksi onnistuneen case-tutkimuksen kriteeri on empiirisen tutkimuskohteen valinta, joka tulisi tehdä tutkimuksen tarkoitusta ja tutkimusasetelmaa vastaavasti. Valinta ei saisi kuitenkaan perustua pelkästään helpon sisäänpääsyn kriteerille.

Sisäänpääsy empiirisen tutkimustiedon lähteille ei ole aina helppoa tutkijalle. Erityisen vaikeaa se voi olla silloin, kun tutkimusilmiotä haluttaisiin tutkia läheltä ja sisältä päin. Ulkoa päin tapahtuvaa tarkastelua esimerkiksi kyselylomakkeiden muodossa voidaan kontrolloida kohdeorganisaation taholta, mutta sisälle tuleva ja siellä liikkuva tutkija ei ole välttämättä samalla

⁴⁶ Tietointensiivisillä organisaatioilla tarkoitetaan yhteisöjä, joiden tuotantoprosessit perustuvat inhimilliselle asiantuntijatyölle, joiden pääasiallinen tuotos on abstrakti tietopalvelu ja joissa tietopääoma näistä syistä on reaali-pääomaa tärkeämpi tuotannon tekijä. (Lehtimäki, 1993; Viitanen, 1993; Kirjavainen, 1997). Sveiby (1992) kutsuu tietämystensiivisistä organisaatiota tieto-taito-organisaatioksi, jonka tärkeimmät tase-erät ovat informaatiovirta, ihminen ja tietotaito.

⁴⁷ Valtiovarainministeriön *formaalina* johtamisjärjestelmän ja strategian ja strategisen informaation tekemisen viitekehysten on sovellettu vuoden 1998 alusta lukien balanced scorecardia, joka on eräs 1990-luvun eniten huomiota ja keskustelua herättänyt johtamismalli (Kaplan & Norton, 1992; 1996, 2001; Määttä & Ojala, 1999; Määttä, 2000). Tämä järjestelmä ja sen toimivuus tai toimimattomuus sinänsä ei ole tämän tutkimuksen kohteena, mutta siihen liitetyt merkitystulkinnat sen sijaan ovat, sikäli kun niitä nousee esiin.

⁴⁸ Vuonna 1997 käynnistynyt VM 2002 strategiaprozessi on saanut seuraajakseen vuoden 2002 syksyllä käynnistyneen VM 2007 nimeä kantavan strategiaprozessin, jonka alkuvaiheissa on otettu etäisyyttä formaaliin strategian tekemiseen ja panostettu dialogin metodiin keskustelemalla varsin paljon ministeriön perustehtävästä, keskeisistä substanssiteemoista (nk. muutosteemat) ministeriön arvoperustan olemassaolosta sekä ulkoisista ja sisäistä toimintatavoista.

tavoin kontrolloitavissa. Strategia ja strateginen informaatio on myös aiheena sellainen, joka on monen organisaation ”pyhintä” aluetta, josta ei haluta välttämättä kertoa paljon ulospäin.

Dokumenttien perusteella voi tehdä mielenkiintoista analyysiä esimerkiksi talouspolitiikan retoriikasta Valtiovarainministeriön laatimien budjettiesitysten (Heinonen et. al, 1996) tai ministerin pitämän budjettiesitelmän (Heinonen & Kakkuri-Knuutila, 1999) pohjalta. Dokumentit eivät kuitenkaan johdata lähelle ja sisälle strategian ja strategisen informaation olemusta, tekijöitä ja tekemisestä koskeviin perusoletuksiin ja tulkintahorisontteihin. Erityisesti yksilöllisten ja yhteisöllisten tulkintahorisonttien jäsentäminen ja ymmärtäminen edellyttää caseorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden kohtaamista dialogin metodilla.

Useissa case-tutkimuksissa haastattelut muodostavat primaariaineiston, mutta ei ole kovin yleistä, että tutkija on mukana johtoryhmien kokouksissa tai muilla keskeisillä toiminta-areenoilla. Osallistuva havainnointi on tarkoittanut monessa tutkimuksessa todellisuudessa pääosin haastatteluissa tapahtuvaa havainnointia (Hookana-Turunen, 1997; Lukka, 1988; Partanen, 2001). Tässä tutkimuksessa on haastatteluiden ohella olemassa aito läheltä ja sisältä tutkimisen mahdollisuus myös havainnoinnin ja osallistuvan havainnoinnin kautta.

Sisältä ja läheltä tapahtuva tutkimus perustuu luottamukseen. Se edellyttää tutkimuskohteena olevalta organisaatiolta avoimuutta ja ennakkoluulottomuutta sekä tutkijalta vastuullisuutta ja tutkimuseettistä asennetta. Valtiovarainministeriön kohdalla on tarjoutunut ainutlaatuinen mahdollisuus perehtyä kaikkeen sellaiseen tietoon, jota tutkija on pitänyt relevanttina. Valtiovarainministeriö on julkinen organisaatio ja sen tekemät strategiat ja strateginen informaatio ovat julkisesti saatavilla olevia *asiakirjoja*.

Tutkimusilmiön luonteeseen ja tutkimuksen lähestymistapaan liittyen sisäänpääsy on casen valinnassa keskeinen, mutta ei ainoa kriteeri. Tässä tutkimuksessa ei ole kyseessä *helppo* sisäänpääsy. Yksi asia, mahdollisesti joskus myös helppo, on saada tekninen lupa suorittaa haastatteluita, olla läsnä joissain kokouksissa ja lukea joitain sisäisiä papereita. Toiminta-analyyttisen case-tutkimuksen toteutus on tuskin koskaan kuitenkaan helppo, koska tutkijan tulee osoittaa eri yhteyksissä caseorganisaatiolle olevansa sisäänpääsyn arvoinen. Onnistuakseen merkityksen ongelman ratkaisussa hänen tulee kyetä pääsemään sisälle organisaation toimintaan ja ihmisten tulkintahorisontteihin. Tutkija on tämän haasteen edessä usein yksin, koska caseorganisaatiolla ei ole aikaa opettaa tutkijaa (Maula, 1999).

2.4.3 Empiirisen aineiston lähteet, muotoutuminen ja analyysi

Haastatteluaineiston keruu ja analyysi

Empiirisen osan primaariaineisto sisältää 36 henkilöhaastattelua, jotka toteutettiin vuoden 2001 joulukuun ja vuoden 2002 toukokuun välisenä aikana. Haastateltavat henkilöt ovat ministeriön ylintä johtoa, keskijohtoa ja asiantuntijoita (ks. liite 2). Siitä huolimatta, että aineistoa ei tarkastella ministeriön sisäisen osasto- ja yksikkörakenteen mukaisesti, pidettiin haastateltaviksi kysyttävien henkilöiden yleisenä valintakriteerinä kuitenkin sitä, että jokaiselta ministeriön osastolta olisi mukana kuhunkin em. ryhmään kuuluva henkilö. Tutkija valitsi haastateltavat henkilöt.

Ylimmän johdon osalta on valittu mukaan koko virkamiesjohto. Ministerit eivät ole mukana haastateltavien joukossa⁴⁹. Ylimpään johtoon sisällytetään valtiosihteeri, kaksi alivaltiosihteeriä, kuusi osastopäällikköä, EU-asioiden sihteeristön päällikkö, tiedotuspäällikkö ja hallintojohtaja. Nämä henkilöt muodostavat myös ministeriön laajennetun johtoryhmän. Kaikkien ylimpään virkamiesjohtoon kuuluvien henkilöiden sisällyttäminen haastateltavien joukkoon perustuu sekä heidän muodolliseen asemaan strategian ja strategisen informaation tekijöinä että heidän edustamaan kokonaisnäkökulmaan.

Keskijohdon osalta ei ole haastateltu kaikkia. Haastateltaviksi valittujen henkilöiden osalta käytettiin kahta kriteeriä: 1) haastateltavia tulisi olla jokaiselta ministeriön substanssitehtäväalueelta ja 2) haastateltavien esimieskokemuksen ajallisen pituuden kattavuus (mukana kokeneita ja vähemmän kokeneita).

Asiantuntijoiden osalta ei myöskään haastateltu kaikkia. Haastateltaviksi valittujen henkilöiden osalta käytettiin kolmea kriteeriä: 1) haastateltavia tulisi olla jokaiselta ministeriön substanssitehtäväalueelta, 2) haastateltavien asiantuntijakokemuksen ajallisen pituuden kattavuus (mukana kokeneita ja vähemmän kokeneita) ja 3) osalla haastateltavia kokemusta usealta eri ministeriön osastolta.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastateltaville henkilöille lähetettiin ennen haastattelua tutkimusprotokolla (Yin, 1994, 63), joka sisältää kuvauksen tutkimuksen lähtökohdista, tavoitteista, toiminta-

⁴⁹ Strategian ja strategisen informaation tekijöiden ja tulkitsijoiden joukkoon kuuluvat itsestään selvästi valtiovarainministeriön toimintaa johtavat ministerit. Tässä tutkimuksessa heidän tulkintansa eivät ole käytettävissä. Sekä ministeri Niinistölle ja ministeri Siimekselle esitettiin haastattelupyyntö. Ministeri Niinistö kieltäytyi haastattelusta aikataulusyihin viitaten. Ministeriö Siimes kieltäytyi toteamalla, että hän ei ole käytettävissä tutkimuksessa. Tutkija harkitsi myös aikaisempien ministereiden, mm. ministeri Iiro Viinaseen ja ministeri Erkki Liikaseen haastattelua, mutta luopui tästä em. ministereiden puuttuessa haastateltavien joukosta. Tutkimusraporttia kirjoitettaessa valtiovarainministeriön ministereinä toimivat valtiovarainministeri Antti Kalliomäki ja ministeri Ulla-Maj Wideroos (vuoden 2003 toukokuusta alkaen). Heiltä ei ole pyydetty haastattelua.

analyttisen tutkimusotteen periaatteista sekä aineiston hankintatavoista haastatteluiden ja havainnoinnin osalta (liite 3).

Tutkimusprotokollassa todetaan, että haastattelut tehdään tutkimusaiheen mukaan teemoitettuna ja teemat ja niihin liittyvät kysymykset jaetaan mahdollisesti etukäteen ennen haastattelua. Tutkija päätti kuitenkin toteuttaa aluksi muutamia haastatteluja niin, että *teemoja tai kysymyksiä ei lähetetty haastateltaville etukäteen*. Haastatelluilta kysyttiin jälkikäteen, mitä mieltä he olivat haastattelun onnistumiseen, välittömyyteen ja luotettavuuteen liittyen siitä, että he eivät saaneet teemoja tai kysymyksiä etukäteen. Kokeilun kohteena olleet ensimmäiset 3-4 haastateltavaa totesivat, ettei sillä, että he eivät saaneet teemoja tai kysymyksiä ollut ainakaan negatiivista vaikutusta haastattelun onnistumiseen. Tämän johdosta samaa menettelyä (teemoja ja kysymyksiä ei lähetetty etukäteen) jatkettiin kaikkien haastattelujen kohdalla. Kaikilta henkilöiltä kysyttiin jälkikäteen, oliko tällä menettelyllä vaikutusta haastatteluiden onnistumiseen. Lähes kaikki haastatellut henkilöt vastasivat kysymykseen toteamalla, että menettelyllä oli positiivinen, haastattelun aitous lisäävä vaikutus. Haastattelussa oli heidän mukaansa tämän vuoksi luonnollisempi tunnelma ja vastaukset olivat välittömiä, koska niitä ei ollut mahdollista valmistella etukäteen, mitä monet olisivat kertomansa mukaan muutoin tehneet.

Tutkimusprotokollassa tuodaan esiin myös tutkimuseettisiä periaatteita, joiden mukaan haastatteluiden todettiin olevan luottamuksellisia. Tämän mukaisesti haastatteluissa ja vapaamuotoisissa keskusteluissa esiin tulleiden tulkintojen ja näkemysten osalta noudatetaan tutkijan ehdotuksen mukaisesti pääsääntöisesti anonymiteettiperiaatetta. Jos tästä poiketaan, se tehdään aina asianomaisen henkilön suostumuksella.

Tutkimusprotokollassa todettiin edelleen, että haastattelujen toteutuksen ja aineiston analysoinnin helpottamiseksi haastattelut nauhoitetaan, mutta vain haastateltavien henkilöiden suostumuksella. Tutkimusprotokollassa esitetyn periaatteen mukaisesti nauhat puretaan ainoastaan tutkijan käyttöön eikä niitä käytetä sellaisenaan välittömästi tutkimuksessa vaan tutkija laatii jokaisesta haastattelusta yhteenvedon, joka lähetetään jokaiselle henkilölle kommentoitavaksi, täydennettäväksi ja hyväksyttäväksi. Kukaan haastateltava ei kieltänyt nauhoitusta, joten kaikki 36 haastattelua nauhoitettiin.

Haastattelutilanteessa tutkija esitteli vielä ennen varsinaisen haastattelun alkua tutkimuksen lähtökohtia, toteutusta sekä em. eettisiä periaatteita. Tutkija totesi tässä yhteydessä myös sen, että tutkimusprojektin tuloksia on tarkoitus hyödyntää valtiovarainministeriön tulevaisuuden strategiatyössä. Samassa yhteydessä esitettiin myös kysymys haastattelun nauhoituksen sallimisesta. Edelleen tutkija kertoi haastattelun alussa niistä teemoista ja keskeisistä kysymyksistä, joita haastattelussa olisi tarkoitus käsitellä. Teemoitus käsitti yleisellä tasolla viisi kokonaisuutta eli

- 1) haastateltavan henkilön koulutustaustan ja urakehityksen ja niihin liittyvät kokemukset, tulkinnat ja merkitykset,
- 2) ministeriön toimintaympäristössä tapahtuneet keskeiset muutokset ja/tai taitekohdat sellaisina, kun haastateltava henkilö on ne kokenut ja tulkinnut,
- 3) ministeriön sisäisen ympäristön ja kulttuurin (mm. ihminen, arvope-
rusta),
- 4) strategiaan ja strategiseen informaation liittyvät merkitystulkinnat,
jotka lähellä haastateltavan henkilön kokemuspiiriä ja hänen tai yksi-
kön/osaston/ministeriön tehtäväkenttää sekä
- 5) strategian ja strategisen informaation tekemiseen ja tulkintaan liitty-
vät keskeiset prosessit ja areenat. (ks. tarkemmin liite 4)

Henkilöille kerrottiin lisäksi, että haastattelua ei nk. litteroida eli aukikirjoi-
teta sanasta sanaan vaan tutkija laatii siitä haastatteluylteenvedon, joka ei
välttämättä perustu haastattelun kronologiseen etenemiseen vaan tutkijan jäl-
kikäteen tekemään jäsenyykseen edellä esitettyjen teemojen mukaisesti. Edel-
leen tutkija totesi, että haastatteluylteenveto lähetetään tarkastettavaksi ja
kommentoitavaksi haastateltavalle henkilölle. Haastattelun lopuksi tutkija
vielä toisti haastattelun dokumentointiin ja kommentointiin liittyvät periaat-
teet. Samalla tutkija kertoi myös siitä, että hän tiedustelee haastatteluylteen-
vedon lähettämisen yhteydessä sähköpostitse myös haastateltavan näkemyksiä
siitä, oliko siitä haittaa vai hyötyä, että hänellä ei ollut etukäteen käytettävissä
haastatteluteemoja tai -kysymyksiä.

Tutkija totesi haastateltaville, että hän pyrkii laatimaan yhteenvetoluon-
noksen mahdollisimman nopeasti. Tämä toteutui haastattelukierroksen alku-
päässä eli vuoden 2001 joulukuussa ja vuoden 2002 tammikuussa tehtyjen
haastatteluiden osalta (yhteensä 20), jolloin haastateltavat saivat yhteenveto-
luonnoksen 1-3 viikon sisällä haastattelusta. Helmikuusta eteenpäin tehtyjen
haastatteluiden (16) yhteenvetoluonnosten laadinta ja toimitus kesti pääsään-
töisesti yli kolme viikkoa.

Yhteenvetoluonnos lähetettiin sähköpostilla haastatelluille. Luonnoksen
saatteessa pyydettiin henkilöitä arvioimaan erityisesti sitä, että he tunnistavat
siinä esitetyt näkemykset ja tulkinnat omikseen. Lisäksi henkilöitä pyydettiin
tekemään harkintansa mukaan täydennyksiä. Valtaosa haastatelluista henki-
löistä (33/36) hyväksyi sen joko sellaisenaan tai muutamien tarkentavien
kommenttien ja teknisten täydennysten (esim. vuosilukuja) kera, mikä on var-
sin selkeä haastatteluaineiston luotettavuutta vahvistava argumentti. Kaikki
vastanneet tunnistivat haastatteluylteenvedossa esitetyt näkemykset, kom-
mentit ja tulkinnat omakseen. Suurin osa tehdyistä kommentteista ja täyden-
nyksistä liittyi tarkentaviin yksittäistulkintoihin ja erilaisten tapahtumien ajal-

liseen täsmentämiseen. Kolme henkilöä ei vastannut kommentti- ja täydennyspyyntöön. Näistäkään henkilöistä kukaan ei kieltänyt haastatteluylteenvedon paikkansa pitävyyttä.

On selvää, että kohtuullisen nopeasti haastatteluiden jälkeen tapahtunut dokumentointi mahdollistaa myös tutkijan muistinvaraisten havaintojen hyödyntämisen. Toisaalta haastatteluiden nauhoitus palauttaa haastattelun mieliin vielä viikkojenkin jälkeen paitsi autenttisena puheena, puhetaukoina ja äänensävyinä niin myös tunnelmaan liittyvinä havaintoina ja muistikuvina. Näidenkin haastatteluiden osalta tutkija kirjasi ylös nk. metodimuistioon keskeisiä havaintoja ja tulkintoja haastattelun onnistumisesta sekä menetelmällisesti että tunnelmaan (mm. avoimuus) liittyen. Sisältöulkintojen osalta kirjattiin nk. teoriamuistioon tarvittaessa myös välittömästi keskeisiä havaintoja ja tulkintoja (methodological notes ja theoretical notes, McKinnon, 1988). Haastattelunauhoihin, muistiinpanoihin, havaintoihin sekä yhteenvetoluonnoksiin esitettyjen kommentteihin ja tekniseluonteisiin päivityksiin perustuen voidaan todeta, että joidenkin vuoden 2002 helmikuun jälkeisten haastatteluiden yhteenvetoluonnosten raportointiviiveet eivät muodostaneet luotettavuusongelmaa.

Osallistuva havainnointi ja havainnointi

Osallistuvaa havainnointia toteutettiin ministeriön johtoryhmässä ja laajennetussa johtoryhmässä⁵⁰, joiden kokouksiin tutkija on osallistunut vuoden 1999 helmikuusta lähtien johdon asiantuntijan roolissa. Johtoryhmäkokouksia koskeva havainnointiaineisto perustuu tutkijan tekemiin havaintoihin, kokousmuistiinpanoihin ja kokouspöytäkirjoihin sekä kokouksissa esillä olleisiin asioihin liittyvään materiaaliin.

Päätös siitä, että Valtiovarainministeriö tulee toimimaan tutkimuksen kohdeorganisaationa, tehtiin vuoden 2001 loppukeväällä allekirjoittaneen ja valtiosihteeri Raimo Sailaksen välisessä keskustelussa. Tutkimusprojektia esiteltiin ministeriön laajennetussa johtoryhmässä ensimmäisen kerran 31.10.2001. Tutkijan työsuhteisesta roolista riippumatta johtoryhmäpöytäkirjoja voidaan pitää luonnollisena aineistona, koska ne ovat olemassa tästä tutkimuksesta huolimatta, ts. niitä ei ole tehty vain tätä tutkimusta varten. Lisäksi pöytäkirjat ovat sellaisenaan virallisia dokumentteja, joissa olevat mahdolliset virheet tulevat korjatuiksi osallistujien taholta. Pöytäkirjoja keskeisemmässä roolissa toimii johtoryhmien kokouksissa tehty havainnointi.

⁵⁰ Ministeriön johtoryhmät ovat kokoontuneet kahdessa kokoonpanossa. Noin kerran viikossa kokoontuvaan VM-johtoryhmän kokouksiin ovat osallistuneet valtiosihteeri, molemmat alivaltiosihteerit, tiedotuspäällikkö, hallintojohtaja ja allekirjoittanut johdon asiantuntijana. Noin kerran kuukaudessa kokoontuvaan laajennettuun johtoryhmään ovat osallistuneet em. VM:n johtoryhmän ohella osastopäälliköt (6) ja EU-asioiden sihteeristön päällikkö.

Tutkija on toiminut johtoryhmissä ensisijaisesti johdon asiantuntijan roolissa⁵¹. Vuoden 2001 syksystä lähtien on kirjoittaja tehnyt johtoryhmissä käytyihin keskusteluihin liittyen muistiinpanoja ja havaintoja myös välittömästi tutkimukseen liittyen. Ajankohta liittyy sopimukseen valtiovarainministeriön mukanaolosta tutkimuksessa.

Tutkija on esittänyt em. tutkimusprotokollassa periaatteet siitä, mikä rooli johtoryhmäkokouksilla on tutkimusaineiston osana. Protokollassa todetaan, että johtoryhmäkokouksiin osallistuminen tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkija olisi läsnä kokouksissa keskusteluita ja tulkintoja seuraten. Johtoryhmien kokoukset ovat aitoja ja oikeita ja mitään erillisiä, tutkimuksesta johtuvia kokouksia ei tarvita. Yksittäisten lainausten mahdollisesta käytöstä sovitaan johtoryhmien kanssa. Ajatuksena oli, että joidenkin kokousten lopuksi tutkija olisi esittänyt johtoryhmän jäsenille yhteisesti keskusteltavia kysymyksiä. Tällaista ei ole kuitenkaan tutkimuksen aikana tehty.

Johtoryhmien ohella käytetään osallistuvaan havainnointiin perustuvana tutkimusaineistona ministeriön laajennetun johtoryhmän asettamassa ministeriön sisäisessä tulevaisuusfoorumissa tehtyjä havaintoja sekä muistiinpanoja. Allekirjoittanut toimi tulevaisuusfoorumin yhtenä jäsenenä⁵². Tulevaisuusfoorumia ei ole mainittu tutkimusprotokollassa, koska se tuli ajankohtaiseksi vasta tutkimusprotokollan laatimisen jälkeen. Tutkija on kertonut tutkimusprojektista tulevaisuusfoorumin jäsenille. Tutkija toimi tulevaisuusfoorumissa ensisijaisesti johdon asiantuntijan roolissa. Siten foorumissa esitetyt kommentit sekä tehdyt havainnot ja tulkinnat kokouksissa käydyistä keskusteluista perustuvat pääasiassa johdon asiantuntijan rooliin. Tulevaisuusfoorumi tarjosi tutkijalle hyvän mahdollisuuden nostaa keskusteluun eräitä tutkimusprojektin aikana tehtyjä havaintoja. Tulevaisuusfoorumin keskeiset johtopäätökset on esitetty sisäisessä muistiossa, joka on ollut kaikkien ministeriön henkilöiden saatavilla intranetissä (Valtiovarainministeriön tulevaisuusryhmän muistio, 9.10.2002).

Tutkija on ollut mukana organisatorisen toimijan roolissa myös muilla tutkimusaiheeseen ainakin välillisesti liittyvillä toiminnan areenoilla, kuten esi-

⁵¹ Ministeriön johtoryhmän ja laajennetun johtoryhmän pöytäkirjojen laadinta on johdon asiantuntijan tehtävä. Johtoryhmien esityslistojen keskeisin lähde on ministeriötason strategia, jossa on esitetty painopisteet, ko. vuoden tavoitteet ja toimenpiteet. Tavoitteiden toteuttamiseen liittyvät vastuut on määritelty yksilöidysti kunkin tavoitteen osalta johtoryhmän jäsenen ja osaston/osastojen osalta. Johtoryhmissä on sovittu, että strategian toteutumista seurataan kokouksissa rullaavasti ja tilannekatsaus-tyyppisesti (Laajennetun johtoryhmän pöytäkirja 6.2.2002).

⁵² Ministeriön laajennettu johtoryhmä asetti tammikuussa 2002 kokouksessaan nk. sisäisen tulevaisuusfoorumin, jonka tehtävänä oli tuottaa näkemyksiä ministeriössä käytävään strategiakeskusteluun VM:n arvoista, toimintatavoista, painopistealueista ja osaamisesta tulevaisuudessa (Laajennetun johtoryhmän pöytäkirja 10.-11.1.2002). Tulevaisuusfoorumissa oli mukana yhteensä 18 henkilöä. Foorumi luovutti muistionsa ministeriön johtoryhmälle syyskuussa 2001. Tulevaisuusfoorumi ja ministeriön johtoryhmä keskustelivat foorumin näkemyksistä tämän jälkeen kaksi kertaa. Foorumin muistio (9.10.2002) on jaettu ministeriön intranetissä koko henkilöstölle.

merkiksi ministeriön sisäiset esimiesfoorumit⁵³, hallinnonalan tulosoheutusprosessi, ministeriön budjetointi- ja raportointiprosessi sekä ministeriön hanke-työskentelyn kehittämisprojekti⁵⁴. Näistä erityisesti ensin mainittu eli ministeriön sisäiset esimiesfoorumit sisällytetään relevantein osin sekä osallistuvan havainnoinnin että materiaalin muodossa tutkimusaineistoon. Muita areenoita ei sisällytetä välittömästi osallistuvan havainnoinnin piiriin. Näihin areenoihin liittyvä dokumentaatio on sen sijaan relevantein osin osa tutkimusaineistoa.

Johtoryhmien, tulevaisuusfoorumien sekä esimiesfoorumien keskusteluissa tehtyjä havaintoja, pöytäkirjoja ja muuta materiaalia käytetään pääosin casekuvausta tukevassa roolissa. Itse kokouksissa tehtyjen havaintojen ja niihin perustuvien tulkintojen rooli on dokumentteja (mm. pöytäkirjoja) keskeisessä roolissa.

Systemaattista havainnointia toteutettiin ministeriön talouspolitiikan strategia-ryhmässä (nk. TS-ryhmä)⁵⁵, jonka kokouksissa allekirjoittanut oli länä vuoden 2002 huhti- ja toukokuun aikana (6 kokousta). Kirjoittaja osallistui kokouksiin ensisijaisesti tutkijan roolissa havainnoijana eli ainoastaan keskusteluita seuraten ja muistiinpanoja tehden. Tämä havainnointiaineisto kerättiin erityisesti tätä tutkimusta varten. TS-ryhmän valmistelemana julkaistiin kesäkuussa 2002 ministerin allekirjoittamana talouspolitiikan keskipitkän aikavälin strategia nimeltä ”Kestävä talous, hyvinvoinnin perusta” (Valtiovarainministeriö, 2002). TS –ryhmän aineistoa ja kokouksissa tehtyjä havaintoja käytetään casekuvausta havainnollistavassa ja tukevassa roolissa.

Valtiovarainministeriötä koskeva dokumenttiaineisto

Tutkimuksessa hyödynnetään valtiovarainministeriön toimintaa ja toimintaympäristöä koskevaa arkisto- ja dokumenttiaineistoa. Materiaaliin sisältyvät mm. ministeriön toimialaa, tehtäviä ja organisaatiota määrittelevät säännökset, ministeriön ja osastojen toimialaan kuuluvat strategiadokumentit sekä toimintansuunnittelu- ja seurantadokumentit, keskeiset julkaisut, hallitusohjelmat ja hallituksen strategia-asiakirjat, osastohistoriikit, ministeriön johdon julkisia puheenvuoroja ja kirjoituksia, ministeriön ulkoinen kuva - ja sisäinen viestintä

⁵³ Esimiesfoorumit ovat ministeriön sisäisiä, ylimmän ja keskijohdon esimiehille tarkoitettuja koulutus- ja keskusteluareenoita, joiden suunnitteluun ja toteutukseen allekirjoittanut tutkija on osallistunut. Tämän tutkimuksen aineistoon sisällytetään vuosien 2001 ja 2002 sekä kevään 2003 aikana järjestetyt foorumit. Niiden teemat liittyvät välittömästi tutkimuksen aihealueeseen. Vuoden 2003 kevään foorumit ovat toimineet uuden, nk. VM 2007 –strategiaprosessin keskustelu- ja ideointifoorumina. Näihin liittyvät muistiot ovat myös osa tutkimusaineistoa.

⁵⁴ Näistä kaikista on olemassa dokumenttiaineistoa, joka on esitetty eritellysti liitteessä. Aineistoa käytetään tarpeellisin osin casekuvauksen tukena.

⁵⁵ Talouspolitiikan strategiavalmistelun ohjausryhmää (TS-ryhmä) kansantaloudellisten asioiden alivaltiosihteeri. Ryhmän jäsenenä toimivat kansantalousosaston, budjettiosaston, vero-osaston ja rahoitusmarkkinaosaston osastopäälliköt tai heidän edustajansa sekä Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen ylijohtaja. TS-ryhmän pääsihteerinä toimii kansantalousosaston asiantuntijavirkamies. TS-ryhmän kokouksiin osallistuu tarvittaessa myös muita asiantuntijoita.

–tutkimukset sekä sisäiset työtyytyväisyysbarometrit. Jotkut haastateltavat ovat informoineet tutkijaa joistain dokumenteista, mutta pääosin dokumenttiaineisto perustuu tutkijan kartoittamaan materiaaliin. Dokumenttiaineisto toimii casekuvauksen tausta-aineistona ja täydentävänä tukimateriaalina.

Tietolähteiden roolit ja aineiston analysointi

Analyysiä tehdään sekä aineiston keruu- ja dokumentointiprosessin että tutkimusraportin kirjoittamisen aikana, ensin mainitusta voidaan esimerkkeinä mainita erillisten havaintomuistioiden ohella laaditut metodologia- ja teoriamuistiot (McKinnon, 1988). Tutkimusraportin kirjoittamisen aikana kaikki tutkimuksen osat ovat dynaamisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Alussa luonnosteltu tutkimustehtävä täsmentyy liiketaloustieteen tulkintahorisonttien jäsentämisen ja empiirisen aineiston lukemiskertojen myötä edelleen. Liiketaloustieteen tulkintahorisontit haastavat tutkijaa etsimään empiirisestä aineistosta mahdollisia tutkijan oman tulkintahorisontin ulkopuolelle jääviä merkitystulkintoja ja ”kummajaisia” eli anomalioita, joita tutkija ei ehkä muutoin huomaisi. Käytännön toimijoiden perusoletus- ja merkitystulkinnat asettavat puolestaan kysymyksiä tutkijan ja liiketaloustieteen tulkintahorisonteille.

Aineiston analyysistä on kysymys myös silloin, kun raaka-aineistona (haastattelunauhut ja muistiinpanot) olevasta haastattelumateriaalista laaditaan tematisoidut yhteenvedot. Tätä analyysitapaa voidaan kutsua pelkistämiseksi, jonka ensivaiheessa tiivistetään ja selkiytetään raaka-aineistoa luettavaan ja esitettävään muotoon (Raunio, 1999, 315). Haastatteluaineisto on dokumentoitu ensi vaiheessa yksilökohtaisiksi haastattelumuistioiksi (36 kpl), jotka toimivat eräänlaisena tutkimusaineiston perustietokantana (nk. havaintomuistiinpanot, McKinnon, 1988). Haastattelumuistiot laadittiin haastattelunauhojen ja tutkijan haastatteluiden aikana tekemien muistiinpanojen perusteella. Muistiot laadittiin haastatteluissa käytettyä temaattista jäsenystä mukaillen. Yksilömuistioiden laadintavaiheeseen sisältyi ensimmäisen tason analyysiä ja tutkijan tulkintaa, jonka luotettavuutta ja pätevyyttä todennettiin haastateltavien kommentailla ja hyväksynnällä. Muistioita ei vielä tässä vaiheessa kirjoitettu täysin kirjakielen muotoon, vaikka jo tässä vaiheessa niistä pyrittiin pääosin poistamaan sellaiset ilmaisut, jotka paljastaisivat suoraan haastattelun henkilön.

Yksilömuistioiden pohjalta tehtiin edelleen analyysiä ja tulkintaa jäsentämällä ja luokittelemalla eri yksilötulkinnat ryhmittäin. Tämän vaiheen tuloksena laadittiin ryhmäkohtaiset muistiot ylimmän johdon, keskijohdon ja asiantuntijoiden mukaan jäsennehtynä (3 kpl). Ryhmäkohtaiset tulkinnat jäsennehttiin temaattisesti uudelleen yksilömuistioiden pohjalta. Jäsentelyssä hyödynnettiin yksilömuistioiden pohjalta esiintyneitä ja esiin nousseita tema- ja käsitekategorioita sekä niihin liittyneitä merkitystulkintoja. Ryhmämuistiot

laadittiin anonyymisti ja puhekielen muotoon kirjoitettuna. Teemoitus ja käsitekategoriat eivät olleet vielä tässä vaiheessa samanlaisia eri ryhmien välillä. Myös havainnointiaineistoa (mm. talouspolitiikan strategiaryhmän kokoukset) hyödynnettiin ryhmäraporttien laadintavaiheessa. Tutkimusraportin casekuvausta on kirjoitettu ryhmämuistioiden pohjalta. Raportin kirjoitusvaiheessa hyödynnettiin myös sekä havainnointi- että dokumenttiaineistoa. Tutkimustulosten ja uuden teorian kirjoitusvaiheessa empiirisen aineiston eritellyistä merkitystulkinnosta yhdistetyt perusoletukset suhteutetaan liiketaloustieteen perusoletuksiin sekä tutkijan lähtökohtaoletuksiin.

Edellä kuvattua analyysiprosessia voidaan luonnehtia myös aineiston ja siitä esiin nousevien kysymysten, käsitteiden ja perusoletusten koodaamiseksi, joka on nk. grounded theory –lähestymistavan tai suomeksi aineistolähtöiseen teorianmuodostuksen perusidea. Sen ydin on aineiston analyttinen (erittelevä) ja synteettinen (yhdistelevä) neljävaiheiseen prosessiin perustuva koodaaminen ja käsitteellistäminen (Glaser & Strauss, 1967). Aineistovaiheen koodauksen sisältyy primaariaineistoon perustuvien käsitteiden ja niiden merkityssisältöjen tunnistaminen ja alustava tulkinta ensivaiheessa yksilötason muistioissa (Easterby et al., 2002, 125; *a process of naming*) ja toisessa vaiheessa ryhmätason muistioissa (mt., 125; *a process of arranging*). Kolmannessa eli tutkimusraportin muotoiluvaiheessa käsitteellistämistä ja tulkintaa sekä kiinteytetään että rikastetaan refleктоimalla haastatteluaineistoon perustuvia tulkintoja muuhun aineistoon (havainnointi ja dokumentit) sekä myös aineiston ulkopuolisiin tulkintoihin (mt., 125; *a process of solidifying*)⁵⁶. Uuden teorian kirjoittaminen perustuu lopulta liiketaloustieteen ja käytännön tulkintahorisonttien suhteuttamiseen ja sulattamismahdollisuuksien ja -edellytysten arviointiin (mt., 125; *a process of writing the theory*).

Empiirisen aineiston pelkistämisessä, koodaamisessa ja analysoinnissa sekä kokonaisuutena merkitysten ja perusoletusten tulkitsemisessa sovelletaan lähestymistapa- ja menetelmäkuvauksen yhteydessä esitettyä tulkitsevaa käsitetutkimusta (Takala & Lämsä, 2001).

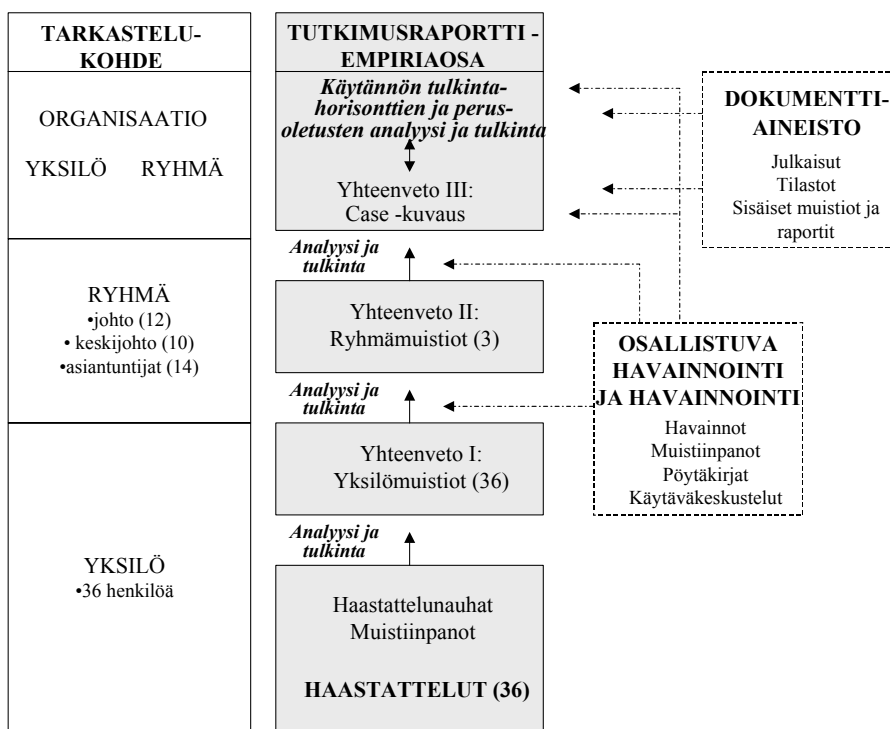
Raportin casekuvauksessa käytettävä teemoitus ja käsitekategorisointi perustuu sekä tutkimustehtävässä esitettyihin kysymyksiin että ryhmämuistioissa ja muussa aineistossa esiintyneiden teemojen ja merkitystulkintojen esiintymisen vertailuun (Raunio, 1999, 315). Tutkijan tekemät käsitekuvaukset sekä liiketaloustieteen tulkintahorisontit ja niiden sisältämät perusoletukset toimivat casekuvauksen jäsentämisen heuristisena viitekehityksenä ja merkitysreferenttinä.

Casekuvaus esitetään kokonaistasolla niin, että strategian ja strategisen informaation tekijöiden äänet tuodaan esille yksilöiden tekemien tulkin-

⁵⁶ Tässä vaiheessa pelkistämistä ja koodaamista empiria-aineisto *suhteutetaan* muuhun empiria-aineistoon sekä relevanttiin viitekirjallisuuteen (mm. aihealueen aikaisemmat tutkimukset ja kirjoitukset).

tasitaattien välityksellä. Tässä kiinnitetään erityistä huomiota siihen, että merkitystulkinnat eivät ole yksi- vaan moniäänisiä. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka tulkinnat esitetään anonyymisti, on ne koodattu niin, että tutkimusraportista voi nähdä, onko äänessä yleensä sama henkilö vai useampia henkilöitä.

Seuraavassa kuvassa on esitetty yhteenvedona kohdeorganisaatiota koskevan empiirisen aineiston hankinta- ja tulkintaprosessi sekä haastatteluiden, havainnoinnin ja dokumenttiaineiston roolit. Kuvan tummennettu alue kuvaa haastatteluaineiston primaaria roolia casekuvauksen laadinnassa ja analysoinnissa. Osallistuvaa havainnointia, havainnointia ja dokumenttiaineistoa käytetään haastatteluaineiston tukemiseksi ja casekuvauksen havainnollistamiseksi. Haastatteluaineiston yhteenvedot I (yksilökohtaiset muistiot) ja II (ryhmäkohtaiset muistiot) muodostavat tutkimusraportissa esitettävän casekuvauksen perustietokannan. Niitä ei esitetä sellaisinaan raportissa⁵⁷. Aineiston yhteenvedot III tarkoittaa varsinaista casen kuvausta.



Kuvio 5: Empiirisen aineiston keruu, analysointi ja tulkinta

⁵⁷ Haastattelu-yhteenvedoina laadittujen yksilömuistioiden (36 kpl) sivumäärä on yhteensä n. 360 sivua ja ryhmämuistioiden (3 kpl) sivumäärä n. 180 sivua. Haastatteluissa tehdyt käsikirjoitetut muistiinpanosivut ovat yhteensä n. 450 sivua ja nauhoitetut haastattelut yhteensä n. 76 tuntia.

Tutkimustehtävään ja tutkimuksen lähtökohtaoletuksiin liittyen on syytä korostaa merkityksen ongelman roolia pelkistämistä ja koodaamista ohjaavana sitoumuksena. Merkityksen ongelmaa tarkastellaan yksilö- ryhmä- ja organisaatiotasolla kuultuihin, nähtyihin, luettuihin ja tulkittuihin käsityksiin, eleisiin ja ilmeisiin, analyysihin ja kuvauksiin sekä tapahtumiin perustuen. Ensimmäisen vaiheen pelkistäminen ja koodaaminen tapahtuu käytännössä jo siinä vaiheessa, kun tutkija sijoittaa ja suhteuttaa kuulemansa ja näkemänsä tutkimustehtävään ja –asetelmaan sekä omaan tulkintahorisonttiinsa. Tämän suhteuttamisen pätevyys asetetaan arvioitavaksi esimerkiksi haastattelun osalta silloin, kun tutkija lähettää laatimansa yksilöyhteenvedon haastateltavan henkilön kommentoitavaksi, kuten tässä on tehty. Viime kädessä tutkimuksen aineistoon nähden kohdallinen pätevyys eli pelkistämisen, koodaamisen, analyysien ja synteisien kautta muotoutunut kokonaisuus tulee arvioitavaksi tutkimusraportin muodossa.

OSA II:

TEORIAN KUVAUS, ANALYYSI JA TULKINTA

Philosophizing is questioning, from which managers and scholars can learn reflexivity, which is the ability to be critical or suspicious of one's own intellectual assumptions (Calori, 1998, 301). Those who do not actively confront their underlying assumptions are condemned to be prisoners of their own theories. (Argyris, 1977, 119)

3. LIIKETALOUSTIETEEN PERUSOLETUKSIA JA TULKINTAHORISONTTEJA

3.1 Liiketaloustieteen filosofinen paradigmaperusta

Tieteenfilosofisia kysymyksiä voidaan lähestyä tieteen filosofisena tarkasteluna, so. tieteen olemuksen ja perusoletusten tarkasteluna⁵⁸. Tieteenfilosofisen analyysin kohteena ovat tutkijoiden esittämät eksplisiittiset ja implisiittiset kannanotot tieteestä, tutkimuksen kohteesta ja tutkimusmenetelmistä (Niiniluoto, 1999, 37). Näitä kannanottoja, tai perusoletuksia, tarkastellaan tieteenfilosofian eri osa-alueiden näkökulmista kysymällä sitä,

- mikä on todellisuuden ja tarkasteltavan ilmiön olemassaolon luonne ja laatu eli *ontologia*;
- mikä on todellisuutta kuvaavan tiedon luonne ja miten se on ymmärrettävissä ja kommunikoitavissa eli *epistemologia*;
- miten käsitetään ihmisen olemisen ulottuvuudet ja laadut eli *ihmiskäsitys*; ja
- miten todellisuudesta ja tutkittavasta ilmiötä hankitaan tietoa eli *metodologia*. (Niiniluoto, 1999; Rauhala, 1985; Varto, 1992b; Raunio, 1999; Helenius, 1990)

Ontologialla tarkoitetaan tutkimuskohteen olemassaolon, so. todellisuuden luonteen ja rakenteen määrittelyä (Niiniluoto, 1999). Sosiaalitieteissä ontologialla tarkoitetaan tutkimuksen aihealueesta tai kohteesta tehtyjä oletuksia, esimerkiksi ihmisen ja toimintaympäristön luonteesta sekä niiden keskinäisestä suhteesta (Raunio, 1991, 28). Liiketaloustieteessä, erityisesti strategiatutkimuksessa organisaation ja sen toimijoiden suhde toimintaympäristöön onkin ollut eräs keskeisempiä tutkimuskohteita (Chaffee, 1985; Smircich & Stubbard, 1985). Tutkimuksissa on kuitenkin erittäin harvoin tarkasteltu toimintaympäristön olemassaolon ontologista luonnetta ja laatua. Myöskään or-

⁵⁸ Tässä yhteydessä tarkastelemme *liiketaloustieteen filosofisia* perusteita eli erityistieteiden tieteenfilosofiaa. Sen osalta voidaan tieteenfilosofinen näkökulmasta tutkia erityistieteeseen liittyviä filosofisia ja metodologisia perusteita esimerkiksi tutkimusta ohjaavien ennako-oletusten osalta (Niiniluoto, 1999, 32). Liiketaloustieteen yhteydessä tieteenfilosofisen tarkastelun kohteena ovat olleet mm. yrityksen suunnitteluun liittyvien normatiivisten lauseiden esittämisen mahdollisuuksien ja rajoitusten analyysi (Näsi, 1979), laskentatoimen mittaamisen kohteena olevien ilmiöiden (mm. yrityksen voitto) olemassaolon analyysi (Lukka, 1989) ja ihmisen olemassaolon analyysi yleisesti liiketaloustieteen tutkimuksen ja erityisesti laskentatoimen konteksteissa (Pihlanto, 1989, 1994a, 1994c, 1996).

ganisaation toimijoiden eli ihmisten olemassaolon analyysi ei ole kuulunut valtavirtatutkimukseen. Tämän tutkimuksen näkökulmasta on perusteltua kysyä, mitä liiketaloustieteen kohteena olevan strategian ja sitä koskevan informaation edellytetään olevan luonteiltaan.⁵⁹

Ihmisen olemassaolon luonteen analyysia on perusteltu tärkeänä osana tieteenfilosofista tarkastelua erityisesti sosiaali- ja ihmistieteiden alueella (Rauhala 1985, 1989; Varto 1992b; Raunio, 1999). Ihmisen luonnetta koskevat perusoletukset sisältyvät usein tutkimuksen ontologisen ratkaisun piiriin, koska ihminen on aina joko välittömästi tai välillisesti tutkimuksen kohteena. Riippumatta tutkimusalasta ja kohteesta ihminen on aina läsnä joka tapauksessa tutkimuksen tekijänä (Pihlanto, 1994c).

Pihlanto (1994a, 378) on esittänyt, että ihmisen olemusta koskeva oletus on erityisesti subjektivistisen lähestymistavan osalta ensisijainen, koska ihminen tulkitsee ja määrittelee muiden kategorioiden – ontologia, epistemologia, metodologia - sisällöt. Siten ihminen ja käsitys ihmisestä vaikuttaa ratkaisevasti muita ulottuvuuksia koskeviin tulkintoihin⁶⁰. Chua (1986) tarkastelee ihmisen olemuksen luonnetta reaalis-fyysistä ja sosiaalista todellisuutta koskevien perusoletusten osana.

Epistemologia liittyy tutkimuskohdetta määrittävän ja kuvaavan tiedon luonteen määrittelyyn eli siihen, millainen tieto on tietoa totuudesta⁶¹, mikä on totuutta kuvaavan tiedon perimmäinen lähde ja miten tietoa perustellaan. Tiedon luonne ja pätevyys ovat kiinteässä yhteydessä tarkasteltavan ilmiön olemukseen, josta tieto kertoo jotain. Tämän mukaisesti tutkittavan todellisuuden luonne eli ontologia on ensisijainen suhteessa sitä koskevaan tietoon (Chua, 1986; Pihlanto, 1994a). Todellisuutta koskevan tiedon saaminen ei ole mahdollista ilman jonkinlaista ymmärrystä tutkittavasta todellisuudesta, so. tiedon kohteesta (Raunio, 1999, 30-31).

⁵⁹ Ontologiaan liittyvät näkökulmat tiivistyvät kysymykseen todellisuuden olemassaolon laadusta ja luonteesta: onko todellisuus olemassa ihmisestä riippumatta, onko todellisuus yksilön subjektiivisen tajunnan ja kokemuksen tuote vai onko todellisuuden olemassaolo yksilön intersubjektiivinen, yksilöiden väliseen vuorovaikutuksen perustuva tuote. Tähän ongelmaan on mm. Popper (1972) luonut oman ontologiakategoriansa, joka sisältää nk. olemassaolon maailmat. Popper erottaa toisistaan fyysikaalisten ilmiöiden muodostaman maailman (maailma 1), tajunnan ja ajatusten muodostaman maailman (maailma 2) ja ihmismielen tuotteita (artefakteja) koskevan maailman (maailma 3). (Niiniluoto, 1999, 128. Alkup. Popper Karl, 1972, *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*).

⁶⁰ Raunio (1999, 30-32) toteaa, että ontologinen kannanotto on ensisijainen epistemologiaan nähden: ”*Voidaksemme tietää, onko mahdollista saavuttaa tietoa jostain, täytyy ensin hahmottaa, mitä tämä jotain on*”. Ontologisen näkemyksen perustavaa asemaa kutsutaan metodologiseksi fundamentalismiksi. Tämän mukaan todellisuus- ja ihmiskäsitykset on selvitettävä ennen siirtymistä empiiristä tiedonmuodostusta koskeviin ratkaisuihin (Raunio, 1999, 31)

⁶¹ Tieteellisen tiedon totuudellisuutta on perusteltu korrespondenssin, koherenssin ja pragmatismien näkökulmista. Korrespondenssteorian mukaan totuus on ajatuksena ja lauseena esitetyn tiedon ja tosiasian välistä vastaavuutta. Tämän mukaan tieto on tosi, jos sen ilmaisema asiointi vallitsee todellisuudessa. Koherenssteorian mukaan totuus on lauseen ja muiden lauseiden muodostamaa yhteensopivuutta. Tämän mukaan tutkijalla on päteviä perusteita väitteelle. Pragmatistisen teorian mukaan tiedon totuudellisuus määrittyy sen käyttöarvon, toimivuuden ja menestyksellisyyden mukaan. Tämän mukaan se, mikä toimii käytännössä, on totta. (Haaparanta & Niiniluoto, 1998, 19-20)

Metodologia tarkastelee laajassa merkityksessä tieteen ja tutkimuksen yleisiä periaatteita, tieteellistä käsitteen ja teorianmuodostusta sekä päättelyä ja erityistieteiden perustelua (Niiniluoto 1980). Tällä tavoin määriteltynä metodologiset kysymykset ovat lähes samoja kuin tieteenfilosofian kysymykset (Niiniluoto, 1980, 31). Rauhala (1989, 4) toteaa, että tieteenfilosofia on käsitetty lähes synonyymiksi metodologian eli tieteen menetelmien analyysin kanssa, millä on ohitettu tutkimuskohteen olemuksen etukäteinen ontologinen analyysi ja korostettu tieteellisten tutkimusmenetelmien ensisijaisuutta. Metodologiassa on *käytännöllisessä merkityksessä* kysymys tutkimusilmiön probleemin ratkaisemisessa sovellettavien tutkimusmenetelmien luonteen ja ominaisuuksien analyysistä ja määrittelystä. Tähän liittyvät myös kysymykset ja ratkaisut siitä, miten hankitaan uutta tietoa maailmasta ja millä strategioilla ja tekniikoilla tieto kerätään ja analysoidaan (Raunio, 1999, 26).

Tutkittavasta ilmiöstä riippumattoman menetelmälähtöisyyden sijaan *ilmiölähtöinen* orientaatio (Briers & Hirst, 1990, 392) arvioi metodologisia ratkaisuja ilmiön olemassaolon luonteeseen, laatuun ja asetettuun tutkimuskysymykseen perustuen. Rauhala (1989, 12) tarkoittaa samaa *adekvaattisuuden* vaatimuksella, jonka mukaan kutakin olemassaolon muotoa edustavia ehtoja ja toteutumia tulisi tutkia niiden perusluonteen edellyttämällä tavalla⁶². Siten tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut perustuvat, ja niiden tulee perustua tutkimuskohteen ja sen osana olevan aktorin ja tiedon luonteiden mukaisiin perusoletuksiin.

Liiketaloustieteen moniääninen paradigmaperusta

Strategiaa ja strategista informaatiota koskevat perusoletukset perustuvat erilaisiin *maailmankatsomuksiin ja lähestymistapoihin* (Chua, 1986; Pihlanto, 1993, 1988; de Wit & Meyer, 1998; Puxty, 1993; Huff & Reger, 1987; Snow & Hambrick, 1980; Tsoukas, 1994), *teorioihin ja paradigmoihin* (Whittington, 1993; Johnson, 1992; Donaldson, 1996; Easterby-Smith et al., 1991), *koulukuntiin* (Elfring & Volberda, 1993, 2001; Mintzberg, 1994; Mintzberg et al., 1998; Hopper & Powell, 1985), *malleihin* (Chaffee, 1985; Johnson, 1987; Smircich & Stubbart, 1985) ja *tutkimusotteisiin* (Neilimo & Näsi, 1980; Mäkinen, 1980; Arbnor & Bjerke, 1997). Liiketaloustieteen tutkimuksessa kukin muodostaa omien perusoletustensa mukaisen näkökulman, joka ohjaa tutkimusilmiöiden ja -kysymysten valintaa, tutkimuksen toteuttamista, julkaisemi-

⁶² Näsin (1979) 7. premissilause tiivistää keskeisin osin myös adekvaattisuuden vaatimuksen: ”Yrityksen suunnittelun normeja antavan teorian konstruointi edellyttää sellaisen toiminnan selityskäsitteen käyttöä, joka tieteenfilosofisen ideaalinsa, toimintakäsitteensä ja ihmiskäsityksensä osalta on yhteensopiva omaksutun suunnittelukäsitteen tulkinnan kanssa.” (emt., 64) Vaatimuksen relevanssia tukee edelleen 11. premissilause: ”Yrityksen suunnittelun normeja antavan teorian tutkijan tulee tiedostaa ja sisäistää tutkimusstrategiansa.” (emt., 73)

sesta ja tieteellistä meritoitumista. (Elfring & Volberda, 1993; Hopper & Powell, 1985; Lukka, 1991; Tsoukas, 1994; Puxty, 1993).

*Kriittisimpiä ajattelua suuntaavia oletuksia ovat perusoletukset maailman olemuksesta ja siihen liittyen myös yrityksen tehtävästä ja tulevaisuudesta. Strategia voi olla täsmällinen suunnitelma, toiminnan suuntaa osoittava ajatus tai vain jälkikäteen näkyvä toiminnan kaava, mutta aina strategiseen ajatteluun nojaava. Strateginen ajattelu on maailman jäsentämistä ja oman perustehtävän jäsentämistä suhteessa ympäröivään maailmaan. Maailman voi tulkita olevan konkreetinen rakenne tai prosessi, orgaaninen rakenne tai prosessi, sosiaalinen konstruktio tai yksilöllinen hahmotus. Samalla tavoin voidaan jäsentää ihmistä koskevia perusoletuksia. Ihmisen voi tulkita olevan ison koneen korvattavissa oleva ratas, kepillä ja porkkanalla ohjattava organisimi, ajatteleva ja itse maailmaansa luova olento tai tarkoitustaan etsivä sielu. **Jokainen näistä olettamuksista sisältää hyvin erilaisen maailman ja hyvin erilaiset mahdollisuudet strategioiden rakentamiseen ja toteuttamiseen.** (Kettunen, 1997, 138, 142-143, korostus allekirjoittaneen)*

Usein erilaiset tieteenfilosofiset perusoletukset esitetään vastakohta-asetelmana, jonka ulottuvuuksina ovat *objektivismi* ja *subjektivismi* (Burrell & Morgan, 1979)⁶³. Tätä jäsenystä on kritisoitu erityisesti juuri sen dikotomisuu den takia (Chua, 1986; Deetz, 1996). Tutkimuksen käytännön tasolla dikotomia ja debatti sijoittuu akselille kvantitatiivinen vs. kvalitatiivinen tutkimus, joista jälkimmäinen perustelee osittain olemassaoloaan kvantitatiivisen tutkimuksen kritiikillä (Raunio, 1999). Sama asetelma liittyy myös tutkimustulosten yleis tettävyyskeskusteluun (Lukka & Kasanen, 1993, 1995).

Rao ja Pasmore (1989) toteavat, että erilaiset paradigma –typologiat määrittävät tiedon joko subjektiivisena tai objektiivisena todellisuutena. Para digmatyypittelyn avulla analysoidaan organisaation toimintaa selittävien ja tulkitsevien teorioiden eroja. Organisaatioiden tutkimisen intressit voidaan jä senttää sosiaalisen innovaation, kriittisen tarkastelun, kielipelin ja hermeneutiikan näkökulmista, joissa kussakin on läsnä erilaiset tiedon olemuksen (instru mentti/diskurssi) ja todellisuuden ymmärtämisen (luottamus/epäily) perusteet (Rao & Pasmore, 1989).

Morgan ja Smircich (1980) erittelevät sisällöllisesti subjektivismi-objekti vismi –asetelmaan sisältyviä perusoletuksia (ks. myös Arbnor & Bjerke, 1997; ja Määttä, 2000). Myös heidän teesinään on Rauhalan (1989) adekvaattisuus –

⁶³ Burrell & Morgan (1979, 1, 22) toteavat, että kaikki organisaatioteoriat perustuvat tieteenfilosofiaan ja yhteiskuntateoriaan. Tieteenfilosofian ulottuvuudet ovat subjektivismi ja objektivismi ja yhteis kuntateorian ulottuvuudet muutos ja sääntely. Näiden ulottuvuuksien pohjalta Burrell & Morgan jä senttävät sosiaalitieteiden paradigmat neljään kategoriaan: radikaali humanismi, radikaali struktura lismi, tulkinta ja funktionalismi.

kriteerin tapaan korostaa tutkimusmenetelmien valinnan yhteyttä tieteenfilosofiin perusoletuksiin. Menetelmien ja tekniikoiden vahvuuksia ja heikkouksia ei voida määritellä ja kategorisoida abstraktisesti erillään tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön liittyvistä perusoletuksista. Menetelmien rooli ja merkittävyys muotoutuu niiden perusoletusten kontekstissa, minkä mukaan tutkija toimii tutkimustehtävää ratkaistaessa. Seuraavassa kuvassa esitetään Morganin ja Smirchichin erilaisia tieteenfilosofisia perusoletuksia kuvaava jäsenitys.

	<i>Subjektivistiset lähestymistavat</i>			<i>Objektivistiset lähestymistavat</i>		
Ontologiset perusoletukset	Todellisuus inhimillisen tietoisuuden projektiona ja merkityksinä	Todellisuus sosiaalisena konstruktiona	Todellisuus symbolisen diskurssin areenana	Todellisuus informaation kontekstuaalisena kenttänä	Todellisuus konkreettisena prosessina	Todellisuus konkreettisena rakenteena
Ihmisen luontoa koskevat perusoletukset	Ihminen puhtaana henkisenä, tietoisena olentona	Ihmisen sosiaalisena konstruujana ja symbolisena luojana	Ihminen aktorina ja symbolien käyttäjänä	Ihminen informaation prosessoijana	Ihminen sopeutujana	Ihminen vastaanottajana
Epistemologiset perusoletukset	Fenomenologisen näkemyksen saavuttaminen	Sosiaalisen todellisuuden muotoutumisen ymmärtäminen	Symbolisten diskurssimallien muotoutumisen ymmärtäminen	Kontekstien kartoittaminen	Systeemien, prosessin ja muutosten tutkiminen	Positivististen tieteen konstruointi
Suosittuja kielikuvia	Transendentalismi	Kielipeli ,teksti	Teatteri, kulttuuri	Kybernetismi	Organismi	Kone
Tutkimusmenetelmiä	Puhtaan subjektivismin tarkkailu, fenomenologinen analyysi	Hermeneutiikka	Symboli-analyysi	Kontekstuaalinen analyysi	Historia-analyysi	Laboratorio-kokeet ja survey -tutkimukset

Kuvio 6: Perusoletusten verkosto sosiaalitieteissä⁶⁴ (Morgan & Smirchich, 1980, 492)

Eräs keskeisimmistä tulkintaeroista liittyy perusoletuksiin ihmisen luonteesta (Ahonen, 2001, 36-41). Ihmisen olemusta ja roolia koskevat perusoletukset ovat perustavanlaatuisia erityisesti liiketaloustieteen kohteena olevissa ilmiöissä, joissa ihminen on aina jollain tavalla läsnä. Ihmisen probleemi (Ahlman, 1953) jää liian usein tutkimuksen tieteellisyyskriteereiden varjoon. Eri kirjoituksia lukiessa saa joskus vaikutelman, että johtamis- ja organisaatioteorian kehitys on jämähtänyt eräänlaiseen asematavaiheeseen. Toisessa poterossa puolustautuu ihmisen passiivista, valvonta- ja motivointitarvetta sekä determinististä luonnetta perusteleva tieteellinen liikkeenjohto ja toisessa

⁶⁴ Tämä tutkimus asemoituu tutkimusasetelmassa (luku 2) esitettyjen lähtökohta-oletusten mukaisesti subjektivistisen lähestymistavan puolelle. Tässä tutkimuksessa tavoitellaan hermeneuttisen eli tulkinnan metodin avulla ymmärrystä sosiaalisen todellisuuden olemassaolosta, tekijöistä ja muotoutumisesta.

ihmisen aktiivisuutta, itseohjautuvuutta ja voluntaristista luonnetta perusteleva humanistinen liikkeenjohto (Mickletwaith & Wooldridge, 1997, 19)⁶⁵.

3.2 Liiketaloustieteen tulkintahorisonttien hahmottelua

Strategian ja strategisen informaation *tutkimuksessa* eli *teorianmuodostuksessa* ⁶⁶vaikuttavat tulkintahorisontit sisältävät erilaisia perusoletuksia strategian ja strategisen informaation sekä niitä tekevien ja tulkitsevien ihmisten suhteen. Ne edellyttävät erilaisia strategiatodellisuuden ja sitä kuvaavan informaation laatuja. Ne edellyttävät myös erilaisia ihmiskäsityksen laatuja.

By identifying the researcher's assumptions regarding ontology and human nature that define researcher's view of the social world. These assumptions provide the foundations of research practice, inclining the researcher to see and interpret the world from one perspective rather than from another. By identifying the underlying assumptions – made by the researcher – we can identify the basic paradigm that serves as a foundation of inquiry. (Morgan, 1987, 21)

Liiketaloustieteen tutkimuksessa tehtyjä oletuksia strategian ja strategisen informaation sekä niiden tekijöiden olemassaolon laaduista voidaan arvioida *suoraan ja välittömästi* silloin, kun nämä oletukset on tuotu tutkijan toimesta *eksplisiittisesti* esiin osana tutkimustehtävän perustelua. Usein näin ei ole tehty vaan nämä oletukset vaikuttavat tutkimuksen taustalla. Tällöinkin oletukset on mahdollista usein rekonstruoida ja paljastaa (Niiniluoto, 1999, 37). Tällöin perusoletuksia koskeva arviointi voidaan tehdä *välillisesti* esimerkiksi tutkimusmenetelmään ja lähestymistapaan (Neilimo & Näsi, 1980; Mäkinen, 1980; Arbnor & Bjerke, 1997; Rauhala, 1989) tai kielikuviin (Smircich, 1983) sisältyviä kannanottoja tarkastelemalla. Tällöin arvioidaan ja tulkitaan sitä, mitä esimerkiksi valitut menetelmät edellyttävät tutkittavalta todellisuudelta. Myös tutkimustuloksia tarkastelemalla voidaan ainakin pääpiirteisesti (Neilimo & Näsi, 1980, 8) arvioida tutkimukseen sisältyviä liiketaloustieteen filosofisia perusoletuksia. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita liiketaloustieteen tutkimuksessa muotoutuneista tulkintahorisonteista sekä niihin sisältyvistä

⁶⁵ Esitettyä dikotomiaa vahvistaa McGregorin (1987) jo 1960-luvulla ensi kerran julkaistussa klassikkokirjassaan ”The Human Side of Enterprise” määrittelemät X- ja Y-teorian mukaiset ihmiskäsitykset.

⁶⁶ Teoria on koherentti kuvaus tai selitys havaitusta tai koetusta ilmiöstä. Teorian rakentaminen on prosessi, jonka piirissä erilaiset teorit luodaan, testataan ja jalostetaan. (Gioia & Pitre, 1990,587)

strategian ja strategisen informaation tieteenfilosofiseen perustaan, luonteesen, tekijöihin ja tekemiseen liittyvistä perusoletuksista ⁶⁷.

Mahdollisia tulkintahorisontteja

Rouleau ja Séguin (1995, 105-106) toteavat, että strateginen toiminta perustuu yhteisöllisesti organisoituun inhimilliseen toimintaan. Strategian tulkintahorisontit perustuvat erilaisiin perusoletuksiin yksilöstä ja heidän välisestä vuorovaikutuksesta strategian tekemisessä ja tulkinnassa. Horisontit sisältävät erilaisia perusoletuksia myös organisaatiosta ja toimintaympäristöstä. Rouleau ja Séguin (1995) tarkastelevat yksilöön, organisaation ja toimintaympäristöön liittyviä perusoletuksia neljän eri diskurssimallin horisontista: *klassinen, kontingenssi, sosiaalis-poliittinen ja sosiaalis-kognitiivinen*.

Eräs tunnetuimpia erilaisten strategiaa koskevien lähestymistapojen ja koulukuntien jäsentäjiä on Henry Mintzberg, jonka ensimmäinen strategiaa jäsentänyt tyypittely sisälsi kolme horisonttia; yrittäjä-, sopeutuva ja suunnitelmallinen (emt., 1973). Sittemmin Mintzberg on sekä syventänyt että laajentanut analyysiään ja jäsentelyään useaan kertaan. Eniten huomiota on osakseen saanut Mintzbergin ja hänen kollegoidensa (emt., 1990a, 1994; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998) luoma kymmenen strategiakoulukunnan typologia, joka metatasolla jäsentyy edelleen ennustaviin ja selittäviin (preskriptiivisiin) ja kuvaileviin ja ymmärtäviin (deskriptiivisiin) näkökulmiin. Mintzberg ei ole esittänyt typologiaansa sisältyviä koulukuntia paremmuusjärjestyksessä vaan erilaisia näkökulmia strategian laadintaan ja toteuttamiseen tarjoavina. Jokaisella koulukunnalla on joku erityinen, sekä rajoittunut että avartava näkökulma strategian muotoutumiseen (Mintzberg et al., 1998, 4).

⁶⁷ Rauhala (1993, 111) toteaa Husserlin viitaten, että tieteen hypoteesit ja menetelmät perustuvat ennakkoehdolle (perusoletuksille), jotka voivat olla tiedonmuodostuksen osalta harhauttavia. Husserlin suorittaman tiedon konstituution analyysin tavoitteena oli paljastaa tiedon ennakkoehdot sekä osoittaa, mikä on niiden tiedon muodostusta muuntava osuus. Rauhalan mukaan vastaavaa näkökulmaa voidaan erinomaisesti soveltaa erilaisiin maailmankuvien (tulkintahorisonttien) analyyseihin. Niiniluoto (1999, 37) toteaa, että erityisen mielenkiintoisia ovat tilanteet, joissa tutkijan metodologisten kannanottojen ja tutkimuspraktiikan välillä näyttää olevan ristiriita.

	Koulukunta	Prosessinäkemys
<i>Ennustava ja selittävä</i>	•Design	•Käsitteellinen
	•Suunnittelu	•Formaali
	•Asemointi	•Analyyttinen
<i>Kuvaileva ja ymmärtävä</i>	•Kognitiivinen	•Mentaalinen
	•Yrittäjämäinen	•Visionäärinen
	•Oppiva	•Emergentti
	•Poliittinen	•Valtaperusteinen
	•Kulttuuri	•Ideologinen
	•Ympäristö	•Passiivinen
	•Konfiguraatio	•Episodimainen

Kuvio 7: Strategiatyypologisointia (mukaillen Mintzberg et al., 1998)

Whittington (1993) on esittänyt oman tyypittelynsä erilaisista strategian ole-musta määrittävistä teorioista, joita ovat *klassinen, evolutionaarinen, prosessaalinen ja systeeminen*. Näistä viimeksi mainittu edustaa Whittingtonin itsensä omaksumaa perusoletusta, minkä hän tuo myös aika ajoin esille sekä implisiittisesti arvioidessaan kolmea muuta teoriaa että eksplisiittisesti systeemisen strategiäkäsityksen yhteydessä.

Allison (1971, 2) korostaa, ettei se, mitä näemme ja arvioimme ole riippuvainen ainoastaan fakta-aineistosta vaan myös niistä käsitteellisistä tulkintahorisonteista, joiden kautta tarkastelemme aineistoa. Hän tarkastelee strategisen ajattelun ja päätöksenteon näkökulmasta vuoden 1962 lokakuussa kolmetoista päivää kestänyttä Kuuban ohjus kriisiä, jossa oltiin lähellä ydinso-taa Yhdysvaltojen ja Neuvostoliiton välillä. Allison (1969, 1971) tulkitsee ohjus kriisin vaiheita ja päätöksentekoa kolmen käsitteellisen viitekeh-yksen horisontista: rationaalisen toimijan malli, organisatorinen prosessimalli ja poliittinen malli. Scwenk (1988) soveltaa edelleen Allisonin jäsennystä pyrkien mm. osoittamaan sen, kuinka sen avulla voidaan pyrkiä paljastamaan käytän-nön toimijoiden perusoletuksia sekä siten ymmärtää paremmin strategisten päätösten kompleksisuutta. Brightman (1989) tarkastelee Allisonin jäsennyk-sen mukaan vaikeasti-jäsennettäviä (ill-structured) strategisia ongelmia. Na-rayanan ja Fahey (1982) esittävät strategian formuloinnin rationaalisen mallin vaihtoehtona mikro-poliittisen mallin, joka korostaa sitä, että strategian teki-jänä ei ole yksittäinen henkilö vaan poliittisten toimijoiden joukko.

Chaffee (1985) on esittänyt kolme perusoletuksiltaan erilaista strategia-mallia, jotka ovat *lineaarinen, adaptiivinen ja tulkinnallinen* malli. Chaffee ar-gumentoi strategiamallien toisiaan täydentävän ja kumulatiivisen luonteen

puolesta viittaamalla Bouldingin (1956) luomaan systeemihierarkiaan, jossa ylin systeemitaso sisältää alimpien tasojen ominaisuudet.

Arbnor ja Bjerke (1997, 27, 43-44) esittävät sosiaalitieteissä esiintyvät perusoletukset kuuden eri näkökulman sisältävänä jatkumona. Tämän pohjalta he jäsentävät kolme erilaista liiketaloustieteen metodologista tulkintahorisonttia, *analyttisen, systeemisen ja aktoripohjaisen*.

De Wit ja Meyer (1998) jäsentävät strategisen ajattelun *rationaaliseen* ja *generatiivisen* ajatteluhorisonttiin. Tsoukas (1994) esittää Pepperiin (1942) viitaten neljä erilaista maailmanhypoteesin kategoriaa, *formismin, mekanismin, kontekstualismin ja organismin*, joiden valossa hän arvioi mm. strategisen johtamisen olemusta Ansoffin (1991) ja Mintzbergin (1991) nk. design –koulukuntaa koskevan debatin valossa. Hart (1991, 1992, 1994) esittää viisi strategian tekemisprosessin ulottuvuutta: *käskypohjainen, symbolinen, rationaalinen, transaktiivinen ja generatiivinen*. Nämä ulottuvuudet peilaavat erilaisia käsityksiä johdon ja henkilöstön rooleista ja vuorovaikutussuhteista strategia-prosessissa. Bourgeois (1980) tarkastelee ylimmän johdon yhteisymmärrystä policy –making prosessiin sisältyvän tavoiteasetannan ja toimenpiteiden suhteen kahdesta eri näkökulmasta, *rationaalisesta* ja *poliittis-inkrementaalisesta*. Bourgeois ja Brodwin (1984) tarkastelevat strategian tekemisen prosesseja, joiden erot liittyvät johdon rooliin strategian määrittämisessä ja valvonnassa. Heidän käsitteellinen viitekehyksensä sisältää viisi erilaista strategiaproessin tyyppiä: *komentaja, muutos, yhteistyö, kulttuuri ja kehittyvä*.

Ansoff (1987) toteaa, että strategiatutkimuksen alueella ei ole muodostunut yhteistä ja yleistä paradigmat, koska eri tieteenaloja edustavat tutkijat ovat valinneet tutkimuskohteikseen erityyppisiä organisaatioita, mikä on johtanut erilaiseen joukkoon ilmiötä kuvaavia, tulkitsevia ja selittäviä tulkintoja. Ansoff jäsentää erilaiset ja keskenään kilpailevat tulkintamallit neljään kategoriaan: *organisaation, reaktiivinen, ad hoc* ja *systemaattinen*.

Johnson (1987, 13-61) jäsentää strategisen johtamisen prosessia kolmesta eri teoriaperspektiivistä, *rationaalinen, inkrementaalinen ja tulkitseva*. Hän tulkitsee tutkimuskohteena olevaa caseorganisaatiota kustakin teorianäkökulmasta ja päätyy toteamaan, että tulkitseva näkökulma osoittautui pätevimmäksi tulkintateoriaksi caseorganisaation strategiaproessin osalta. Bailey ja Johnson (2001, 214-216) esittävät kuusi teoreettista näkökulmaa strategian kehittämisprosessiin liittyen: *suunnittelu, inkrementaalinen, poliittinen, kulttuuri, komento ja valinnan pakko –näkökulma*. Sandberg (1998, 25-50) esittää johtamistutkimuksen alueella perinteisesti vahvana vaikuttaneen *rationaalisen* näkökulman perusoletuksia ja sille vaihtoehtoisen *ymmärtämisperusteisen tulkintanäkökulman*. Rajagopalan ja Spreitzer (1996) arvioivat strategisen muutoksen teoreettista ja empiiristä perustaa kolmesta eri horisontista: *rationaalinen, oppiminen ja kognitiivinen*.

Hendry (2000) tarkastelee strategista päätöksentekoa, diskurssia ja strategiaa sosiaalisena käytäntönä. Hän toteaa, että strategisen johtamisen tutkimus jäsennetään tyypillisesti kolmeen ryhmään; *rationaalinen, toiminta- ja tulkintaperusteinen*. Deetz (1996) kirjoittaa erilaisista diskursseista, jotka tuotetaan *normatiivisten, tulkitsevien, kriittisten ja dialogisten* tutkimusten kautta.

Strategisen informaation ongelmaa erityisesti johdon laskentatoimen näkökulmasta tarkastelevan tutkimuksen osalta sekä Chua (1986) että Puxty (1993) argumentoivat, että se on perustunut selkeästi yhteen ja yleiseen tieteelliseen maailmankuvaan, jonka perusta on *positivistinen*. Laskentatoimen tutkijat ovat jakaneet valtavirta-ajattelun (Chua, 1986, 606) ja perinteisen paradigman (Puxty, 1993, 10) mukaisen maailmankuvan uskomukset, arvot ja tutkimusmenetelmät. Valtavirta-ajattelun haastajia ovat *kriittinen lähestymistapa* ja *tulkitseva lähestymistapa* (Chua, 1986, 1988; Puxty, 1993; Hopper & Powell, 1985; Pihlanto, 1988, 1994a; Roslender R., 1995; Preston, 1995). Preston (1991) tarkastelee budjetteja ja budjetointia osana organisaation merkitysten muotoutumisprosessia kahden mallin näkökulmasta: *rationalistinen* ja *sosiaalis-konstruktionistinen*. Ansari & Bell (1991) tarkastelevat kulttuurianalyysiin perustuen organisaation ohjaus- ja valvontajärjestelmien taustalla vaikuttavia perusoletuksia kolmen eri viitekehyksen näkökulmista: *tekniis-rationaalinen, kollektiivinen ja symbolistinen*.

Choo (1998, 15) esittää kolme horisonttia strategisen informaation tekemiseen ja tulkintaan. *Sense-making* näkökulma sisältää tulkinnan ja jäsentämisen (enacting organization), *tietämyksen luominen* (knowledge creation) sisältää oppimisen (learning organization) ja *päätöksenteko* sisältää rationaalisen organisaation (rational organization). Feldman (1989) erottaa *rationaalisanalyttisen* ongelman ratkaisun ja *sosiaalis-organisatorisen* ilmiöiden tulkinnan kahtena erilaisena informaation prosessoinnin näkökulmana. Nonaka (1988) tarkastelee strategiaa informaation luomisprosessina kolmen eri näkökulman mukaan: *deduktiivinen, induktiivinen ja kokoonpuristettu*⁶⁸.

Smircich ja Stubbart (1985) kritisoivat rationaalisen strategiatutkimuksen oletusta, jonka mukaan toimintaympäristöön sisältyvien moninaisten tapahtuminen ja niiden yhdistelmien täydellinen ja kattava analysointi on tehokkaan strategisen johtamisen edellytys. Tämä ei ole heidän mukaansa mahdollista eikä minkään ympäristöanalyysimenetelmän saavutettavissa vaan ympäristöä koskeva informaatiomassa täytyy jotenkin suodattaa jonkin informaationsuppilon läpi. Tähän liittyen he esittävät kolme erilaista ympäristön tulkinta- ja suodattamismallia, joihin sisältyy erilaiset perusoletukset ympäristön ja siihen

⁶⁸ Nonaka ja Takeuchi (1995, 20-55) esittävät kirjassaan perusteellisen katsauksen tietoa ja tietämystä koskeviin perusoletuksiin sekä filosofian että johtamis- ja organisaatioteorioiden tulkintoina. (k. myös von Krogh, Ichijo ja Nonaka; strategic role of knowledge, 2000, 74)

liittyvän informaation olemuksesta: *objektiivinen, havaittu ja jäsennetty* ympäristö.

Simons (1995) tarkastelee strategisen informaation ja valvonnan erilaisia ulottuvuuksia arvojärjestelmän, rajoittavien järjestelmien, diagnostisten järjestelmien ja vuorovaikutusjärjestelmien muodostamana kokonaisuutena. Simons toteaa kiinalaisen Yang ja Yin typologiaan viitaten, että näiden ulottuuksien kautta syntyy jännitteitä hyvän (vapaudet ja luottamus) ja pahan (rajoitukset ja valvonta) välille. Hän kytkee kuvan tasolla typologiansa eri ulottuvuudet Mintzbergin esittämään strategiatypologiaan (Simons, 1995, 158), vaikka hän ottaakin annettuna porterilaisen perusoletuksen mukaisen tulkinnan strategiasta organisaation optimaalisena kilpailuasemana markkinoilla (mt., 6).

Organisatorisen toimijan kognitiivisten rakenteiden ja prosessien analyysi korostaa tajunnallisuuden kautta tapahtuvaa yksilöllisen tietoisuuden ja merkitysten muotoutumista. Yksilö elää ja toimii maailmassa historiallisesti muotoutuneen maailmankuvansa, skeemansa (Harris, 1994) ja kognitiivisten rakenteiden (Dutton & Jackson, 1987; Schwenk, 1988, 1989) ohjaamina. Niiden avulla yksilöt hankkivat ja prosessoivat informaatiota sekä jäsentävät asioita ja tapahtumia ymmärrettäviksi ja mielellisiksi kokonaisuuksiksi. Boland & Pondy (1983) korostavat organisatorisessa kontekstissa tapahtuvaa, yksilöiden kokemusmaailmaan perustuvaa erilaisten näkökulmien ymmärtämistä. Heidän mukaansa *rationaalinen* ja *luonnollinen malli* sisältävät kaksi erilaista tietämisen ja ongelman ratkaisun horisonttia, jotka voivat yhdessä muodostaa yhdistelmän, jossa on tilaa molemmille. *Holistisen ihmiskäsityksen* näkökulmasta on analysoitu ja tulkittu niitä ulottuvuuksia ja edellytyksiä, joiden mahdollistamana ja rajoittamana mukaan yksilö on eri tavoin läsnä mm. strategian ja strategisen informaation tekemisessä ja tulkitsemisessä (Pihlanto, 1989, 1990, 1991, 1994b, 1996; 1997, 2000; Hookana-Turunen, 1998). Siihen sisältyy kognitiivisen ulottuvuuden eli tajunnallisuuden ohella myös situaationaalisuus ja kehollisuus, jotka muodostavat toisiinsa kietoutuneena kokonaisuutena yksilön situationaalisen säätöpiirin (Rauhala, 1985, 46; Pihlanto, 1990, 360; 2003, 169)

Ahosen (2001, 43) mukaan on periaatteessa mahdollista, että liiketaloustieteen tutkimusala hallitsevassa moniäänisyydessä on kyse tutkittavan ilmiön aidosti monimutkaisesta perusluonteesta. Mutta organisaatio- ja liikkeenjohdoteorioiden moniäänisyyteen ja sisäisiin ristiriitaisuuksiin on olemassa Ahosen mukaan myös toinen mahdollinen syy, joka perustuu enemmän teoreetikojen omien arvojen ja intressien kuin todellisuuden moninaisuuteen. Eri koulukuntiin ja lähestymistapoihin pirstoutunut johtamis- ja organisaatiotutkimus vahvistaa Ahosen mukaan epäilystä, ettei moninaisten ja ristiriitaisten teorioiden ryteikkö ole vain sarja ihmistieteen ja johtamis- ja organisaatioidiskurssin varhaisen vaiheen harhapolkuja vaan itsessään näiden tulos (emt., 43,

351). Kritiikistään huolimatta hän päätyy itsekin luokittelemaan liikkeenjohdollisen tiedon kentät – tämän tutkimuksen käsittein tulkintahorisontit - *rationalismiin, humanismiin, radikalismiin ja relativismiin* (Ahonen, 2001, 65). Kuhunkin sisältyy erilaiset liiketaloustieteen filosofiset perusoletukset siitä, millaiseen maailmankuvaan perustuen tarkasteltavaa ilmiötä tulkitaan ja selitetään.

Liiketaloustieteen tulkintahorisontit tulkitsevan käsitetutkimuksen kohteena

Edellä on kuvattu lyhyesti eri kirjoittajien tekemiä ja soveltamia strategiaa ja strategista informaatiota jäsentäviä näkökulmatypologioita. Ne ovat nimikkeiltään osin erilaisia, mutta liiketaloustieteen filosofisella tasolla niistä löytyy useita yhteisiä sisältöpiirteitä. Liiketaloustieteen filosofinen perusoletusten analyysi tehdään liiketaloustieteen tutkimusten pohjalta tutkijan muotoilemiin *tulkintahorisontteihin* perustuen. Sen keskeisenä lähtökohtana ovat strategian että strategisen informaation tutkimusalueilla tehdyt meta-analyysit, joissa on jäsennetty strategian ja strategisen informaation teoreettisia lähestymistapoja (esim. Mintzberg, 1998; Chaffee 1985; Elfring & Volberda, 1993; Chua 1986; Hopper & Powell, 1985; Boland & Pondy, 1983; Whittington, 1993; Tsoukas, 1994).

Tässä tarkasteltavat liiketaloustieteen tulkintahorisontit ovat edellä esitettyihin mahdollisiin horisontteihin viitaten *rationaalis-analyyttinen, holistinen ihmiskäsitys* ja *organisatoris-sosiaalinen*. Jokainen tulkintahorisontti sisältää eri tavoin perusteltuja ja sovellettuja oletuksia strategian ja strategisen informaation tekijöistä, olemuksesta ja tekemisestä. Kullakin horisontilla on joku *ensisijainen* kohde strategian ja strategisen informaation probleemiin. Rationaalis-analyyttisen horisontin primaari kohde on *organisaatio* ja siihen liittyen strategian ja strategisen informaation *sisältö* organisaation ja ulkoisen ympäristön reaalina rakenteina ja suhteina. Holistisen ihmiskäsityksen horisontin primaari kohde on *yksilö* ja häneen liittyen strategian ja strategisen informaation *tekijän* subjektiivinen tietoisuus ja sen muotoutuminen. Organisatoris-sosiaalisen tulkintahorisontin primaari kohde on *ryhmä* ja siihen liittyen toimijoiden keskinäisen vuorovaikutus*prosessin* kautta muotoutuva strategia ja strateginen informaatio.

Ensimmäisenä tarkasteltava rationaalis-analyyttinen horisontti edustaa valtavirtänäkökulmaa. Siihen sisältyvät perusoletukset viittaavat Bouldingin (1956) systeemijäsennyksessä alhaisen kompleksisuuden mukaisiin tasoihin (ii; the simple dynamic system or the level of clockworks; iii; the control mechanism system or the level of thermostat)⁶⁹. Toisena tarkasteltava holisti-

⁶⁹ Daft & Weick (1984, 284) viittaavat Pondyn ja Mitroffin (1979), jotka toteavat, että *organisaation* luonteenpiirteet ovat tyypillisiä Bouldingin skaalan tason 8 kompleksisuuden omaaville systeemeille. Pondy ja Mitroff väittävät, että suurin osa organisaatioista koskevasta empirisestä tutkimuk-

sen ihmiskäsityksen horisontti haastaa ja kyseenalaistaa perusoletuksillaan rationaalis-analyttisen horisontin. Siihen sisältyvät perusoletukset viittaavat Bouldingin (1956) systeemijäsennyksen korkean kompleksisuuden omaavaan systeemitasoon (vii; the human level). Kolmantena tarkasteltava organisatoris-sosiaalinen tulkintahorisontti haastaa ja kyseenalaistaa perusoletuksillaan sekä rationaalis-analyttisen että osin myös holistisen ihmiskäsityksen horisontin. Siihen sisältyvät perusoletukset viittaavat Bouldingin (1956) systeemijäsennyksen molempia em. tulkintahorisontteja korkeamman ja kokonaisuutena toiseksi korkeimman kompleksisuuden omaavaan systeemitasoon (viii; the level of social organizations)⁷⁰.

Tulkintahorisontteja ja niiden sisältämiä perusoletuksia koskeva tulkitseva käsiteanalyysi kohdistuu seuraavien tutkimustehtävissä esitettyjen kysymysten valottamiseen:

- miten voidaan luonnehtia kyseisen tulkintahorisontin liiketaloustieteen filosofista perustaa⁷¹?
- millaisena liiketaloustieteen tutkimus edellyttää ihmisen strategian ja strategisen informaation tekijänä?
- millaiseksi strategia ja strateginen informaatio on edellytetty liiketaloustieteen tutkimuksessa?
- miten strategioiden ja strategisen informaation edellytetään syntyvän ja muotoutuvan?

Kunkin tulkintahorisontin osalta esitetään lopuksi kriittinen arviointi muutamista keskeisistä perusoletuksista. Arviointi perustuu sekä tutkijan tekemiin tulkintoihin että horisonttien toistensa perusoletustulkintoista esittämiin kriittisiin huomioihin. Luvun lopussa esitetään yhteenvedona tulkintahorisonttien sisältämä kontribuutio tutkimustehtävissä esitettyihin kysymyksiin strategian ja strategisen informaation tekijöitä, olemusta ja tekemistä koskevista oletuksista ja edellyttämistä. Tulkintahorisonttien välisiin suhteisiin palataan luvussa viisi, jossa suhteutetaan liiketaloustieteen ja käytännön tulkintahorisonttien perusoletuksia sekä arvioidaan horisonttien sulauttamisen ehtoja ja edellytyksiä.

sesta perustuu kompleksisuuden tasoille 1-3, joiden mukaan organisaatioiden oletetaan toimivan staattisina viitekehysinä tai mekaanisina järjestelminä.

⁷⁰ Korkeinta kompleksisuuden tasoa (ix) edustavat transsendentaaliset eli läsnä olevan ja havaittavan todellisuuden ylittävät systeemit, joihin liittyy myös systemaattinen rakenne ja vuorovaikutus (Boulding, 1956). Immanuel Kantin filosofiassa transsendentilaalisen tietämisen ehdot tarkoittavat tietokymme perimmäisiä rakenteita, joiden varassa kaikki empirinen havaitseminen ja tietäminen tapahtuu. (Filosofian sanakirja, 1999, 207)

⁷¹ Tämä kysymys ei sisälly suoraan tutkimustehtävään, mutta välillisesti kyllä. Liiketaloustieteen filosofista perustaa tarkastellaan ontologian, epistemologian ja ihmisen luonteen osalta. Metodologiaa eli tutkimustehtävän ratkaisemisessa sovellettavien tutkimusmenetelmien luonteen ja ominaisuuksien analyysiä ei sisällytetä tässä yhteydessä tarkasteluun.

3.3 Rationaalis-analyttinen tulkintahorisontti

The basic characteristics of the match an organization achieves with its environment is called its strategy. The concept of strategy is thus one of top management's major tools for coping with both external and internal changes... all organizations can be said to have a strategy... If strategy is important, its formulation should be managed and not left to chance. In this regard, organizations need formalized, analytical processes for formulating explicit strategies. (Hofer & Schendel, 1978, 4-5)

3.3.1 Rationaalis-analyttisen tulkintahorisontin liiketaloustieteen filosofinen perusta

Rationaalis-analyttistä tulkintahorisonttia voidaan kutsua valtavirtaa edustavaksi näkökulmaksi sekä liiketaloustieteen tutkimuksessa että organisaatioiden käytännöissä (Deetz, 1996; Whittington, 1993; Chua, 1985; Jones, 1998). Sen liiketaloustieteen filosofista perustaa voidaan luonnehtia *analyttiseksi*⁷² (Niiniluoto & Saarinen, 1989; Arbnor & Bjerke, 1997), *objektivistiseksi* (Burrell & Morgan, 1979; Raunio, 1999) tai *positivistiseksi* (Donaldson, 1996; Easterby et al, 2002).⁷³

Rationaalis-analyttisen horisontin *ontologinen perusoletus* edellyttää tutkimuksen kohteen ja ilmiön valmiina olevana, reaalisenä ja konkreettisenä. Tätä oletusta voidaan kutsua *realismiperusteiseksi* (Burrell & Morgan, 1979; Chua, 1986; Pihlanto, 1993, 1994a). Sen mukaan on olemassa ihmisistä riippumaton objektiivinen todellisuus, jolla on määrätty ja tiedettävissä oleva luonne ja sisältö. Ihmisten tehtävänä on pyrkiä selvittämään, minkälainen tuo objektiivinen maailma on (Lukka, 1989, 96).

Realismioletus koskee luonnollisen maailman ohella samalla tavoin myös sosiaalista maailmaa, ml. organisaation toimintaa ja sen toimijoiden käyttäytymistä, joita voidaan kuvata rakenteina, joihin sisältyvät osat muodostavat

⁷² Niiniluoto & Saarinen (1989, xv, xxii) korostavat useaan kertaan, että analyttinen filosofia ei edusta sisällöllisesti yhtenäistä koulukuntaa. Siihen luetaan yhtä hyvin sekä looginen positivismi että ”antipositivistinen” tieteellinen realismi. Analyttistä filosofiaa ja sen tekijöitä ei ole yhdistänyt mikään yhteinen teesikokoelma tai teoria, vaan yhteinen näkemys siitä mitä filosofia parhaimmillaan on. Analyttinen filosofia perustuu metodista täsmällisyyttä, tarkkuutta, selkeyttä ja loogisesti paljaita argumentaattiorakenteita korostaville metodisille suuntaviivoille.

⁷³ Näsi & Neilimo (1980, 24-25) jäsentävät käsitteitä, jotka luonnehtivat positivistista tieteenfilosofista ja tutkimuksellista, (so. nomoteettista) suuntausta ontologis-epistemologisine sitoumuksineen. He toteavat, että positivismia on luonnehdittu analyttiseksi, mekanistiseksi, materialistiseksi ja reduktivistiseksi. Nämä kaikki liittyvät johdonmukaisesti joihinkin positivismin tyyppi-irteisiin ja perusoletuksiin: ontologisuusluonteiset maailman tarkastelutavat johtavat analyttiseen eli erittelevään ja osittavaan tarkastelutapaan, toistettavuusperiaate ja ulkoisuuden ja ulkoisten, havaittavien piirteiden korostaminen kiteytyvät mekanistisessa ja materialistisessa käsityksessä kuten myös tieteellisen monismin eli tieteen ykseyksen reduktionismissa.

selkeästi määrittävän keskinäisen kausaalisuhteiden verkoston (Morgan & Smircich, 1980, 495). Todellisuus koostuu yksittäisistä osista, joiden oletetaan muodostavana todellisuuden (Arbnor & Bjerke, 1997). Ontologinen realismi määrittää sosiaalisen maailman järjestelmälliseksi ja säännönmukaiseksi todellisuudeksi, joka voidaan periaatteessa tietää täysin ja täsmällisesti. Yhteiskunnalla, organisaatiolla ja sen johtamis- ja seurantajärjestelmillä oletetaan olevan empiirisesti havaittava, yksilöiden tulkinnoista erillinen ja itsenäinen olemus (Hopper & Powell, 1985, 441). Näihin rakenteisiin sisältyviä ominaisuuksien laatua ja muotoa kuvaavat kategoriat ja ulottuvuudet (mm. keskitetty päätöksenteko, kompleksisuus) määritetään kvantitatiivisesti, mikä mahdollistaa niiden systemaattisen luokittelun, mittaamisen ja vertailun (Daft, 1990, 86).

Kohdetta tarkastelevalla subjektilla ei ole eikä tule olla mitään vaikutusta kohteen olemassaolon laatuun ja luonteeseen. Ontologisessa mielessä reaalitytodellisuus on ensisijainen suhteessa kenen tahansa yksittäisen henkilön olemassaoloon ja tietoisuuteen (Burrell & Morgan, 1979, 4). Ihmiset eivät toimi aktiivisina sosiaalisen todellisuuden luoja- vaan faktisen todellisuuden peilaajina ja paljastajina. Ihmistä ei myöskään sisällytetä kohteeseen subjektina vaan objektiivoina määreinä ja kategorioina (mm. informaation käsitte-lymekanismit, johtamis- tai budjetointityyli) (Chua, 1986, 606).

...the positivist theory of organizations... holds that organizations are to be explained by scientific laws in which the shape taken by organizations is determined by material factors such as their size. These laws hold generally across organizations of all types and national cultures... Hence, positivist organization theory is determinist, generalizing, functionalist and explains organizations by material factors. (Donaldson, 1996, 1)

Positivismi ohittaa ontologiset kysymykset, koska kohteen luonteen ja struktuurin paljastamisen edellytetään olevan havaintoihin perustuvan ja tieteellisiä menetelmiä hyödyntävän tutkimuksen tehtävä (Lukka, 1989, 96). Todellisuuden luonteesta ei tule olettaa etukäteen mitään, koska se häiritsee tarkasteltavan ilmiön todellisen, reaalisen olemuksen paljastamista. Kohteen olemassaolon luonteella ei ole syytä spekuloida vaan hankkia siitä tieteellistä tietoa tieteellisin menetelmin. Todellisuuden olemassaolon luonnetta koskevien oletusten etukäteisanalyysi ei ole siten relevantti probleemi rationaalis-analyyttisestä tulkintahorisontista tarkasteltuna.

Rationaalis-analyyttisen horisontin *eksplisiittiset* kannanotot liittyvät korostetusti todellisuutta koskevan tiedon luonteeseen, lähteisiin ja pätevyyteen (Niiniluoto, 1999; Raunio, 1999). Tämän mukaan todellisuuden luonnetta koskeva kysymys ei ole ontologinen vaan tieto-opillinen: todellisuus on ole-

massa sitä koskevaan faktiseen tietoon perustuvana. Rationaalis-analyyttinen tulkintahorisontti sisältää oletuksen, jonka mukaan todellisuutta koskeva tieto on havaittavissa ja mitattavissa olevaa, säännönmukaista ja kausaalisuhteista (Burrell & Morgan, 1979, 5). Dualistisen epistemologia (Raunio, 1999, 89) edellyttää tutkimuksen subjektin ja objektin selkeästi erillisinä. Tutkijalta edellytetään neutraalisuutta, viileyttä ja objektiivisuutta tutkimuskohteeseen nähden. Epistemologinen oletus perustuu ulkoapäin tutkimiseen (inquiry from outside, Evered & Louis, 1981). *Rationalistisen* epistemologian mukaan tiedon perimmäisenä lähteenä toimii puhdas järki eli rationaalinen ajattelu. *Empiristisen* epistemologian mukaan aktorin tehtävänä on tutkimuskohteen ulkopuolelta toimien hankkia tieteellisin menetelmin havaintotietoa reaalityodellisuudesta, ilman ulkopuolisia ja subjektiivisia häiriötekijöitä (Lukka, 1991).

The key idea of positivism is that the social world exists externally, and that its properties should be measured through objective methods, rather than being inferred subjectively through sensation, reflection or intuition... an ontological assumption, that reality is external and objective; and second, an epistemological assumption, that knowledge is only of significance if it is based on observations of this external reality. (Easterby-Smith, Thorpe, Lowe, 2002, 28)

Tieto on hankittavissa havainnoimalla eli vasta näkeminen vahvistaa tiedon ja vasta toistuvat ja mitatut havainnot tiedon totuudenmukaisuuden. Teoria ei ole sellaisenaan ja ilman epistemologis-metodologista koettelua pätevää tieto todellisuudesta. Teorian tehtävänä ei ole kuvailla maailmaa sellaisena, kuin ihmiset sen haluaisivat olevan vaan sellaisena kuin se todellisuudessa on (Donaldson, 1996, 164). Tieteellisten teorioiden oikeellisuus perustuu niiden empiriseen, havaintoihin perustuvaan testattavuuteen joko teorian verifiointina tai falsifiointina (Chua, 1986, 607). Rationaalis-analyyttisen horisontin epistemologiaa korostava tieteenfilosofinen perusta nostaa samalla tiedon hankintaan liittyvät menetelmät avainasemaan. Mikä tahansa menetelmä ei ole sopiva vaan sen tulee täyttää analyyttisen metodin kriteerit (Niiniluoto & Saarinen, 1989).

Juuri analyyttisen metodin vahva asema oikeuttaa kutsumaan rationaalis-analyyttistä tulkintahorisontin filosofista perustaa menetelmälähtöiseksi (Briers & Hirst, 1990). Tällä liiketaloustieteen filosofisen tason perusoletuksella on mielenkiintoinen ja selkeä yhteys strategian ja strategisen informaation olemuksen ja tekemisen *menetelmä- ja järjestelmäpainotteiseen* määrittämiseen (vrt. esim. Ansoff, 1980; Ashton, 1997; Bromwich, 1990; Guilding et al., 2000; Hofer & Schendel, 1978; Kaplan & Norton, 1992, 1996; Kasurinen, 1998; Porter, 1980, 1985, 1990; Roslender, 1995; Shank & Govindarajan, 1993; Simmonds, 1981; Wilson, 1995).

Ihmisen olemuksen osalta oletetaan, että ihmistä ja hänen toimintaansa determinoi tai ainakin rajoittaa tilanne ja/tai ympäristö, jossa hän toimii (Burrell & Morgan, 1979; Chua, 1986; Pihlanto, 1994a.) Tämän mukaan ihmisen päämääriä ja toimintaa tulee tarkastella ja selittää paljolti samalla tavalla kuin fyysikaalista tai biologista luontoa. Ihmisen tahto ja pyrkimykset ovat alisteisia ympäristölle ja ihminen sopeutuu ympäristöönsä ärsykkeisiin reagoivana olentona. Ihmisen oletetaan olevan laskelmoiva ja välineellisesti rationaalinen (Hopper & Powell, 1985, 434) vastaaja, sopeutuja tai informaation prosessoija (Morgan & Smircich, 1980). Konkreettisesti ja reaalisessa maailmassa myös ihmisen käyttäytyminen on havaittavissa, mitattavissa ja säännönmukaistettavissa. Organisaation toimijoiden oletetaan olevan johdon ohjattavissa tilanne- ja rakennetekijöiden avulla (Hopper & Powell, 1985, 433). Ihmisen käyttäytymistä voidaan siten ohjata heidän itsensä ulkopuolelta esimerkiksi taloudellisten insenttiivien eli kannustimien avulla. Evolutionarisimiin perustuvan oletuksen mukaan vahvat yksilöt toimivat ohjaajina ja heikot ohjattavina (Aldrich, 1999; Hannan & Freeman, 1977).

Seuraavassa kuvataan ja tulkitaan liiketaloustieteen filosofisen tason perustelemat ja edellyttämät rationalistis-analyyttisen tulkintahorisontin sisältämät perusoletukset strategian ja strategisen informaation tekijöistä, olemuksesta ja tekemisestä.

3.3.2 Strategian ja strategisen informaation tekijä rationaalis-taloudellisena toimijana

Rationaalisen⁷⁴ toimijan oletus on rationalistis-analyyttisen tulkintahorisontin keskeisimpiä perusoletuksia. Allison (1971, 3) toteaa, että rationaalisen toimijan malli on yleisesti omaksuttu oletus, joka perustuu siihen, että organisaation toimintaa ohjataan ja koordinoidaan rationaalisesti toimivien yksilöiden toimesta. Ihmisen rationaalisuus perustuu selkeästi määritetyn päämäärän eli hyödyn maksimoinnin toteuttamisen mukaiseen, olemassaolevien sääntöjen ja voimavarojen rajoittamaan käyttäytymiseen (Kahneman, Knetch ja Thaler, 1986, 298).

Hyöty voidaan määrittää monella tavalla (Kahneman, 1994). Taloustieteiden kaikkein laajimmin strategia –tulkintoihin vaikuttanut kontribuutio on sen oletama ideaali ihmiskäsitystyyppi *rational economic man*. Strategia syntyy rationaalis-taloudellisen toimijan yksilöllisen ajattelun tuloksena ja sen

⁷⁴ Niiniluoto (1994, 62) määrittää rationaalisuuden seuraavasti: ”Rationaalisuus on systemaattista järjen käyttöä antamaan perusteita uskomuksille, toiminnalle ja arvostuksille.” Niiniluoto viittaa samassa yhteydessä Nikolas Rescheriin (1988), joka määrittää rationaalisuuden älykkääksi pyrkimykseksi asianmukaisiin päämääriin. Liiketaloustieteen rationalistis-analyyttisestä tulkintahorisontista avautuva *asianmukainen päämäärä* tarkoittaa taloudellisen hyödyn maksimointia.

perustavoitteena on yksilöllisen taloudellisen hyödyn ja hyvinvoinnin maksimointi (Kahneman, Knetch ja Thaler, 1986; Kahneman, 1994; Whittington, 1993, 16). Von Neuman ja Morgenstern (1944) sijoittavat perusoletuksen rationaalisesta ja taloudellista hyvinvointia maksimoivasta yksilöstä strategian ytimeen. Strategia muotoutuu heidän mukaansa kehittyneenä pelinä, erilaisina liikkeinä ja vastaliikkeinä, bluffina ja vastabluffina sekä eri toimijoiden välisenä kilpailuna.

The ideal of rational economic man projects strategy as the product of a single entrepreneurial individual, acting with perfect rationality to maximize "his" economic advantage (Whittington, 1993, 16).

Normatiivisen mallin mukaan määritetyn rationaalisen toimijan oletusta perustellaan mm. siten, että

- ihmisten ajatellaan toimivan määrätietoisesti ja tehokkaasti tavoitteidensa toteuttamiseksi erityisesti silloin, kun heillä on siihen kannustimet. Tämän mukaisesti vaikuttaa perustellulta määrittää ihmisten toiminta ja rationaalinen valinta hyödyn maksimointiprosessina;
- kilpailun ajatellaan suosivan rationaalisesti toimivia yksilöitä ja organisaatioita, koska oikeat valinnat lisäävät onnistumis- ja selviytymismahdollisuuksia kilpaillussa ympäristössä;
- em. rationaalisen toimijan ja valinnan sisältöä määrittävien aksioomien eli itsestäänselvien perusväitteiden intuitiivinen houkuttavuus saa aikaan vaikutelman, että niistä johdettu teoria rationaalisesta toimijasta tarjoaa hyväksyttävän selitysmallin yksilön ennustettavalle käyttäytymiselle. (Tversky & Kahneman, 1986, 251-252).

Oletuksena on, että ihminen toimii aina rationaalisesti sellaista ratkaisua etsien, joka toteuttaa määritetyn päämäärän ja tavoitteen parhaiten. Yksilön käyttäytyminen voidaan määrittää ja ennustaa yleisen, useimmiten *taloudellisen* hyödyn tavoittelua määrittävän preferenssifunktion pohjalta. Organisaation toimijoita koskeva oletus on niin selkeä ja yksinkertainen, että heidän toimintansa voidaan ennustaa ja johtaa objektiivisesti kuvatusta ympäristöstä (Kahneman, Knetch ja Thaler, 1986, 298).

Rationaalinen toimija voi olla muukin kuin yksilö, useimmiten ylin johto organisaatiota edustavana rakenteena ja insitituutiona. Toimijaan liitetään yhtenäisyysoletus, jonka mukaan esimerkiksi kansakunta tai hallitus toimii rationaalisena ja yhtenäisenä päätöksentekijänä, agenttina, jolla on yksi tavoitejoukko, yksi vaihtoehtojoukko ja yhtenäinen estimaatti eri vaihtoehtoihin sisältyvistä seurausvaikutuksista (Allison, 1971, 32).

Rationaalinen toimija edustaa Bourgeoisin (1984) kategoriassa komentajaa, jonka perusongelma on optimaalisen strategian formulointi. Organisaation toimijat eritellään ajattelijoihin ja toimijoihin, joista ensin mainitut vastaavat suunnittelusta ja jälkimmäiset toteutuksesta. Porterin (1996, 1997) mukaan strategian laatiminen tai päivitys on ylimmän johdon vastuulla. Ylin johto voi olla joko vahva yksilöllinen johtaja tai johtoryhmä (Ansoff, 1965). Strategia muodostaa ylimmän johdon tehtäväkentän ydinsisällön: organisaation ainutlaatuisen aseman määrittelyn, tarpeellisten ja selkeiden kompromissien tekemisen ja eri toimintojen välisen yhteensopivuuden varmistamisen. Valinnat siitä, mitä organisaatiossa tehdään, ovat strategiassa yhtä tärkeitä kuin valinnat siitä, mitä ei tehdä. Alempien tasojen esimiehiltä puuttuu Porterin (1996, 1995) mukaan riittävän laaja näkökulma ja usko strategian koossa pitämiseen, mikä edellyttää uskallusta ja kykyä sanoa ei. Hofer ja Schendel (1978, 197) vahvistavat tulkinnan eri tasoilla toimivien aktoreiden rooli- ja tehtäväjaosta, mikä käy ilmi seuraavasta kuvasta.



Kuvio 8: Johtamisprosessien eriyttäminen organisaatiotasojen mukaan (Mukaiillen Hofer & Schendel, 1978, 197.)

Rationaalis-analyyttisen tulkintahorisontin perusoletus ylimmästä johtajasta organisaation Strategina perustuu sekä taloustieteiden korostamaan taloudellis-rationaaliseen yksilöön että sotilaalliseen korostukseen komentoketjun ylimpänä yksinään toimivan kenraalin roolista (Mintzberg, 1990, 176). Ylimmän johdon analyttisen ajattelun tuloksena syntyneen strategian toteuttamisvaihe tulkitaan loogiseksi ja tekniseksi vaiheeksi, joka kuuluu organisaation operatiivisille toimijoille eli keskijohdolle ja henkilöstölle (Bourgeois, 1980).

To summarize the relevant aspects of a state of the world as a nation's "decision" or "policy" is – at least implicitly - to slip into the rational actor framework..... the central tradition in the social sciences examines the purposive, calculated, and planned aspects of human behaviour... Classical "economic man" and the rational man of modern statistical theory and game theory make optimal choices in narrowly constrained, neatly defined situations... In economics, to choose rationally is to select the most efficient alternative, that is, the alternative that maximizes output for a given input or minimizes input for a given output... the agent selects the alternative whose consequences are preferred in terms of the agent's utility function which ranks each set of consequences in order of preference. (Allison, 1971, 28-29)

Rouleau ja Séguin (1995, 106-107) toteavat, että ylimmän johdon oletetaan omaavan rationaalisen toimijana vapaan tahdon, kun taas organisaation muiden toimijoiden oletetaan toimivan rationaalisesti määriteltyjen ohjeiden mukaisesti. Tämän mukaisesti rationaalis-analyttinen horisontti sisältää kaksiulotteisen ihmiskuvan, voluntaristisen ja deterministisen ("two models of man" ; Perrow, 1972, 150).

Deterministinen ihmiskuva on erityisesti nk. evolutionaristisen lähestymistavan korostama (Hannan & Freeman, 1977; Aldrich, 1999). Tämän mukaan ei edes organisaation ylin johto voi vaikuttaa toimintaympäristössä vaikuttaviin luonnonlakeihin. Evolutionarismien korostamana perusoletuksena on ympäristön deterministinen rooli vahvimpien ja parhaiden toimijoiden sekä toimintamallien valikoijana. Biologit ovat tämän näkemyksen mukaan parempia strategianeuvonantajia kuin ekonomistit (Henderson, 1989). Perusoletuksena on, että ympäristön reaalityodellisuudesta määräytyvien tekijöiden ja organisaation sisäisten tekijöiden analysointi johtaa tunnistettuihin syy-seuraussuhteisiin, selkeisiin tavoitteisiin ja toimintamalleihin. Johdon tehtävänä on sopeutua parhaansa mukaan ympäristön kehitykseen. Sopeutumisessa on kysymys kilpailusta, jossa vahvat menestyvät ja heikot häviävät.

Voluntaristinen ihmiskuva erityisesti organisaation ylimmän johdon osalta määrittää yksilöt suurina johtajina, strategeina ja visionääreinä, joilla on vapaa tahto ja kyky määrittää ja toteuttaa tavoitteita. Toteuttajahenkilöstön oletetaan toimivan ympäristötekijöiden ja ylimmän johdon määrittelemien rajoitteiden, tavoitteiden ja kannusteiden vaikutuspiirissä.

Rationaalis-analyttisen tulkintahorisontin strategian ja strategisen in-formaation *tekijöitä* koskevia perusoletuksia voidaan jäsentää seuraavasti:

- ihmisen probleemi on oletettu pois – hänet on asiallistettu analyttiseksi järjen olennoksi,
- rationaalis-analyttinen toimija tarkastelee kohdettaan ulkopuolelta,

- organisaation ylin johtaja on Strategi, joka on vastuullinen ohjaaja ja ajattelija – muut organisaation toimijat toimivat annettujen ehtojen rajoittamina ja ajateltujen strategioiden toimeenpanijoina,
- teknisen strategiaprofession (mm. suunnittelijat, ammattianalyytikot) rooli on erittäin keskeinen, koska he tekevät ja toimittavat kalkyyleihinsä pohjautuvia analyysejä ja informaatiota johdolle, joka tekee valintoja, (Andrews, 1991; Ansoff, 1963; Chandler, 1964; Hofer & Schendel, 1978; Mintzberg, 1990, Mintzberg & Quinn, 1991); Mintzberg et al., 1998; Johnson, 1987; Bailey & Johnson, 2001; Porter, 1980, 1985, 1990, 1996)

3.3.3 Strategian ja strategisen informaation olemus substanssi-sisältönä⁷⁵

Deciding what strategy should be may be approached as a rational undertaking, even if in life emotional attachments... may complicate choice among future alternatives... The strategic alternative which results from matching opportunity and corporate capability at an acceptable level of risk is what we may call an economic strategy. (Andrews, 1991, 45)⁷⁶

Rationaalis-analyttisen tulkintahorisontin huomio kohdistuu toimintaympäristössä reaalina vaikuttavien tekijöiden ja organisaation sisäisten ominaisuuksien systemaattiseen analyysiin ja yhteensopivuuteen perustuvan tietoisien strategian luomiseen. Yhteensopivuuden määrittämiseen ja saavuttamiseen liittyviä tavoitteita, periaatteita ja keinoja kutsutaan strategiaksi (Hofer & Schendel, 1978, 4)⁷⁷. Strategian määrittelyyn sisältyy olennaisesti kysymys organisaation suhteutumisesta ympäristöönsä, mitä kutsutaan matching – tai fit -ongelmaksi. Organisaatio pyrkii ratkaisemaan tämän ongelman määrittämällä systemaattisen ympäristön analysoinnin avulla optimaalisen paikkansa ja asemansa ulkoisessa toimintaympäristössä. Strategiaan sisältyy oletus, jonka mukaan yritys asemoituu tilaan, jossa sen

⁷⁵ Substanssi tarkoittaa ihmisten havainnoista ja tajunnasta itsenäistä ja riippumatonta ilmiötä, asiaa, ainetta tms. (Uusi sivistyssanakirja, 1988, 588)

⁷⁶ Mintzberg et al. (1998, 24) toteavat, että mm. Andrewsinkin vaikutuksesta kehittynyt nk. design – koulukunta edustaa vaikutusvaltaista näkökulmaa strategian olemukseen ja tekemiseen. Sen ydin tiivistyy oletukseen formaalin strategian tekemisen kautta aikaansaatavaan organisaation sisäisten kyvykkyyksien ja ulkoisten mahdollisuuksien välisen yhteensopivuuden (match, fit) määrittämiseen. Tähän liittyy nk. SWOT-malli, joka on eräs laajimmin tunnetuista ja käytetyistä analyysimetodeista. Toinen keskeinen design-koulukunnan oletus liittyy strategian tekemiseen ja sen eriyttämiseen formuloinniksi ja implementoinniksi (Andrews, 1991, 46; Mintzberg et al., 1998, 36).

⁷⁷ Liiketaloustieteessä on käyty keskustelua siitä, sisältääkö strategia sekä tavoitteet että keinot vai ainoastaan keinot, jolloin tavoitteet määriteltäisiin eri kontekstissa ja ne tulisivat annettuina strategian eli keinojen määrittelylle. Mm. Ansoff (1965) ja Schendel & Hofer (1979, 97) olettavat strategian suppeamman tulkinnan mukaan keinojen joukkona. Laajemman tulkinnan kannalla ovat mm. Andrews ((1971), Bower & Doz (1979) ja Chandler (1962).

vahvat puolet maksimoidaan niin, että yritys erottautuu kilpailijoistaan (Porter, 1984). Strategian olemusta on tähän liittyen kuvattu positiointi -näkökulmaan (Bower & Doz, 1979) perustuen *asemana* (strategy as a position, Mintzberg, 1987).

... strategy is an output and its formulation an analytical process... the concept of corporate strategy is a sophisticated version of positional analysis, concerned with the present and future status of the organization... In this positional view, strategy is the pattern of resource generation and allocation in a planned sequence over time to achieve explicitly defined desired objectives. (Bower & Doz, 1979, 154)

Kaikilla organisaatioilla voidaan sanoa olevan strategia, vaikka ulkoisen ympäristön ja organisaation välistä yhteensopivuutta ei olisikaan esitetty eksplisiittisesti. Strategian voidaan sanoa olevan olemassa myös silloin, kun yhteensopivuus ei ole hyvä, koska tuolloinkin yhteensopivuuden rakenne ja periaatteet on kuvattavissa. (Hofer & Schendel, 1978, 4).

Rationaalis-analyttisen tulkintahorisontin primaarina kohteena on strategian *sisältö*. Oletuksena on, että tietyt strategiat tuottavat parempia tuloksia kuin toiset strategiat, minkä mukaan on mahdollista määrittää yleisesti hyviä strategioita (Hofer & Schendel, 1978, 203). *Hyvän* strategian sisällön muotoilussa on kysymys yleispätevän mallin luomisesta. Mallien ja viitekehysten oletetaan projisoivan ja jäljittelevän yleisesti ja yhteisesti olemassaolevaa todellisuutta. Malli kuvaa strategiaan ja strategiseen informaatioon liittyvät osat ja niiden väliset suhteet. Kaplan ja Norton (1996, 30) toteavatkin, että strategia on joukko syiden ja seurausten muodostamia hypoteesejä.

Mallin ja siihen sisältyvien osatekijöiden avulla voidaan määrittää se, miten organisaatio tai kansakunta tulee kilpailemaan, mitkä tulisi olla organisaation päämäärät ja mitä menettelytapoja tarvitaan näiden tavoitteiden toteuttamiseksi (Porter, 1984, 1990). Porter (1984) on esittänyt yleisiä perustrategioita, jotka ovat kustannusjohtajuus, differentioituminen ja keskittyminen. Miles ja Snow (1978) määrittivät strategisen käyttäytymisen perusmallit ennakoijaan (prospector), analysoijaan (analyzer), reagoijaan (reactor) ja puolustautujaan (defender). Nutt ja Backhoff (1992) määrittelevät yleisiä strategiatyyppejä tarpeiden muuttuvuuteen (volatility in needs) ja tarpeisiin vastaamiseen (responsiveness to legitimate authorities). Kokonaisuutena voidaan todeta, että erilaisia strategian sisältö- ja rakennemallikuvauksia on sovellettu sekä yritysorganisaatioissa että julkisissa, ei-voittoa tuottavissa organisaatioissa (Bryson, 1995; Bryson & Roering, 1987; Johnson & Scholes, 1988).

Strategia ja siihen sisältyvä rationaalinen analyysi ja oikeiden päätösten tekeminen ovat tärkeitä pitkän aikavälin onnistumisen tai epäonnistumisen

elementtejä (Whittington, 1993, 3). Strategian ja strategisen informaation ydin on *rationaalisen ratkaisun ongelma*, joka perustuu loogisessa ketjussa ongelman tunnistamisesta etenevään päämäärien ja tavoitteiden määrittelyyn sekä policyanalyysien avulla tehtävään päätös- ja toimenpidevaihtoehtojen tunnistamiseen. Kunkin vaihtoehdon osalta analysoidaan ja tunnistetaan niiden vaikutukset päämäärien ja tavoitteiden toteuttamisessa. Analyysien perusteella valitaan paras vaihtoehto, joka toteutetaan. Rationaalinen ongelmaratkaisu kulminoituu päätöksentekoon. (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Hofer & Schendel, 1978; Porter 1984; Bourgeois, 1980; Bourgeois & Brodwin, 1984; Hart, 1992). Oletuksena on, että organisaatiolla on aikaa suunnitella ja toteuttaa jotain erityistä strategiaa, jonka laadinta perustuu systemaattiseen suunnitteluun ja valvontaan (Volberda & Elfring, 2001, 4).

Rationalistis-analyyttisen tulkintahorisontin eräänlaisia perustajajäseniä ja alkuperäisen strategiaparadigman (the initial strategy paradigm; Schendel & Hofer, 1979, 10) luoja olivat Alfred Chandler (1962), Kenneth Andrews (1971) ja Igor Ansoff (1965)⁷⁸. Chandler (1962) määritteli klassikkoteoksessaan strategian organisaation pitkän aikavälin päämäärien ja tavoitteiden määriteltynä kokonaisuutena sekä tämän toteuttamisen edellyttämänä toiminnan ja resurssien suuntamisena. Andrews (1971) määritteli strategian päämäärien toteuttamiseksi määriteltynä tavoitteiden, toimintapolitiikoiden ja suunnitelmien mallina. Ansoff (1965) tulkitsi strategian organisaation toiminnan ja toimenpiteiden juonena tai punaisena lankana (common thread), joka määrittelee organisaation nykyisen ja tulevan toimintakentän. Schendel ja Hofer (1979, 11) toteavat Strategic Management nimisen kirjansa alkusivuilla, että kirjassa esitetään uusi strategisen johtamisen paradigma, joka täydentää aikaisemman paradigman ja esiparadigmaattisen vaiheen puutteita. Strategia sisältää erilaisia komponentteja: toimialan, resurssien ja osaamisen kohdentamisen, kilpailuedun, synergian sekä erilaiset organisaatiotasot (Hofer & Schendel, 1978; Schendel & Hofer, 1979).

Kaikkien edellä esitettyjen tulkintojen taustalla vaikuttaa oletus strategiasta konkreettisesti olemassaolevana, erilaisten analyysimenetelmien avulla saavutettavana ilmiönä. Ympäristön reaalitodellisuudesta määräytyvien tekijöiden ja organisaation sisäisten tekijöiden analysoinnin ajatellaan johtavan tunnistettuihin syy-seuraussuhteisiin, selkeisiin tavoitteisiin ja toimintamalleihin. Strategia perustuu tietoiseen, rationaaliseen ja analyyttiseen suunnitteluun, päätöksentekoon ja ajatteluun (Ansoff, 1987; Scwenk, 1988, 13; ”Thinking is strategy” toteaa myös Porter, 1987, 22). Strategian oletetaan olevan rationaalis-analyyttisesti toimivan johdon harjoittaman ajatteluprosessin tulos (Andrews, 1982; Ansoff, 1965; Chandler, 1962; Hofer & Schendel,

⁷⁸ Laajempi kuvaus strategia -käsitteen alkuperästä ja kehityshistoriasta ks. esim. Bracker, 1980; Hofer & Schendel, 1978; Hax & Majluff, 1996.

1978; Porter, 1980, 1996; 2001). Strategia on käsitteenä yksi *ylimmän johdon* tärkeimmistä työkaluista ulkoisten ja sisäisten muutosten hallitsemiseksi.

Strateginen *suunnittelu* on systemaattinen ja kurinalainen ponnistus perustavaa laatua olevien päätösten ja toimenpiteiden tunnistamiseksi ja tekemiseksi. Nämä päätökset ja toimenpiteet määrittävät sen, mitä organisaatio on, mitä se tekee ja miksi se tekee. Strategian muotoilu edellyttää laajaa informaation hankintaa, erilaisten strategiavaihtoehtojen tunnistamista ja arviointia (Bryson, 1995, 5). Eksplisiittinen *suunnitelma* on strategian olemuksen eräs yleisimpiä ja konkreettisimpia ilmentymiä (Mintzberg, 1987). Myös strategista informaatiota käsittelevissä määritelmissä strategian oletetaan olevan formaali suunnitelma organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi (Anthony & Govindarajan, 1998, 49, 306). Suunniteltuun strategiaan sisältyy muutamia keskeisiä periaatteita: 1) strategiassa esitetään tulevaisuutta koskevia tietoisia ja tarkoituksellisia tavoitteita ja toimenpiteitä.; 2) strategia laaditaan ennen toimintaa ja aiotun strategian oletetaan toteutuvan suunnitellun mukaisesti. Myös julkisen hallinnon kontekstissa strategia oletetaan usein *tietoisesti valituksi* toimintalinjaksi (Valtiovarainministeriö, 1995, 22), jonka tekeminen perustuu formaaliin suunnitteluun ja informaation prosessointiin.

Strategiassa korostuu organisaation eri toimintojen välisen yhteensopivuuden tunnistaminen ja hallinta (Porter, 1996, 1997). Strategiaan sisältyvien ilmiöiden analysoimiseksi ja selittämiseksi on kehitetty kontingenssitekijöihin (mm. strategia, organisaation koko, teknologia, organisaatorakenne, epävarmuus, johtamistyyli, jne.) ja organisatorisiin muuttujiin perustuvia selitysmalleja (erikoistuminen, keskittäminen, hajauttaminen, laskenta- ja budjetointijärjestelmä, palkitsemisjärjestelmät) (Govindarajan & Gupta, 1985; Siitonen, 1993). Govindarajan (1988, 828) esittää tutkimuksensa perusoletuksina, että 1) organisaation valitsema strategia määrittää organisaation kohtaaman epävarmuuden luonteen, 2) erilaiset saatavilla olevat hallinnolliset mekanismit (budjetointityylit, hajautuksen aste, valvontajärjestelmät) auttavat organisaatiota epävarmuuden hallinnassa, ja 3) strategian suhteen yhteensopivat hallinnolliset mekanismit vaikuttavat positiivisesti tuloksellisuuteen. Nämä oletukset viittaavat strategian ja strategisen informaation deterministiseen luonteeseen, jota voidaan pyrkiä mallintamaan erilaisten tekijöiden ja niiden välisten suhteiden kuvaamisella ja hypoteesien testaamisella.

The organization is seen as existing in an environment that shapes its strategy, technology, size and required innovation rate. These contingency factors in turn determine the required structure: that is, the structure the organization needs to adopt if it is to operate effectively. The effectiveness of the organization is

affected by the fit between the organizational structure and the contingencies.
(Donaldson, 1996, 2)

Strateginen informaatio on laajasti tulkittuna kaikkea, mikä vähentää epävarmuutta (Anthony & Govindarajan, 1998, 460). Rationalistis-analyyttisen tulkintahorisontin perusoletuksen mukaan strateginen informaatio on luonteeltaan määrämuotoista ja määrällistettyä tietoa, jonka perimmäisiä lähteitä ovat erilaiset viralliset informaatiojärjestelmät (Preston, 1986; Daft & Mcintosh, 1978).

Formaalin informaation prosessoinnin kohteina olevien ilmiöiden – tapahtumien, ongelmien ja tavoitteiden - ja niiden välisten syy-seuraussuhteiden oletetaan olevan toistuvia ja hyvin määriteltävissä olevia (Brightman, 1978). Perusoletuksena on, että johto tarvitsee suuren määrän täsmällistä informaatiota, minkä pohjalta heidän tulisi pystyä ratkaisemaan ongelmia ja tekemään päätöksiä. Perusoletuksena on myös se, että informaation määrää lisäämällä ja laajasti jakamalla voidaan vähentää organisaation strategiaan, tavoitteisiin ja keinoihin liittyvää *epävarmuutta*. Tämän mukaisesti epävarmuuden lisääntyessä myös prosessoitavan informaation määrän tulisi lisääntyä epävarmuuden vähentämiseksi (Daft & Lengel, 1984, 1986; Daft & Weick, 1984).

Rationaalis-analyyttinen tieto on näkyvää, ei-subjektiiivista, joka kulkee ja elää järjestelmissä ja papereissa täyttäen sovitut muodot sekä sisällön että ulkoasu suhteen (Nonaka & Takeuchi, 1995; Burrell & Morgan, 1979; Pihlanto, 1982). Organisaation oletetaan toimivan rationaalisisena informaation käsitteily- ja laskentakoneena (Pihlanto, 1991). Tämä perustuu tiedon ymmärtämiseen konkreettisena, hallittavana ja paikasta toiseen siirrettävänä ja koodattavana yksikkönä (Nonaka & Takeuchi, 1995, 8). Strategisen informaation oletetaan olevan organisaation johdon ohjausjärjestelmien tuottamaa pitkään aikaväliin ja ulkoiseen toimintaympäristöön painottunutta ja sen tarkoituksena on avustaa johtoa strategisen päätösprosessin eri vaiheissa (Virtanen⁷⁹, 1995, 32). Kilpailullisessa ympäristössä on organisaation ulkoista ympäristöä koskevan informaation tarve tärkeämpi kuin esimerkiksi sisäinen kustannusinformaatio (Virtanen, 1995, 71).

Strateginen informaatio sisältyy strategian muotoiluun ja kommunikointiin, strategian toteuttamiseen ja toteutumisen seurantaan. Strategian keskeistä merkitystä informaation hankinnan, jalostamisen ja hyödyntämisen yhteydessä on korostettu esimerkiksi nk. strategisen johdon laskentatoimen (Simmonds, 1981; Bromwich, 1990; Shank & Govindarajan, 1993; Wilson, 1995; Virtanen, 1995; Kasurinen, 1998; Laitinen & Leppänen, 2001;), strategisten infor-

⁷⁹ Virtanen (1995, 9) toteaa strategista informaatiota koskevan tutkimuksensa ontologis-epistemologisena perusoletuksena, että tutkimusta luonnehtii objektivistinen, *toimijoista riippumaton näkemys todellisuudesta*.

maatiomekanismien (Simons, 1995) ja strategisen tuloksellisuusmittaamisen (Ashton, 1997) sekä nk. business intelligence –järjestelmien (Okkonen, 2001) yhteydessä. Kaplan & Norton (1992, 1996, 2000; myös Kaplan 2001) ovat korostaneet balanced scorecard –viitekehyksen muodossa strategian arviointiin liittyvän informaation moniulotteista luonnetta. Simonsin (1995) typologiassa Kaplanin ja Nortonin luoma balanced scorecard edustaa perinteisestä diagnostista ohjaus- ja valvontajärjestelmää, jonka sisältämä informaatio liittyy kriittisiin tulostekijöihin.

Strategisen johdon laskentatoimen nimissä kehittynyt tutkimus on pyrkinyt kehittämään uudenlaista relevanssia mm. perinteistä johdon laskentatoimintaan esitetyn kritiikin innoittamana (Kaplan & Johnson, 1987). Se perustuu rationaalis-analyttisen tulkintahorisontin oletuksiin sekä strategian että siihen liittyvän informaation olemuksen ja tekemisen suhteen. Strategisen johdon laskentatoimi on hyvin menetelmä- ja tekniikkaorientoitunutta. Strategian olemusta koskeva tulkinta oletetaan usein annetuksi strategisen johdon laskentatoimen tutkimuksessa ja kirjallisuudessa (Partanen, 2001, 72).

Formaalit suunnittelun ja seurannan informaatiojärjestelmät perustuvat organisaation johdon määrittelemien tavoitteiden toteutumisen seurantaan. Näiden järjestelmien käyttö edellyttää Puolamäen (1998, 144) mukaan harkitun strategian olemassaoloa ja selvästi tiedostettuja kriittisiä menestystekijöitä. Strategisen suunnittelun ja ohjauksen toimivuus edellyttää myös *koneorganisaation*⁸⁰ kaltaista organisaatiomallia, joka sisällyttää myös strategisen johdon laskentatoimen osaksi strategista suunnittelua ja ohjausta. Strategisen informaation tuottamista varten voidaan rakentaa tunnuslukujärjestelmiä silloin, kun strategiat vastaavat markkinatilannetta, ovat johdonmukaisia, ilmaisevat kilpailuedun ja ovat selvästi toteutettavissa. Tunnuslukujärjestelmiin sisältyvien ei-rahamääräisten mittareiden oletetaan vahvistavan johdon

⁸⁰ Mintzberg (1979, 323) määrittelee koneorganisaation strategian tekemisen ylhäältä-alas ohjautuvana ja korostetusti toiminnan suunnittelu painottavana. Kaikki strateginen informaatio kulkee puolestaan alhaalta-ylös ja se palvelee johdon strategiaformulointia. Strategian tekemisen oletetaan olevan täysin rationaalinen prosessi. Strategian tekemisessä erotetaan selkeästi toisistaan formulointi ja toimeenpano: ylin johto muotoilee ja keskijohto ja operatiivinen taso toteuttavat. Koneorganisaatioon liittyy vahva kontrolliorientaatio, jonka keskeisenä kohteena on epävarmuus, joka pyritään eliminoidaan (emt., 320). Koneorganisaatio on suorittava, ei ongelmia ratkaiseva organisaatiomalli. Se on pisimmälle viety työnjaon erityttämisen ja sektoroimisen muoto sekä vertikaalisessa että horisontaalisessa mielessä (emt., 319).

laskentatoimen relevanssia strategisen informaation tuottamisessa. (mt., 203-204).⁸¹

Two of the important activities in which all managers engage are 1) planning and 2) control. Planning is deciding what should be done and how it should be done, and control is assuring that the desired results are obtained... Management control is defined as the process by which management assures that the organization carries out its strategies effectively and efficiently.... In this process the goals and strategies arrived at in the strategic planning process are accepted as given; management control has to do with the implementation of these strategies. (Anthony & Herzlinger, 1980, 2-3)

Rationaalis-analyyttisen tulkintahorisontin normatiivinen painotus korostaa sitä, mitä strategian ja strategisen informaation *tulisi* rationaalisesti perusteltuna olla. *Strategian ja strategisen informaation olemusta* koskevia perusoletuksia voidaan jäsentää seuraavasti:

- strategian ydin on organisation sisäisten ominaisuuksien ja rakennetekijöiden suhteuttamisessa ja yhteensovittamisessa ulkoisen toimintaympäristön olemuksen mukaisesti,
- ulkoinen ympäristö oletetaan reaalisenä, analyysin metodilla paljastettavana talouden ja kilpailun markkinana,
- strategiat ovat yleisiä, organisaation tunnistettavia asemia ja paikkoja toimintaympäristössä,
- organisaation rakenteen tulee seurata strategiaa, joka projisoi ulkoista toimintaympäristöä;
- strategisen informaation laatu on korostetusti kvantitatiivista sisältäen sekä rahamääräistä että ei-rahamääräistä informaatiota,
- strategia tulee esittää eksplisiittisesti. (Andrews, 1991; Ansoff, 1963; Chandler, 1964; Hofer & Schendel, 1978; Mintzberg, 1990, Mintzberg & Quinn, 1991, Mintzberg et al., 1998; Johnson, 1987; Bailey & Johnson, 2001; Porter, 1980, 1985, 1987, 1990, 1996; Vaivio, 2001; Simons, 1995)

⁸¹ Puolamäki kritisoi normatiivisia suoritusmittaamisen oppeja ja niihin sisältyviä oletuksia, joiden mukaan yksilön ja organisaation tulevaisuuden visiot ja strategiat ovat kiistattomia ja selvästi artikuloituja. Puolamäen mukaan nämä oletukset ohittavat kevyesti suuritöiden prosessin alkuvaiheen, jossa strateginen johtolanka pyritään löytämään. Kritiikki sinänsä vaikuttaa perustellulta, vaikka Puolamäki esittää myös itse varsin normatiivisia oletuksia strategian ja siihen liittyvän informaation luonteesta. Lisäksi Puolamäen tutkimus rajaa ulos strategisen johtolangan etsintä- ja muotoutumisprosessin: *Tämä tutkimus, vaikka käsitteleeekin strategista ajattelua, kuuluu kuitenkin johdon laskentatoimen alueeseen. Näin ollen se ei puutu varsinaisten strategisten ratkaisujen tekemiseen tai itse strategiaprosessiin liittyvään päätöksentekoon. Tätä lähestymistapaa puoltaa myös Mintzbergin näkemys strategian muodostumisesta "mustana laatikkona".* (emt., 46)

3.3.4 Strategian ja strategisen informaation tekeminen analyysinä ja päätöksentekona

... we may abstract from the process two important aspects, interrelated in real life but separable for the purposes of analysis. The first of these we may call formulation, and second implementation... The principal subactivities of strategy formulation as a logical activity include identifying opportunities and threats in the company's environment and attaching some estimate or risk to the discernible alternatives. Before a choice can be made, the company's strengths and weaknesses should be appraised together with the resources on hand and available. (Andrews, 1991, 46)

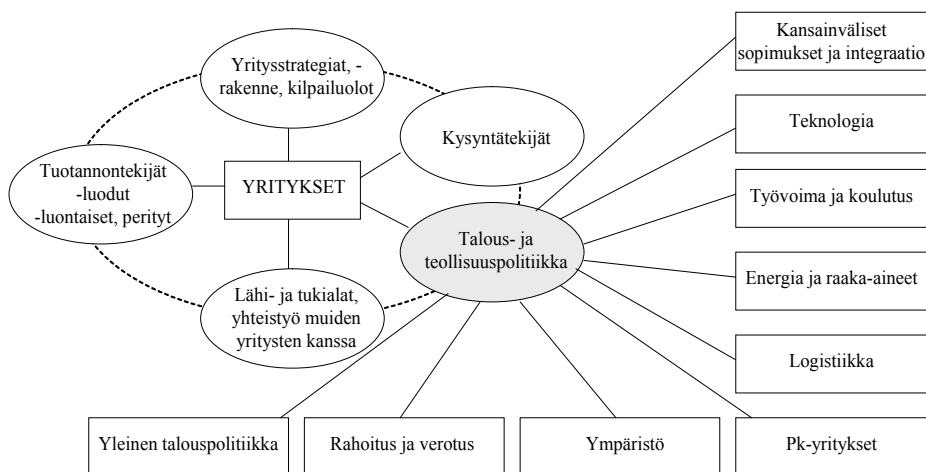
Strategian tekemisen oletetaan olevan tietoinen ja analyttinen ajatteluprosessi, mikä perustuu välittömästi rational economic man –ihmiskäsitykseen (Whittington, 1993, 17). Hofer ja Schendel (1978, 5) toteavat, että jos strategiaa pidetään tärkeänä, tulisi sen perustua formaaliin, analyttiseen prosessiin eksplisiittisen strategian formuloimiseksi. Strategian tekemisen ydin on organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden määrittely, tavoitteita toteuttavien toimenpiteiden valinta sekä tavoitteiden mukainen resurssien kohdistaminen (Chandler, 1962, 13). Rationaalis-analyttiseen tulkintahorisonttiin sisältyy oletus loogisesta jatkumosta pitkän aikavälin tavoitteista toimenpiteisiin ja resurssien kohdentamiseen. Strategian ja strategisen informaation tekeminen tiivistyy loogisesti määritelyyn, vaihe vaiheelta etenevään prosessiin, jossa suunnittelu- tai formulointivaihetta seuraa toteuttaminen, jota puolestaan seuraa strategian toteuttamisen ja toteutumisen valvonta ja seuranta (Mintzberg et al., 1998, 19). Strategia ja strategisen informaation tekeminen perustuu asemoi- nänäkökulmaan (positional view), jossa strategia on tuotos ja sen formulointi analyttinen prosessi (Bower & Doz, 1979, 154)

Porter (1980, 1985, 1987, 1990a) on korostanut analyttisten tekniikoiden ja menetelmien merkitystä strategian muotoilussa. Analysoinnin kohteena ovat esimerkiksi toimialan rakenteet ja sen mahdollistamat kilpailuedun lähteet, kilpailijat ja organisaation omat kilpailutekijät. Tunnetuimpia Porterin analyysitekniikoita ovat toimialan viiden perustekijän analyysi ja sen perusteella tunnistetut yleiset perusstrategiat, neljän osa-alueen kilpailija-analyysi⁸² sekä arvoketjuanalyysi. Shank & Govindarajan (1993) ovat sovelta-

⁸² Eräs mielenkiintoinen yksityiskohta tämän tutkimuksen näkökulmasta on Porterin kilpailija-analyysiin sisältyvä perusoletusten analyysi, jolla hän tarkoittaa sekä kilpailijan itseensä että toimialaan kohdistuvia oletuksia. Eräs näkökulma oletusten analyysiin liittyy organisatorisiin arvostuksiin ja niiden mahdollisiin vaikutuksiin erilaisten tapahtumien tulkinnassa. Myös kilpailijaorganisaatioiden johtajien historia ja maailmankuva ovat analysoinnin kohteena mm. sen osalta, keitä johtajat ovat käyttäneet neuvonantajina ja millaisista käsiteellisistä lähestymistavoista ja menetelmistä nämä ovat tunnettuja. Porter toteaa, että yrityksen neuvonantajien imago ja ”tulkintahorisontti” voi antaa tietoa tulevista strategisista muutoksista (Porter, 1984, 89-90).

neet Porterin yleisiä strategiamalleja ja arvoketjuanalyysiä strategisen kustannuslaskennan kehittämissä. Porter on luonut oman mallin (nk. timanttimalli), myös kansakuntien kilpailustrategioiden analysoimiseksi (Porter, 1990; 1991; Jääskeläinen, 2001⁸³).

Kauppa- ja teollisuusministeriö (1992) on hyödyntänyt Porterin timanttimallia talous- ja teollisuuspolitiikan asemoimisessa ja teollisuuspolitiikan strategiatyössä. Talous- ja teollisuuspolitiikan roolia ja lisäarvoa perustellaan mallissa yritysten kilpailukyvyyn välillisen vaikuttajan ja edistäjän sekä toimintaedellytysten luojan rooleissa (emt., 19).



Kuvio 9: Talous- ja teollisuuspolitiikan asemoituminen yritysten kilpailuetujen muotoutumisessa (Kauppa- ja teollisuusministeriö, 1992, 27)

Strategian muotoiluprosessin ydin on määriteltyyn päämäärään ja ongelmaan liittyvien ratkaisu- ja toimenpidevaihtoehtojen analysointi. Rationaalisen toimijan tulee valita juuri siinä tilanteessa paras vaihtoehto ennalta määriteltyjen vaihtoehtojen joukosta. Jokaiseen vaihtoehtoon sisältyy joukko seurausvaikutuksia, joiden oletetaan toteutuvan tehdyn valinnan mukaisesti. Rationaalisen valinnan kriteerin mukaisesti valittavaksi tulee vaihtoehto, joka täyttää parhaiten päätöksentekijän hyötyfunktion. Rationaalisuus viittaa konsistenttiin, määriteltyjen rajoitusten puitteissa tehtävään tavoitteiden toteutumista ja hyötyä maksimoivaan valintaan (Allison, 1971, 30). Strategian ja strategisen informaation tekeminen on erilaisten kohteiden ja asioiden analysointia. Kun analyysit on tehty ja

⁸³ Jääskeläinen (2001) tarkastelee kansakuntien kilpailukykyä analysoivien timantti- ja klusterimallien paikkaa ja asemaa suomalaisessa keskustelussa ja tutkimuksen sekä teollisuuspolitiikan käytännöissä.

strategiasta on sovittu, oletetaan sen olevan myös toteutettu (Mintzberg et al., 1998, 28). Tämä viittaa oletukseen strategian implementoinnin teknisestä ja ongelmattomasta luonteesta, jonka ylin johto voi delegoida keskijohdon ja operatiivisten toimijoiden huoleksi.

Johansson (2001, 108) toteaa, että organisaatioiden informaatiojärjestelmiä koskevien kirjoitusten selkeä perusta lepää rationaalis-analyttisen horisontin mukaisten perusoletusten varassa. Tämä näkyy loogisena ketjuna, jonka vaiheet ovat seuraavat:

1. ongelman tunnistaminen;
2. tavoitteiden ja preferenssien määrittely;
3. toimintavaihtoehtojen tunnistaminen ja niiden seurausvaikutusten arviointi;
4. tavoitteen ja hyödyn kannalta parhaan vaihtoehdon valinta; ja
5. toteutus ja päätöksen arviointi. (myös Allison, 1971; Hofer & Schendel, 1978)

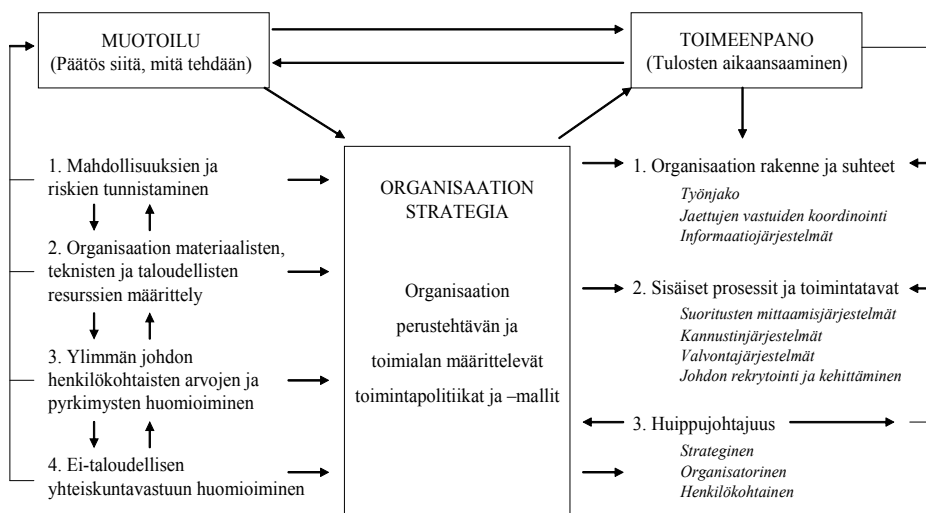
Organisaation toimijat osallistuvat informaation prosessointiin jakamalla tietoa ylöspäin (the upward sharing of data and information; Hart, 1992, 337). Informaatiota tarvitaan sekä organisaation ulkoisesta ympäristöstä että sisäisestä toiminnasta. Strategiseen informaatioon liittyen Porter (1984, 99) toteaa, että kaikkien analyysien kohteina olevien kysymysten vastaamiseksi tarvitaan valtava määrä tietoa eri lähteistä. Strategisen informaation tekemiseen (so. keräämiseen ja hallintaan) tarvitaan formaaleja seurantajärjestelmiä.

Strategian formulointiprosessi on esitetty usein kokonaisuutena, joka etenee loogisesti ja kronologisesti eri vaiheet toisiinsa liittäen. Eräisiin malleihin on sisällytetty periaatteessa myös sosiaalisten ja poliittisten tekijöiden analysointi (mm. Andrews, 1971), mutta varsin usein mallit korostavat formulointiprosessin taloudellisia ja teknologisia näkökulmia (Hofer & Schendel, 1978) ja taloudellinen strategia ja siihen sisältyvä hyödyn maksimointi painottuvat lopulta käytännössä eniten.

We believe, especially for business-level strategy formulation, that social and political processes should be considered only after all the basic economic, demographic, and technological analyses are completed, even though it is clear that, in practice, social and political considerations are sometimes the first, and on occasion the only, step in the strategy formulation process. (Hofer & Schendel, 1978, 56. Korostukset allekirjoittaneen.)

Strategian muotoilu^{prosessin} osalta tarjoaa rationalistis-analyttinen tulkintahorisontti normatiivisia malleja ulkoisten ja sisäisten tekijöiden sekä

ongelmien analysoimiseksi ja toimintavaihtoehtojen ja niihin liittyvien seurausvaikutusten jäsentämiseksi ja arvioimiseksi (Volberda & Elfring, 2001, 9). Näistä eräs laajimmin tunnetuista on nk. SWOT –analyysi, jonka mukaan strategian valinnassa tulee huomioida organisaation vahvuudet (Strengths) ja heikkoudet (Weaknesses) sekä hyödyntää ja kehittää niitä ympäristön uhkien (Threats) ja mahdollisuuksien (Opportunities) mukaan. Spender (1992) kytkee SWOT –mallin organisaation ja ympäristön matching- ja fit –oletukseen, jonka mukaan optimaalinen yhteensopivuus johtaa maksimaaliseen taloudelliseen tulokseen. Tämä malli olettaa organisaation valmiiksi olevana, joka on sekä valvottavissa että analyttisesti erotettavissa ympäristöstään. Organisaation ja ympäristön välisen yhteensopivuusmallin määrittämiseksi hankitaan adekvaattia ulkoista ja sisäistä informaatiota. Strategia on nykyisten resurssien maksimaalista hyödyntämistä analyttisesti määriteltyihin uhkiin ja mahdollisuuksiin vastaamiseksi.



Kuvio 10: Strategian tekemisen kaksi prosessia - muotoilu ja toimeenpano (Andrews, 1991, 47)

Chandlerin (1962), Sloanin (1963) ja myös Ansoffin (1965) vaikutusta voitaneen sanoa olevan strategian laadintaan (ajattelu) ja toteuttamiseen (toiminta) liittyvien prosessien ja vastuiden erottaminen toisistaan. Chandler (1962) vahvisti tutkimuksensa perusteella oletuksen, jonka mukaan rakenne seuraa strategiaa. Oletuksensa mukaisesti hän myös muutti johtamansa konsernin rakenteen monitoimialapohjaiseksi, jossa yhtymän ylin johto vapautui operatiivisista johtotehtävistä keskittyen enemmän yrityksen pitkän aikavälin kehittymistä ja menestymistä koskeviin kysymyksiin. Myös Sloan (1963) teki selvän eron polycyn ja operaatioiden välillä. Oletuksena on, että

strategian laadinta edeltää kronologisesti toteuttamista. Käytännön tekeminen ja toteutus on oma ongelmansa, johon on olemassa omat analyyttiset menetelmät ja järjestelmät kuten budjetointi, palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät ja projektinhallinta (Bryson, 1995; Johnson & Scholes, 1988). Sekä strategian laadinnassa että toteutuksessa korostuvat analyyttisen ja systemaattisen suunnittelun ja siihen sisältyvien menetelmien rooli.

Strategian ja strategisen informaation tekemisen osalta keskeinen kysymys liittyy siihen, miten ylin johto tulkitse oman roolinsa ja otteensa suhteessa keskijohtoon ja muuhun henkilöstöön ja mikä on organisatorisen toimijan itsenäisyyden aste (Hart, 1991, 102, 104). Johdettu strateginen käyttäytyminen (Burgelman, 1983) korostaa ylimmän johdon halua ohjata henkilöstö käyttäytymään halutulla tavalla. Johdettu strateginen käyttäytyminen sisältää oletuksen strategian ja strategisen informaation hallittavuudesta ja kontrolloitavuudesta. Tällöin virallisten rakenteiden, toimintatapojen ja valvontajärjestelmien rooli on keskeinen. Niiden avulla ylin johto seuraa määrittelemänsä strategian toteutumista.

Rationaalis-analyyttinen tulkintahorisontti erottaa subjektin ja objektin, mielen ja kehon sekä ajattelun ja tekemisen toisistaan. Sen mukaan todellisuus ja sitä koskeva tieto voidaan saavuttaa rationaalisen ajattelun avulla. Tällöin analyyttisesti ajatteleva toimija sulkee itsensä maailman ja toisten ihmisten ulkopuolelle objektiiviseen ”näkemisen tilaan” ja saavuttaa siten uutta tietoa todellisuudesta. Strategian muotoilu (so. ajattelu) ja toteuttamisen (so. toiminta) erottaminen toisistaan on eräs keskeisimpiä rationaalis-analyyttisen tulkintahorisonttiin sisältyviä perusoletuksia. Viime mainitun tulkitaan olevan pääosin hallinnollinen toimeenpanotehtävä, kun taas strategian muotoilu edellyttää analyyttisyyttä (Schendel & Hofer, 1979). Ajattelun (formulointi) ja toiminnan (implementointi) kahtiajaolla on ollut perustavanlaatuiset seuraukset strategia-ajattelun tutkimuksessa ja käytännöissä erityisesti ihmiskäsityksen näkökulmasta (Mintzberg, 1994).

Rationaalis-analyyttisen tulkintahorisontin *strategian ja strategisen informaation tekemiseen* liittyviä perusoletuksia voidaan jäsentää seuraavasti:

- strategian muotoilu eli ajattelu edeltää tekemistä, mikä korostaa selkeää eroa strategian laadinnan ja toteutuksen välillä,
- strategian tekemisessä korostuvat analyysi ja päätöksenteko,
- strategian tekemisen edellytetään olevan ohjattu, valvottu ja muodollinen prosessi – so. rationaalisen, toisiaan seuraavien vaiheiden suunnitelmallisen ja menetelmälähtöisen prosessin tuotos,
- organisaation eri toimijoiden oletetaan tuottavan strategista informaatiota ylimmän johdon ajatteluprosessiin,
- strategisen informaation tekeminen perustuu formaaleihin informaation prosessointijärjestelmiin,

- strategian ja strategisen informaation tekeminen perustuu kokonaisuuden osittamiseen ja erittelyyn. (Andrews, 1991; Ansoff, 1963; Chandler, 1964; Hedberg & Jönsson, 1978; Hofer & Schendel, 1978; Mintzberg, 1990, Mintzberg, 1994; Mintzberg & Quinn, 1991; Mintzberg et al., 1998; Johnson, 1987; Bailey & Johnson, 2001; Porter, 1980, 1985, 1990, 1996; Wilson, 1995)

3.3.5 Rationaalis-analyyttisen tulkintahorisontin kriittinen reflektio

Yksinkertainen ja yksinkertaistava ihmiskäsitys - rationaalisen toimijan myytti?

Strategian ja strategisen informaation tekijöiden roolin ja tekemisen luonteen tulkitaan olevan varsin deterministisiä, so. ulkopuolisen reaalityodellisuuden ja sen rakennetekijöiden määrittämiä. Rationaalis-analyttisesti toimivan aktorin haasteena ja tehtävänä on paljastaa ja eritellä esillä oleva asiakysymys ja sen maailmallinen konteksti kalkyloitaviin ja vertailtaviin osiin. Analyysivälineiden merkitys on tässä tehtävässä erittäin keskeinen, keskeisempi kuin itse analysoidun subjektin, joka toimii taustalla eräänlaisen koneen hoitajan roolissa. Analyysivaiheen tuloksena syntyy ehdotus rationaalisen kriteerin mukaan parhaiten päämäärää toteuttavasta etenemisvaihtoehdosta. Päätöstilanne on siten helppo: valitaan päämäärää parhaiten toteuttava vaihtoehto. Päätösvaiheen jälkeinen toteutusvaihe perustuu myös rationaalis-analyttisen toimijan oletukselle, jonka mukaan on itsestään selvää, että jokainen järkevä (rationaalinen) toimija käyttäytyy omaa hyötymään palvelevan päämäärän mukaisesti. Toimeenpanovaihe ei ole siten mikään erityinen ongelma eikä enää varsinaisesti myöskään älyllinen haaste: siinä on kysymys rationaalisesti analysoidun ja päätetyn toimintalinjan mukaisten toimenpiteiden teknisestä toimeenpanosta.

How should decisions should be made? Easy, we figured that out long time ago. First define the problem, then diagnose its causes, next design possible solutions, and finally decide what is best. And of course, implement the choice. (Mintzberg & Westley, 2001, 89)

Rationaalisen toimijan oletus on eräänlainen itsestäänselvyys ja organisatorisen toimijan rooli aktiivisena subjektina jää usein analyysimenetelmien taustalle. Vaikka rationaalis-analyttinen tulkintahorisontti korostaa erityisesti ylimmän johdon roolia strategioiden muotoilussa, kuvataan se usein yhtenä konserniesikunnan rakenneosana, jonka tehtävänä on katsella ulos, analysoida toimintaympäristöä sekä määrittellä optimaalinen strategia (Ericson

et. al, 2001, 60). *Puuttuva strategi* (Ericson et. al., 2001, 66) on eräänlainen paradoksi, koska rationaalis-analyyttinen tulkintahorisontti yhtäältä korostaa rationaalisen toimijan roolia, mutta toisaalta toimijana ei nähdä useinkaan johtajaa ihmisenä vaan instituutiona ja analyysikoneena.

...there is usually no need to reflect on the relevant possibility that the observed phenomena might in fact depend on the consciousness and situationality of the researcher or decision-maker, i.e. on their way of thinking and perceiving, and their location in a specific socio-historical, methodological and private context. We may assume with good reason that such a view will often be over-simplified. (Pihlanto, 2003, 160)

Rationaalisen toimijan roolissa onkin usein organisaatio, jota organisaation johto rakenteena ja instituutiona edustaa. Organisaation oletetaan olevan johdon kautta yhtenäinen toimija, jolla on yksi tahto, selkeät tavoitteet ja toimintamallit. Organisaation ja siinä toimivien ihmisten paikka tulee määritetellyksi ympäristöstä määräytyvien tekijöiden ja organisaation rakenteen determinoimina. Ihmiset eivät voi vaikuttaa omaan situaatioonsa, joka syntyy ja uudelleen muotoutuu materiaalien tekijöiden määrääminä. Johdon rooli on toimia kontingenssitekijöiden determinoimien rakenteellisten päätösten legitimoijina organisaation tuloksen maksimoimiseksi.

Useat tutkijat ovat kyseenalaistaneet oletuksen strategian ja strategisen informaation tekijöistä taloudellista hyötyä maksimoivina rationaalisina toimijoina. Tversky ja Kahneman (1986, 251) toteavat, että rationaalisen toimijan oletus perustuu normatiiviseen malliin idealisoidusta päätöksentekijästä eikä todellisten ihmisten käyttäytymisen ja toiminnan kuvaamiseen. Kriittisesti on suhtauduttu myös rationaalisen toimijan oletukseen ja subjektiiviseen toimijan puuttumiseen tai häivyttämiseen makrotason aggregaattien taakse (Bourgeois, 1984).

Allison (1971, 3) toteaa, että rationalistis-analyyttisen horisonttiin sisältyvä rationaalisen toimijan oletus jättää huomiotta sen, ettei esimerkiksi jonkun maan hallituksen strategian tekijä ole yksi laskelmoiva päätöksentekijä vaan joukko organisaatioita ja poliittisia toimijoita. Kriitikot eivät kyseenalaista strategian olemassaoloa sinänsä vaan ne oletukset ja näkökulmat, joiden mukaan strategian olemus palautuu ainoastaan rationaalis-normatiivisiin sääntöihin ja analyysitekniikoihin ”siellä jossain” olevan reaalisin strategian paljastamiseksi. Kriitikoiden mukaan strategia sisältää myös kulttuurisia, sosiaalisia, tulkinnallisia, kognitiivisia ja ei-rationaalisia ulottuvuuksia (Bourgeois, 1984; Chaffee, 1985; Eriksson, 1999; Lehtimäki, 2000; Mintzberg, 1994; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998; Pettigrew, 1985, 1992; Stein, 1993; Whittington, 1993; Åkesson, 1997). Pihlanto (2002, 51) toteaa, että taloudellinen rationaali-

suus ja rahamittaisuus on vain yksi ulottuvuus monien muiden joukossa. Yksilö voi ymmärtää toimintansa rationaaliseksi, vaikka se ei ulkopuolisen tarkastelijan soveltamien taloudellisten kriteerien mukaisesti sitä olekaan.

Tutkimuksellisesta kritiikistä huolimatta nomoteettinen valtavirtatutkimus nojaa edelleen Pihlannon (2002, 52) mukaan enemmän tai vähemmän homo economicukseen eli rationaalisen toimijan oletukseen. Rajoitetun rationalistisuuden oletus (Simon, 1979) ei tuonut tähän sisällöllistä muutosta, koska edelleen ihmisen oletetaan toimivan asianmukaisen päämäärän eli taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi lähes parhaalla tai ainakin tyydyttävällä tavalla toimien.

Menetelmäkeskeisyys – strategian ja strategisen informaation järjestelmä- ja mallipohjainen olemus?

Our feeling is that most strategists adhere strongly to a belief in systematic, definable strategy procedures and structures that can be described, measured, analyzed, and compared. ... Our impression from reading the journals is that positivist assumptions lead straightaway to dominance of research method over theory as the primary concern for investigation... Theory is used for interpreting statistical findings, not as a guide to frame research in the first place. (Daft & Buenger, 1990, 91-92)

Tarkasteltavien ilmiöiden olemassaolon sisällön ja laadun problematisointi ei puhuttele rationaalis-analyttisessä tulkintahorisontissa toimivaa tutkijaa ja tutkimusyhteisöä. Tutkittavan ilmiön olemassaolon luonteen ja laadun ulottuvuuksia ei useimmiten pohdita kriittisesti. Sen oletetaan olevan olemassa valmiina ja annettuna strategiana, informaationa, johtamisjärjestelmänä, markkinointimixinä, henkilöstön osaamisen ja tiedon hallintana, tietojärjestelminä jne. Ilmiö pilkotaan hallittaviin käsitteisiin, joiden avulla muotoillaan kysymyksiä ja hypoteesejä. Hyvin usein keskeisin tutkijan huolenaihe liittyy oikean ja tieteelliset normit täyttävän metodologisen ratkaisun, tutkimusvälineiden ja -tekniikoiden valintaan ja käyttöön sekä objektiivisuuden rakentamiseen.

Ehkä on liiankin usein niin, että menetelmän valinta on *vain* käytännön kriteerein tehtävä valinta ”sahan ja kirveen” välillä, kuten Töttö (1999) toteaa. Tällöinkin tulisi tutkijan olla tietoinen menetelmänsä pätevyydestä ja soveltuvuudesta tarkasteltavan ilmiön suhteen. Vaikka menetelmän valinta olisikin enemmän käytännöllinen kuin eksistentiaalinen, sisältyy siihen kuitenkin aina vähintään implisiittisesti erilaisia oletuksia tarkastelun kohteena olevan ilmiön luonteesta ja laadusta. Menetelmälähtöisyyden korostama yksinäisyys (vrt. metodinen monismi) johtaa tilanteeseen, jossa on ”sallittua” käyttää vain jo-

tain tiettyä välinettä. Maailmaa ja siinä olevia ja sinne tulevia ilmiöitä lähesytään, selitetään ja tulkitaan tällöin menetelmien mahdollistamin ja rajaamin kriteerein.

Menetelmälähtöisyys vaikuttaa vahvasti myös käytännössä. Oletus strategian ja strategisen informaation hallittavuudesta ja kontrolloitavuudesta korostaa virallisten rakenteiden, menetelmien ja järjestelmien roolia. Strategia edustaa ongelmaa, jonka ratkaisun tulee perustua analyttiseen ja järkiperäiseen ajatteluun. Erilaiset vaihtoehdot ja niiden seuraukset käsittävä analyysi on selkeä prosessi, joka perustuu systemaattisesti sovellettaviin menetelmiin ja tekniikoihin. Analyysin tarkoituksena ja analyttikkojen tavoitteena on esittää annettua tavoitetta parhaiten toteuttava toimintavaihtoehto, jonka arviointi alistetaan johdon päätöksenteolle.

Strategia toimii tärkeänä pidetyn toiminnan kriteeristönä tai virallisena paradigmana, jonka toteutumista johto seuraa. Johto ei kuitenkaan kykene seuraamaan sitä, miten strategia tulkitaan käytännössä tai millaisia muuta toiminnan paradigmoja on olemassa. Johto seuraa sitä, mitä se rationalistis-analyttisten tulkintahorisontin mahdollistamana ja rajoittamana pystyy, ei sitä, mitä sen tulisi seurata (Czarniawska-Joerges 1992, 154).

Strategiaan ja strategiseen informaation liittyvää epävarmuutta pyritään hallitsemaan erilaisten formaalien informaatiojärjestelmien avulla. Esimerkkinä menetelmälähtöisestä strategian ja strategisen informaation ymmärtämisestä toimii nk. strateginen johdon laskentatoimi ja siihen sisällytetyt erilaiset tekniikat ja mallit. Strategisen johdon laskentatoimen alueella strategian laadusta ja luonteesta tehdyt oletukset perustuvat useimmiten Porterin (1980, 1985) luomiin malleihin markkinoista, kustannusjohtajuudesta, differentoitumisesta, keskittymisestä ja arvoketjuista (Bromwich, 1990; Guilding et. al, 2000; Roslender, 1995; Shank & Govindarajan, 1993; Simmonds, 1983; Ward, 1995; Wilson, 1995). Strategisen johdon laskentatoimen kehittämisessä on suurin huomio keskittynyt erilaisiin tekniikoihin, kuten mm. strateginen kustannuslaskenta, tuoteominaisuusanalyysi, kilpailija-analyysi ja -laskenta, tavoitekustannuslaskenta, suorituksen mittaaminen, toimintolaskenta ja elinkaarilaskenta (Järvenpää, 1998; Kasurinen, 1998; Puolamäki, 1998; Roslender, 1995; Ward, 1995).

Strategisen informaation menetelmiin ja järjestelmiin sisältyvät oletukset strategian olemuksen luonteesta. Informaation tuottajat (mm. laskentatoimen henkilöstö) määrittävät strategisen informaation hankintaa, käsittelyä ja jakelua koskevat säännöt ja proseduurit olettaen, että organisaation johto tarvitsee formaalisti tuotettua strategista informaatiota päätöksenteossaan. Strategisen informaation menetelmälähtöinen luonne olettaa strategian ennalta määriteltyinä rakenteina, joita tulee voida seurata ja valvoa. Tämä oletus ei perustu

kuitenkaan välttämättä johdon ja muiden toimijoiden tapaan tulkita ja ymmärtää strategian ja siihen sisältyvien ongelmien luonne.

But those who decide which information their boss shall see rarely see their bosses' problem. (Allison, 1971, 120)

Strategisen johdon laskentatoimen alueelta ei löydy kirjoituksia, joissa olisi tarkasteltu menetelmien ja tekniikoiden tuolla puolen vaikuttavia perusoletuksia strategian ja sitä kuvaavan informaation olemuksesta, tekijöistä ja tekemisestä. Lukka (1989, 98) toteaaakin laskentatoimen käsitteiden ontologiaa tarkastelevassa kirjoituksessaan, että laskentatoimen piirissä on keskusteltu hyvin vähän siitä, mitä on oikeastaan laskentatoimen mittausten kohteena. Huomio on kiinnittynyt ennen muuta siihen, miten nämä mittaukset olisi kulloinkin suoritettava. Kohteena olevan objektin laatua ja luonnetta koskevat kysymykset on Lukan (mt.) sanoin ”oletettu pois keskustelusta”.

Menetelmäkeskeisyys korostaa strategian ja strategisen informaation instrumentaalista, so. välineellistä luonnetta: jos yksi menetelmä ei toimi, otetaan uusi ja kokeillaan sitä. Erittäin harvoin analysoidaan ja arvioidaan sitä, mitä sovellettavat järjestelmät ja menetelmät olettavat ja edellyttävät strategian ja strategisen informaation olemukselta, tekijöiltä ja tekemiseltä⁸⁴.

Strategian ja strategisen informaation tekemisen musta laatikko – tekemisen ja toteutusprosessin ongelmattomuus?

All positional views of strategy raise an obvious question. Though they capture the intellectual substance of strategy formulation, they tell us little of how strategy is developed socially in organization. (Bower & Doz, 1979, 155)

Johansson (2001, 103-108) analysoi oppikirjoissa esitettyjä tulkintoja informaatiojärjestelmistä, tekniikasta ja ihmisestä. Oppikirjoissa esitettyjen tulkintojen mukaan tekniikka hallitsee ymmärtämistä, välitetyn informaation oletetaan olevan sama kuin kommunikoidun informaation, päätöksentekomenetelmät ja –tekniikat perustuvat rationaaliseen tai rajoitetusti rationaaliseen ihmiskuvaan ja yksilöt ovat läsnä informaatiojärjestelmissä hyvin säästeliäästi muutoin kuin häiritsevinä tekijöinä. Oppikirja-analyysi osoittaa, että rationaalisanalyttinen tulkintahorisontti edustaa valtavirtaa informaatiojärjestelmien tekemistä ja tulkintaa koskevissa kirjoituksissa. Analyysin yhteenvedona Jo-

⁸⁴ Mielenkiintoiset esimerkit tällaisen analyysin tekemisestä tarjoavat Kekäle (1998) ja Kujalan (2002) väitöskirjat, joissa tarkastellaan yhden menetelmän eli kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (total quality management) sisältämiä oletuksia ja edellyttämiä mm. todellisuuden, organisaation ja sen toimijoiden luonteesta organisaatiokulttuurin (Schein, 1985) viitekehityksessä.

hansson (2001, 109) esittää rationaalis-analyyttisen tulkintahorisontin neljä peruskiveä: rationaalinen päätöksenteko, yksinkertainen oletus kommunikaatiosta, ongelmaton näkemys kielen ja symboliikan merkityksestä ja yksilöiden puuttuminen.

In decision situations, where the issue to be decided upon is ill-defined, ill-structured and complex, or the connection between alternative actions and their outcomes is diffuse or unidentifiable, the logical sequence of "normal" rational decision-making is broken and the decision maker has no chance to apply decision techniques. Such situations occur often in strategic management, whether the scene is a corporate boardroom or a city council. (Gahmberg, 1986, 19)

Suuri osa organisaatioiden toimijoista ajattelee ja tulkitsee strategiaongelmia rationaalisen mallin mukaisesti suoraan asiaan menen, ilman teoreettisia tai prosessuaalisia pohdintoja (Allison, 1971, 4). Huomion kohteena on teknisesti rationaalinen, ennustettavaan hallittavuuteen perustuva ongelmanratkaisu. Huomion kohteena ei ole rationaalista päätöstä edeltävä tai sitä seuraava prosessi, koska siihen osallistuvien toimijoiden oletetaan käyttäytyvän rationaalisesti ja analyttisesti ensiksi parasta ratkaisua etsien ja toiseksi tehtyä päätöstä automaattisesti toteuttaen (Alvesson & Willmot, 1995; Brightman, 1978; Whittington, 1993).

Eräs rationaalis-analyyttisen tulkintahorisontin keskeinen perusoletus erottaa paitsi strategian laadinnan ja toteutuksen niin myös sisällön ja prosessin toisistaan. Strategian laadinnan ydin on korostetusti strategian sisältöön liittyvän parhaan tai optimaalisen valinnan määrittelyssä (so. analyysi) ja tekemisessä (so. päätöksenteko). Analyysinä ja päätöksentekona realisoituvassa tekemisessä ei kiinnitetä huomiota siihen millaisen prosessin kautta sisältö syntyy ja millaisen prosessin kautta strategia toteutuu. Prosessi ei ole rationaalisanalyttisestä tulkintahorisontista tarkasteltuna mikään ongelma, koska oletuksena on, että prosessiin osallistuvat henkilöt ovat rationaalisia, eri vaihtoehtoja analysoivia ja parhaan ratkaisun löytäviä toimijoita. Pääongelman muodostaa kyseisen strategiaongelman sisältö (so. substanssi), ei sitä edeltävä tai sitä seuraava prosessi.

*Thus as applied to the development of business strategy the rational approach describes and prescribes techniques for identifying current strategy, analysing environments, resources and gaps, revealing and assessing strategic alternatives, and choosing and implementing carefully analysed and well-thought-through outcomes. **This rational picture of business problem-solving has its concern the content or what of strategy - the outcome which is sought – and***

has nothing to say at an explicit level of how to achieve that outcome. In other words it has no process theory within it of how and why to create the strategic outcomes so perceptively and logically derived from the analysis of competitive forces. (Pettigrew, 1985, 19. Korostus allekirjoittaneen.)

Mintzbergin (1990, 182) keskeisin rationalistis-analyyttisen horisontin kritiikin kohde koskee ajattelun korostamista tekemisestä erillisenä tapahtumana. Rationaalinen ajattelu perustaa strategian muotoilun käsitteelliseksi prosessiksi enemmän kuin oppimisprosessiksi. Ajattelun metodilla määritely strategiapaperi ei ole toimiva strategia ilman kokeilun metodilla hankittua kokemusta. Strategian oikeellisuutta ja hyvyttä voidaan arvioida sen perusteella, minkälaista toimintaa strategiaa saa aikaan käytännössä.

Itsestäänselvien perusoletusten puolustaminen – entä kyseenalaistaminen?

Den rationella är inte det klara, enkla, och okomplicerade utan det svårformulerade, mångtydiga och problematiserande. ”I det självklara ligger en hund begravnen. (Helenius, 1990, 246)

Johansson (2001, 109) toteaa, että rationalismin lähtökohtiin sisältyviä perusoletuksia ei perinteisesti juurikaan kyseenalaisteta. Ne elävät koulutusjärjestelmissä ja siirtyvät uusille sukupolville vaikuttaen edelleen heidän ajattelutapoihinsa. Johansson (2001, 160-161) kyseenalaistaa rationaalisen tulkintahorisontin perusoletukset kirjallisuusanalyysiin perustuen. Hän toteaa omissa teeseissään, että

- rationaalisessa päätöksenteossa on mahdotonta soveltaa apriori päätösmalleja silloin, kun tulevaisuus on epävarma. Perspektiivien jäsentäminen, tulkinta ja ongelmatuntemus tulevat tärkeämmiksi ominaisuuksiksi apriori päätöstilanteessa;
- kaikki kommunikaatio tapahtuu vastaanottajan ehdoilla;
- organisaatiokulttuuri on tärkeä edellytys vuorovaikutukselle;
- ja yksilöiden tulee muodostaa lähtökohta informaatiojärjestelmien luomiselle.

Strategisen suunnittelun ja taloudellisen menestymisen välistä yhteyttä on tutkittu rationalistis-analyttisestä tulkintahorisontista tilastollisin menetelmin erilaisten muuttujien avulla. Yleisenä johtopäätöksenä näistä tutkimuksista on esitetty, että parin vuosikymmenen aikaisen tutkimuksen jälkeen formaalin strategisen suunnittelun vaikutus yrityksen tulokseen on edelleen epäselvä. Jotkut tutkijat ovat löytäneet merkittäviä yhteyksiä, toiset ei mitään tai jopa negatiivisia yhteyksiä (Boyd, 1991, 353). Nämä tutkimustulokset näyttäisivät

tukevan strategian ja strategisen informaation ainutlaatuista (ei geneeristä l. yleistä) ja tulkinnallista (ei yksiselitteistä) luonnetta. Formaalin ja rationaalisen strategiäkäsityksen tekijät ja tulkitsijat esittävät puolustavin argumentein, että *laaja-alaiset mittaamisongelmat* viittaavat siihen, että tehdyt *tutkimuslöydökset aliarvioivat* strategisen suunnittelun ja tuloksellisuuden *todellista* suhdetta (Boyd, 1991, 353).

Rationaalis-analyttisen tulkintahorisontin näkökulmasta strategian ongelmana on hallinnan ja valinnan ongelma. Jokaisen organisaation tekijöiden ja tulkitsijoiden ratkaistavia ydinkysymyksiä ovat mm. onko informaatiota tarpeeksi saatavilla, onko riittävästi analysointikapasiteettia, ovatko sisäisen ja ulkoisen ympäristön hallinta ja kontrolli riittävää ja onko ulkoisen ympäristön tilasta ja kehityksestä riittävä varmuus, jotta tarkkojen analyysien tekeminen on tarkoituksenmukaista (Whittington, 1993, 134). Tutkimukset (Fredrickson, 1983; Mintzberg, 1973a) osoittavat, että muuttuvan toimintaympäristön oloissa rationaalinen suunnittelu on analyttisyydestään ja systemaattisuudestaan huolimatta riittämätöntä ja johtaa usein jäykkyyteen. Säännöllinen suunnittelurituuaali rajoittaa uusien tulkintojen ja innovaatioiden esiin pääsyä, koska vaihtoehdot on rajattu ja uusia ei huomioida (Volberda & Elfring, 2001, 4).

Bourgeois (1984) toteaa, että rationaalis-analyttiseen tulkintahorisonttiin perustuvat teoriat ovat sekä deterministisiä että reduktionistisia, minkä mukaisesti organisaation strategia on ennalta määrätty ja johdon ja muun henkilöstön vaikutuspiirin ulkopuolella. Tutkimuksissa tätä perustellaan kiinnittämällä huomiota kausaalisasetelmaan perustuvaan yhden riippumattoman ja yhden riippuvan muuttujan malliin. Strategia redusoidaan eli palautetaan siten yksinkertaistettuun malliin, jossa riippumaton muuttuja eli X (esimerkiksi teknologian muutos) saa aikaan Y:n (johto muuttaa organisaation rakennetta). Bourgeois (1984, 590-591) kritisoi deterministisiä teorioita mm. siitä, että ne jättävät huomiotta eri muuttujiin sisältyvän dynamiikan ja vuorovaikutteisen kausaalisuhteen sekä pelkistävät organisaation toimijat mekaanisen tietokoneen rooliin, joiden täytyy soveltaa tieteellisiä sääntöjä tulosten aikaansaamiseksi. Deterministinen perusoletus aliarvioi organisaation toimijan mahdollisuuksia luoda oma situaationsa.

Rationaalis-analyttisestä tulkintahorisontista laaditut tulevaisuuden ennusteet ovat osoittautuneet monilla toimialoilla jälkepäin arvioiden enemmän huonoiksi arvauksiksi kuin oikeaan suuntaan osuneiksi näkemyksiksi. Tulevaisuutta koskevien strategiasuunnitelmien ja ennusteiden pätevyys ovatkin joutuneet jonkinasteiseen kriisiin, jonka ilmentymiä ovat empiirisessä maailmassa havaitut ja tulkitut anomaliat, joiden edessä rationalistis-analyttinen tulkintahorisontti on aseeton. Onko esimerkiksi kolmannen sukupolven matkapuhelin- eli UMTS-markkinoiden ja siihen liittyvien lupainvestointien

epäonnistuminen yksi esimerkki anomaliasta, jonka ei pitänyt rationaalis-analyttisen tulkintahorisontin oletuksen mukaan tapahtua.

*Maailma näytti tuolloin toisenlaiselta, ja mukaanmeno perustui **tarkkaan laskentaan**. (Soneran toimitusjohtaja Harri Koponen, Helsingin Sanomat, 26.7.2002. Korostukset allekirjoittaneen).*

Onko liiketaloustieteen valta-asemassa perinteisesti ollut rationaalis-analyttinen tulkintahorisontti siis kohdannut paradigmaattisen kriisin? On tai ei, niin joka tapauksessa erittäin mielenkiintoinen kysymys on se, miten realisoituneet anomaliat tulkitaan ja reflektoidaan. Rationaalis-analyttisestä tulkintahorisontista tehty tulkinta voi päätyä selittämään esiin nousseet anomaliat a) satunnaisvirheiksi, b) yhteiskunnassa tai organisaatiossa vaikuttavat ja toimivat ihmiset irrationalisiksi toimijoiksi tai c) sovelletun menetelmän puutteisiin ja rajoituksiin perustuviksi. Mahdollisia muutoksia ja tarkistuksia tehdään tähän tulkintaan perustuen tutkimus- ja johtamismenetelmien tasolla, ei niiden taustalla vaikuttavien perusoletusten tasolla.

3.4 Holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontti

When studying human motivation and action, it is impossible to avoid the question of the meanings of situations to the agents involved in them. There is a hermenetical circle of feelings, emotions, situations, and actions, the meaning of which is always relative to other meanings. (Berger, 1989, 211)

3.4.1 Holistisen ihmiskäsitys -tulkintahorisontin liiketaloustieteen filosofinen perusta

Ihmisen ongelman filosofis-ontologisen analyysin tuloksena syntynyt *holistinen ihmiskäsitys* perustuu Lauri Rauhalan (1985, 1989a, 1989b, 1993) ihmisen olemassaolon todellistumisen jäsentäviin kolmeen perusmuotoon. Nämä ovat *tajunnallisuus* (psykykkis-henkinen olemassaolo), *kehollisuus* (olemassaolo orgaanisena tapahtumisena) ja *situationaalisuus* (olemassaolo suhteina todellisuuteen)⁸⁵.

Holistisen ihmiskäsityksen liiketaloustieteen filosofista perustaa voidaan luonnehtia yksilön olemisen problematiikan selvittämiseen perustuen *hermeneuttiseksi*⁸⁶ (Rauhala, 1989), *eksistentiaalis-fenomenologiseksi*⁸⁷ (Rauhala, 1993; Saarinen, 1989), *subjektivistiseksi* (Burrell & Morgan, 1979; Morgan & Smircich, 1980; Pihlanto, 1994a; Raunio, 1999) tai *tulkitsevaksi* (Chua, 1986). Lähtökohtana on yksityisen ihmisen yksityinen oleminen ja hänen subjektiivisesti koettu tietoisuutensa (Saarinen, 1989, 128).

Vaikka holistisen ihmiskäsityksen primaarina kohteena on tapaus ihminen ja hänen olemassaolonsa ulottuvuudet, ei ihmisen olemassaolo ole käsitettävissä

⁸⁵ Rauhala (1993, 75) korostaa, että ihmiskäsityksen analyysi ja sen tuloksena holistinen ihmiskäsitys ei pyri vastaamaan kysymykseen siitä, miksi ihminen on olemassa tai mistä alkutekijöistä hänen olemassaolonsa johdetaan. Filosofiset vastaukset tällaisiin kysymyksiin ovat luonteeltaan spekulatiivista metafysiikkaa. Holistinen ihmiskäsitys on perusteltu vastaus kysymykseen siitä, miten ihmisen todellistuminen on käsitettävissä silloin, kun hän on olemassa oleva: olkoonpa hän sitten Jumalan luoma tai aineen asteittaisen eriytymisen tulos. Pihlanto (2003, 155-156) toteaa, että holistisen ihmiskäsityksen taustalla vaikuttaa näkyvästi kaksi tunnettua saksalaisfilosofia. Heistä Husserl kehitti tutkimuksissaan kokemukellisuuden (tajunnallisuus) ideaa ja Heidegger olemisen (situationaalisuus) ideaa. Rauhalan (1993, 109) mukaan vasta cogito (kokeminen) ja sum (oleminen) yhdessä analysoituna muodostavat riittävän lähtökohdan kokemusta tutkivien tieteiden tieteenfilosofiselle kehittämiselle.

⁸⁶ Hermeneutiikalla tarkoitetaan ymmärtämisen struktuurin paljastamista. Hermeneutiikan kohteena on merkityksen ongelma inhimillisinä ymmärtämistapahtumana. Merkityksen ongelman tutkimisen metodina toimii tulkinta. (Rauhala, 1989, 6)

⁸⁷ Saarinen (1989, 127-129) toteaa, että eksistentiaalisia ja fenomenologiaa kiehtoo subjektiivisuus ja cognition eli tietoisuuden olemus ja sen muotoutuminen. Fenomenologia (Saarinen viittaa Husserliin) ei ole kiinnostunut subjektista ja hänen tietoisuudestaan sinänsä vaan niistä säännöistä, jotka organisoivat ja järjestävät kokemusta. Varto (1992a, 91-92) toteaa, että fenomenologisen tieteen filosofian lähtökohtana on maailma sellaisena, kun se meille ilmenee: ihminen on aina maailmassa ja aina suhteessa maailmaan Eksistentiaalisuus (Saarinen viittaa Sartreen) on korostetun kiinnostunut yksityisen ihmisen sisältäpäin koetusta ihmisyydestä. Heidegger oli eksistentiaalismin tavoin kiinnostunut yksilön tietoisuuden olemassaolon luonteesta (emt., 130).

ilman maailmaa, jonka osa ihminen on. (Rauhala, 1993, 95). Tämän tutkimuksen yhteydessä tällä tarkoitetaan strategian ja strategisen informaation (maailma ja sen olemassaolon luonne) sekä niitä tekevän ja tulkitsevan ihmisen välistä yhteyttä. Todellisuuden olemassaolon luonne ja ihmisen olemassaolon luonne kietoutuvat maailmansuhteena yhteen. Holistisen ihmiskäsityksen horisontin *ontologiatulkinta* sisältää siten sekä *ihmisen* olemassaolon että *todellisuuden* olemassaolon laatuja koskevat perusoletukset. Ihmisen ja maailman yhteenkietoumista valaisee myös tämän tutkimuksen kohteen määrittely ja kysymyksen asettelu: maailmallisen todellisuuden olemassaolon luonteen tulkinta ja ymmärtäminen kohdistuu strategian ja strategisen informaation olemukseen, missä ihminen on *tekijänä* olemassa ja mihin ihminen on *tulkitsijana* suhteessa.

Since in all four assumptions (ontology, epistemology, human nature, methodology) the human actor plays a decisive role, this author regards the human nature assumption – referring to autonomous and free-willed actors who create their world and the relevant information about it – as the most basic assumption... (Pihlanto, 1994a, 379. Suluissa allekirjoittaneen lisäykset.)

Pihlannon (1994a, 378-379) ehdotuksen mukaisesti seuraavassa tarkastellaan ensiksi holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontin oletuksia ihmisen olemassaolon luonteesta ja laadusta. Toiseksi tarkastellaan todellisuuden olemassaoloon liittyvää ontologiaoletusta ja kolmanneksi todellisuutta koskevan tiedon lähteisiin ja luonteeseen liittyvää epistemologiaoletusta.

Ihmisen olemassaolo perustuu kolmeen toisiinsa kietoutuvaan ulottuvuuteen. *Tajunnallisuus* tarkoittaa ihmisen todellisuutta koskevan kokemisen kokonaisuutta, so. tapaa ja laatua kokea ja ymmärtää todellisuus. Kun henkilö ymmärtää asian tai tapahtuman jonakin, hänelle syntyy merkityssuhde tähän ilmiöön. Erilaiset merkityssuhteet muodostavat yksilön maailmankuvan, jonka avulla hän jälleen tulkitsee ja ymmärtää maailmaa⁸⁸. Johonkin tiettyyn ilmiöön tai asiakokonaisuuteen – esimerkiksi strategiaan ja strategiseen informaatioon – liittyvät merkityssuhteet muodostavat yksilön tulkintahorisontin. *Kehollisuus* tarkoittaa ihmisen fyysis-organista kehoa, sen erilaisia rakenteita ja elintointoja. Kehollisuuden olemassaolon luonne perustuu aineellisuuteen. Fyysis-organisisessa tapahtumisessa ei ole olemassa mitään symbolista tai käsitteell-

⁸⁸ Harris (1994) lähestyy yksilön merkityksen tulkinnan ongelmaa sosiaalisen kognition ja skeeman teorioihin perustuen. Skeeman määritelmä on erittäin lähellä merkityssuhteiden muodostaman maailmankuvan määritelmää, kun skeemalla tarkoitetaan yksilön kokemusten pohjalta syntyneitä subjektiivisia teorioita, joiden avulla yksilö tulkitsee sitä, miten maailma toimii. Skeemat toimivat eräänlaisina mentaalisisina karttoina, jotka auttavat yksilöä tulkitsemaan menneitä, nykyisyyttä ja tulevaisuuden odotuksia. Skeemat myös ohjaavat yksilöitä etsimään, omaksumaan ja prosessoimaan informaatiota sekä toimimaan informaation pohjalta. Skeemat eivät ole staattisia vaan ne kehittyvät ja muuntuvat uuden informaation myötä.

listä: verisuonet kuljettavat veren mukana happea, ruuansulatus hajottaa ravinteita, maksa ja munuaiset erittävät kuona-aineita jne. Kehollisuus on konkreettisin ja havaittavin ihmisen olemismuoto (Rauhala, 1993, 30). *Situaationalisuus* tarkoittaa niitä tekijöitä ja tilanteita, joissa ihminen on tajunnallisesti ja kehollisesti olemassa ja joihin ihminen on suhteessa. Se edustaa siten ihmisen tilannesidonnaista maailmassa olemisen ulottuvuutta. Erilaisten situaatioiden kautta ihminen kytkeytyy ympäristöönsä, josta merkityssuhteet ovat havaintojen, kokemusten ja ymmärtämisen kautta peräisin.

Situaatio on kaikkien niiden asioiden, tapahtumien ja ilmiöiden kokonaisuus, joiden alaisena ja joihin suhteutuen ihmisen orgaaninen ja tajunnallinen olemassaolo reaalistuvat. Situaatio on pelitila, johon tajunnallisuus ja kehollisuus sijoittuvat (Rauhala, 1989, 5). Erilaisia situaatiotekijöitä kutsutaan komponenteiksi, jotka voivat olla luonteeltaan sekä reaalisia että ideaalisia (Rauhala, 1993, 70)⁸⁹. Situaatiotekijöitä ei tulkita tajunnassa erillisinä vaan aina suhteessa toisiinsa (Rauhala, 1986, 109). Jokin erityinen situaation komponentti voi tulla tulkituksi uudella tavalla, kun se joutuu muiden komponenttien muutoksen johdosta uuteen ympäristöön.

Todellisuuden olemassaolon laatuun ja luonteeseen liittyvä merkityksen ongelma on aina läsnä ensisijaisesti yksilölle (Pihlanto, 1994b, 9), koska hänet on determinoitu elämään mielellisessä suhteessa todellisuuteen (Rauhala, 1989, 6). Ihminen kohtaa jatkuvasti eri yhteyksissä todellisuuteen liittyvän merkityksen ongelman, jota hän pyrkii tietoisesti ja tiedostamattaan tulkitsemaan ja ymmärtämään (tajunnallisuus) tilannetekijöiden (situaationalisuus) ja fyysis-orgaanisen potentiaalini (kehollisuus) muodostamassa pelitilassa. Todellisuuden ymmärtämisen erilaisuus selittyy eri ihmisten maailmankuvien ja situaationalisuuksien erilaisuudella (Pihlanto, 1990, 355).

Holistisuuden idea edellyttää, että ihmistä tarkastellaan situaationalisuuden, kehollisuuden ja tajunnallisuuden kokonaisuudessa, jota voidaan kutsua situaationaliseksi säätöpiiriksi⁹⁰. Säätöpiirin idea korostaa ihmisen olemuspuolien välistä dynamiikkaa sekä niiden muodostamaa holistista eli kokonaista luonetta. Dynamiikka ja holistisuus perustuvat siihen, että jokainen ulottuvuus edellyttää toisensa ollakseen itse omassa funktiossaan olemassa (Rauhala, 1985, 46).

Holistisen ihmiskäsityksen horisontin ontologiaoletusta voidaan kutsua *idealistiseksi* (Niiniluoto, 1999, 143-144) tai *nominalistiseksi* (Pihlanto, 1994a, 376). Tämän mukaan todellisuuden olemassaolon luonne määrittyy yksilöllis-

⁸⁹ Rauhala on soveltanut situaation käsitteen yhteydessä Max Schelerin (1960) luomia ideaali- ja reaalifaktorin käsitteitä (mm. Berger & Luckmann, 1966, esittelevät Schelerin kontribuutiota tiedon ja tietämyksen muotoutumisessa). Reaalisia komponentteja ovat esimerkiksi maantieteelliset ja ilmastolliset olosuhteet, rakennukset, koneet, tilastot, raportit ja toiset ihmiset (fyysis-orgaanisesti). Ideaalisia komponentteja ovat esimerkiksi arvot, uskomukset, kulttuuri ja toiset ihmiset (tajunnallisesti).

⁹⁰ Rauhala (1993, 78) käyttää holistisesta ihmiskäsityksestä termiä situaationalinen säätöpiiri.

sessä tietoisuudessa. Tutkijan tehtävänä on tarkastella maailmaa, joka ei ole valmis vaan jatkuvassa liikkeessä. Se on riippuvainen niistä ihmisistä, jotka toimivat tutkimuskohteessa tai siihen suhteessa. Tutkijan on lisäksi huomioitava, että hän on itsekin subjekti, jonka havaitsema ja kokemus todellisuus on myös osin hänen itsensä luoma (Pihlanto, 1994c; Lukka, 1989, 97). Yksilö määrittää todellisuuden erilaisiin tilanteisiin, tapahtumiin ja ilmiöihin liittyvinä merkitystulkintoina. Lukka (1989, 111) esittää yritystoimintaan liittyen mielenkiintoisen esimerkin voiton käsitteen ontologia-analyysistä, jonka tuloksena hän päätyy toteamaan, että voiton käsite on viime kädessä sopimuksenvarainen asia ja aina jossain määrin idealistiseen ontologiaan perustuva. Todellisuus ei ole siten olemassa valmiina merkityssuhteina vaan se edellyttää aina ihmisen kokemuksellisen merkitystulkinnan todellisuuden luonteesta.

Todellisuutta kuvaavan tiedon eli *epistemologian* osalta holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontti korostaa yksilöön ja hänen kokemusmaailmaansa sitoutunutta tietokäsitystä. Todellisuuden laatua ja luonnetta voidaan ymmärtää ja siitä voidaan saada tietoa vain sen kanssa suhteessa olevien tai siinä toimivien henkilöiden merkitystulkintojen välityksellä. Tämä edustaa *antipositivistista* tietokäsitystä, jonka mukaan todellisuus ei ole toimijoiden kokemuksista erillinen ja ulkopuolinen maailma (Burrell & Morgan, 1979; Pihlanto, 1994a, 376). Todellisuutta koskevan tiedon lähteenä toimii ihminen, joka tulkitsee ko. tutkimuskohdetta maailmankuvansa (tajunnallisuus) mahdollistamana ja rajoittamana (Pihlanto, 1994b, 45). Kuvatun mukainen tieto on luonteeltaan perustavasti subjektiivista ja henkilökohtaista (Pihlanto, 1994a, 376).

Holistisesta ihmiskäsityksestä ei voi Rauhalan (1993, 72) mukaan sanoa, että se olisi luonteeltaan joko idealistinen, realistinen tai materialistinen, koska se on niitä kaikkia. Se ei myöskään edellytä ihmistä maailmaa ymmärtävänä tai selittävänä vain pelkäsi empiristiksi tai rationalistiksi, koska se on niitä molempia. Holistinen ihmiskäsitys vaikuttaisi sisältävän kaikki erilaiset ontologiset ja epistemologiset aspektit ilman, että olisi tarvetta puhua tai tarkastella niitä erikseen. Se vaikuttaa olevan joustava myös metodologisesti, koska Rauhalan (1993, 84) mukaan nomoteettisen ja idiografisen tiedon välillä ei eksistentiaalisen fenomenologian näkökulmasta voi vallita joko-tai –suhde vaan sekä-että –suhde.

Pihlanto (1994a, 2003) ottaa Rauhalasta poiketen selkeän kannan holistisen ihmiskäsityksen sisältämään tieteenfilosofiseen positioon, joka on hänen mukaansa subjektivistinen. Tätä Pihlanto perustelee sillä, että holistinen yksilökäsitys (holistic individual image) perustuu eksistentiaalis-fenomenologiseen filosofiaan sekä humanistiseen psykologiaan (emt., 2003. 155). Ihmisen havaitsemien ja kokemien ilmiöiden olemassaolon luonne on nominalistinen. Hän määrittää holistiseen ihmiskäsitykseen perustuen ihmisen vapaatahtoisena

toimijana (voluntarismi) determinismin samalla osittain kieltäen. Myös Rauhala (1993, 79) viittaa voluntarismiin toteamalla, että holistisen ihmiskäsityksen käsite viittaa ihmisen kohtaloon valita ja muokata olemassaolon ehtojaan sekä säädellä eri olemassaolon muotoja edustavien mikrotapahtumien avulla elämäänsä. Huolimatta sekä-että –kannanotoistaan, vaikuttaa myös Rauhala (1993, 84) pitävän lopulta idiografista tutkimusta ja casetutkimusta hyvin luonnollisena ihmistutkimisen muotona, jossa pyritään ymmärtämään ihmistä holistisena kokonaisuutena.

Holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontti tarjoaa *filosofian tasolla* analysoidun viitekehyksen tutkia sitä, millä tavalla ihminen on yksilönä läsnä erilaisissa kokemuksellisissa yhteyksissä, joissa hän luo, ylläpitää ja uusintaa omaa maailmansuhdettaan (Pihlanto, 1990, 349). Filosofinen ihmiskäsityksen analyysi voi osoittaa esimerkiksi sen, kuinka jokin ihmisen olemispuoli on jäänyt tähän saakka empiirisesti ilman riittävää huomiota, mutta jota olisi syytä tarkastella enemmän. Ihmiskäsityksen filosofisen analyysin suhde empiiriseen tutkimukseen on siten heuristinen. Se voi tarjota ideoita ja viitteitä siitä, miten ihmisen olemassaolon luonnetta ja erilaisia problematiikkatyyppejä voitaisiin jäsentää ja missä suunnassa kannattaisi edetä (Rauhala, 1985, 15).

Holistisen ihmiskäsityksen ei voida sanoa edustavan vakiintunutta tai edes vielä vakiintumassa olevaa tulkintahorisonttia liiketaloustieteen tutkimuksessa. Liiketaloustieteen holistisen ihmiskäsityksen horisontista on yksilön roolia ja paikkaa tarkasteltu informaation tekemisessä ja tulkitsemisessä (Pihlanto, 1989, 1990, 1991, 1994b, 1996; 1997, 2000), strategian ja laskentatoimen konteksteissa (Kaikkonen, 1994), budjetointi-ilmapiirin muotoutumisessa (Ihantola, 1997), strategisen johdon laskentatoimen ja taloushallinnon muuttuvan roolin kontekstissa (Järvenpää, 1997) sekä valuuttariskien hallinnan, strategian ja päätöksenteon kontekstissa (Hookana-Turunen, 1998). Lisäksi Pihlanto (1994c) on tarkastellut holistisen ihmiskäsityksen näkökulmasta yksilön olemassaolon ehtoja liiketaloustieteellisen tutkimuksen kohteena ja tekijänä (Pihlanto, 1994c) sekä ihmisen roolin luonnetta ja näkyvyyttä Chuan (1986) esittämän kolmen liiketaloustieteen filosofisen tason näkökulman (valtavirta, tulkinta ja kriittinen) yhteydessä (Pihlanto, 2002, 2003).⁹¹

Strategiaa koskevan tietoisuuden (strategic cognition) problematiikkaan liittyvä tutkimus on kuitenkin varsin suosittu tutkimusalue, kuten Lyles (1990) toteaa strategiatutkimuksen kohteita ja aiheita tarkastelevassa katsauksessaan. Yksilön tiedollisten merkitystulkintojen syntymistä eli holistisen ihmiskäsityksen horisontissa tajunnallisuuden ja tietoisuuden muotoutumisen dynamiikkaa on tarkasteltu kognitiivisen psykologian viitoittamana yksilöiden, erityisesti

⁹¹ Rauhalan (1985) ihmiskäsitystypologiaa on tarkasteltu ja sovellettu liiketaloustieteen ohella mm. kasvatustieteen tutkimuksessa (Lehtovaara, 1992) ja urheiluvalmennuksen tutkimuksessa (Puhakainen, 1995).

johtajien, tiedollisen kokemuksen skeemojen (Harris, 1995), strategisen ajattelun muotoutumisen (Huff, 1990), kognitiivisten mentaalikarttojen (Senge, 1994) ja mentaalimallien (Daniels & Hendry, 1998), symbolisten merkitysten (Gahmberg, 1986, 1991) ja ymmärrettäväksi tekemisen (sensemaking and sensegiving, Gioia & Chittipeddi, 1991) näkökulmista⁹². Mainittujen tutkimusten primaarina kohteena on yksilön tajunnallisuuden probleemi eli merkityksen ongelman jäsentämiseen, tulkintaan ja ratkaisemiseen liittyvien tekijöiden ja mekanismien ymmärtäminen. Myös nämä tutkimukset ja niissä tehdyt perusoletustulkinnat sisällytetään tässä analyysissä holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisonttiin. Niiden holistisuus sisältää mukailtuna tajunnallisuuden eli tiedostavan subjektin sekä osin myös situationaalisuuden niinä tekijöinä, joiden vaikutuspiirissä strategiaa ja strategista informaatiota koskevat merkitystulkinnat syntyvät⁹³.

Seuraavassa kuvataan ja tulkitaan liiketaloustieteen filosofisen tason perustelemat ja edellyttämät holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontin perusoleukset strategian ja strategisen informaation tekijöistä, olemuksesta ja tekemisestä.

3.4.2 Strategian ja strategisen informaation tekijä moniulotteisena ihmisenä⁹⁴

Organisaation toiminta on perustavasti ihmisen toimintaa. Kaikkonen (1994, 141-143) toteaa, että organisaatio ei ole kokeva subjekti eikä sillä ole tajuntaa. Organisaatio ei siten kykene toimimaan strategian tekijänä. Strategian ja strategisen informaation tekeminen on ensisijaisesti ihmisyksilön tajunnassa tapahtuvaa käsitteellistä ajattelua. Vaikka ne eivät sosiaalisesti todellisuudeksi objektivoituneena kaipaisikaan enää yksilöä ollakseen todellisia, perustuu niiden olemus perustaltaan yksilön tajunnallisuuden, kehollisuuden ja

⁹² Daniels & Henry (1998, 312) toteavat, että yleisesti kognitio viittaa mentaaliin prosesseihin, esimerkiksi havaitseminen, huomioiminen, muisti, oppiminen, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko. Kognitiivisen tietoisuuden kautta ihmisille muotoutuu mentaalimalleja, joiden avulla strategian tekijät tulkitsevat strategista informaatiota ja tekevät strategisia päätöksiä.

⁹³ Mintzberg et al. (1998, 150 -151) erottavat kognitiivisen koulukunnan alla vaikuttavan positivistisen, tai objektivistisen tietoisuuden ja subjektivistisen tietoisuuden toisistaan. Objektivistisessa ihmisen mieli toimii eräänlaisena strategiatodellisuuden liikkuvaan kuvan tallentajana (re-creation of the world): ihmismielen silmän oletetaan toimivan kameran tavoin. Subjektivistisessa strategian oletetaan olevan maailmaa koskevien merkitystulkintojen tulosta (creation of the world). Tämän tutkimuksen horisonteissa ensin mainittu sisältyy rationaalisanalyttiseen ja jälkimmäinen holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisonttiin.

⁹⁴ Yleiskielessä ihmiskäsityksellä voidaan tarkoittaa yleistä perusassennoitumista ihmiseen. Rauhala (1985, 14) toteaa kuitenkin, että jotta ihmisen ongelman kokonaistarkastelussa saavutettaisiin tieteellisuonteiselle keskustelulle tarpeellinen käsitteellinen selkeys, on ihmiskäsitys ja ihmiskuva erotettava toisistaan. *Ihmiskäsitys* on filosofian ja siihen sisältyvän ihmisen ontologisen analyysin tulosta. *Ihmiskuva* on empiirisen tutkimuksen ja siihen sisältyvien menetelmien tulosta. Käsitukset ja oletukset ihmisestä strategian ja strategisen informaation tekijänä ovat tämän mukaisesti ihmiskuvia.

situationalisuuden muodostamaan kokonaisuuteen. Yksilö luo ja tulkitsee oman toiminnan juonensa, joka on myös organisaation strategian perustana.

Jos strategia ja strateginen informaatio ymmärretään merkityksen ongelmana niin sen tulkintaa sekä tilana että tapahtumisena tulee lähestyä ensisijaisesti organisaation toimijoiden näkökulmasta. Holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontti pyrkii menemään syvälle ihmisen merkityksen ongelman perusteisiin kuvaamalla niitä ulottuvuuksia, joiden kautta ihminen *yksilönä* jatkuvasti kohtaa strategian ja strategisen informaation ongelman. Ihminen on kahdella tapaa läsnä strategian ja strategisen informaation kohtaamisessa. Hän on sekä niiden kohteena että niiden tekijänä: luodessaan strategiaa ihminen luo myös itseään.

Strategian ja strategisen informaation tekeminen, tulkinta ja ymmärtäminen tapahtuu aina ensisijaisesti yksilön tasolla, yksilön ominaisuuksien mahdollistamalla ja rajoittamalla tavalla. Ennen kuin johtoryhmä tai projektiryhmä voi muodostaa ryhmänä mielipiteensä sekä tehdä päätöksiä on kunkin jäsenen muodostettava yksilöllisistä lähtökohdista oma tulkintansa asiasta. Vaikka organisaatio toimii organisatoris-sosiaalisella tasolla yksilöiden muodostamana ryhmänä ja yhteisönä, ei tällöinkään päästä eroon yksilötason tulkintaproblematiikasta (Pihlanto, 1990, 347).

There are no threats or opportunities out there in an environment, just material and symbolic records of action. But a strategist –determined to find a meaning – makes relationships by bringing connections and patterns to the action. (Smircich & Stubbart, 1980, 726)

Tajunta liittyy erilaatuisina kokemuksina ja merkityksinä keskeisesti strategian ja strategisen informaation tekijöiden yksilölliseen tulkintahorisontin käsitteeseen. Tajunnan kautta tulkitut ja ymmärretyt merkitykset ja merkityssuhteet (perusolelut) muodostavat tekijöiden yksilöllisen tulkintahorisontin. Kaikkonen (1994, 152-153) toteaa, että johtajaa, jonka tilanteeseen suhteutuminen luo ja käynnistää toiminnan juonen, voidaan kutsua *strategiksi*. Siten Kaikkonen (1994, 145) rajaa strategiaan liittyvän merkityksen ongelman ensisijaisesti ylimmän johdon tajunnallisuudessa tapahtuvan merkitystulkinnan piiriin. Tämä on myös rationaalis-analyttisen tulkintahorisontin omaksuma traditionaalinen perusoletus, jonka mukaan strategian tekeminen ja tulkinta on ajatteluna ja formulointina organisaation ylimmän johdon tehtävä. Ylimmän johdon määrittelemää (so. tiedostettua ja koettua) strategiaa seuraa sen toimeenpano, jolloin organisaation muiden toimijoiden edellytetään toimivan strategian toteuttajina. Tähän sisältyy ajatus yhden ajattelija- ja kokijatoimijan eli yksilönä johtajan ja yhteisönä johdon tulkitseman strategian siirtämisestä toisille. Tähän puolestaan sisältyy ajatus

yhden tekijä- ja toimijajoukon yhteisestä maailmankuvasta, johon he liittävät ymmärtävänsä ja hyväksymänsä johtajan tai johdon strategian.

Edellisessä kappaleessa esitetyt oletukset viittaavat determinismiin, jossa ei ole tilaa ainutlaatuisuudelle vaan yleisyydelle ja yleispätevälle. Ennen lopullisia johtopäätöksiä on kuitenkin syytä muistaa holistisuuden idea, jonka mukaan situationaalisuus ja kehollisuus ovat tajunnallisuuden eli tietämisen ja kokemuksen muotoutumisen konteksteja ja ennakkoehtoja. Holistisuuden valossa tekijän ja tulkitsijan roolia ja paikkaa arvioitaessa tulee huomioida myös se, miten tajunnallisuus muotoutuu eli miten strategiaa ja strategista informaatiota tehdään. Johtajalla ja johdolla on aina viime kädessä vastuu strategiaa ja strategista informaatiota koskevien tulkintojen ja niiden perustelemien ratkaisujen tekemisessä. Tämä ei ole ristiriidassa holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontin kanssa. Silti meidän pitää kysyä, miten johtaja ja johto päätyvät ratkaisuihin eli miten strategiaa ja strategista informaatiota tehdään. Ketkä ovat henkisesti mukana? Ketkä ovat kehollisesti mukana (eli ovat fyysisesti läsnä)? Saako esittää kysymyksiä, vastaväitteitä ja ehdotuksia? Onko kaikilla mahdollisuus tulla kuulluksi? Koetaanko prosessin olevan avoin ja reilu (fair process, Kim & Mauborgne, 1999)?

Holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontti korostaa ajattelevan ja toimivan yksilön tajunnallisuudessa tiedostettua ja koettua merkityksen ongelmaa. Tämän ongelman tulkitsijana ja ratkaisijana toimii jokainen organisaation henkilö oman yksilöllisen maailmankuvansa mahdollistamana ja rajoittamana. Strategian ja strategisen informaation tekijän ja tulkitsijan roolia ei ole siten perusteltua olettaa ylimmän johdon yksinoikeudeksi.

In a sense, there are organizations peopled with craftsmen, all of whom must be strategists. (Mintzberg, 1987, 71)

Organisatorinen toimija on aina kokemuksellisessa suhteessa maailmaan. Ihmisen maailmassa oleminen ja maailman kokeminen eli esimerkiksi strategian ja strategisen informaation tekeminen ja tulkinta, tapahtuu erilaisissa situaatioissa, joihin sisältyy *sekä* reaali- *että* ideaalikomponentteja (Rauhala, 1985, 1989, 1993). Organisaation ylin johto omaa omat erityiset situaatiokomponenttinsä. Osa tekijöistä on myös yhteisiä, kuten esimerkiksi johtoryhmä, peruseraportit ja muistiot, sanomalehdet jne. Organisaatiotasoisin ajateltuna situaatiokomponentit voivat olla hyvinkin erilaisia asiantuntijoiden ja ylimmän johdon välillä. Ihmiseen situaatioon voidaan vaikuttaa esimerkiksi lisäämällä yhteisiä rakennetekijöitä sekä analysoimalla yksilöllisten perusolelustusten luonnetta ja yhtäläisyyttä suhteessa toisten yksilöiden horisontteihin.

Holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontin strategian ja strategisen informaation *tekijöitä* koskevia perusoletuksia voidaan jäsentää seuraavasti:

- ihminen on yksilönä strategian ja strategisen informaation tekemisen ja tulkinnan perusyksikkö,
- ihminen todellistuu ja on läsnä strategian ja strategisen informaation tekemisessä eri tavoin – tajunnallisuus, situationaalisuus, kehollisuus,
- ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa oman situaationaalisen pelitilansa muotoutumiseen,
- jokainen organisaation aktori toimii oman tulkintahorisonttinsa mahdollistamana ja rajoittamana strategian ja strategisen informaation tekijänä ja tulkitsijana.

3.4.3 Strategian ja strategisen informaation olemus yksilön merkityksen ongelmana

Most of these executives are strongly attached, almost religiously devoted, to their beliefs. Moreover, these emotional convictions shape in important ways the pattern of decisions that are labelled corporate strategy. Hence it is not altogether surprising that beliefs and corporate strategy are closely intertwined – at times almost indistinguishably so. On one hand, the belief system has an important impact on management's strategic choices; on the other, the results of past strategic choices are an important source of corporate management's current beliefs... (Donaldson & Lorsch, 1983, 111)

Juuti (1992, 148) toteaa, että strategia on toiminnan taustalla oleva *ajat-
telumalli*, joka ylläpitää toiminnan johdonmukaisuutta. Se määrittää osaltaan sitä, missä organisaatio ja sen jäsenet kokevat olevansa. Spender (1992, 8) toteaa, että strategia on strategin rationaliteettia konstruoiva *maailmankuva* ja organisaatioon ja sen maailmaan liittyvä merkitys. Strategia on *viitekehys*, joka sisältää erilaisen informaation hankkimisen, tuottamisen, yhdistämisen, jalostamisen ja levittämisen sellaisella tavalla, joka tarjoaa organisaation toiminnalle ja toimijoille merkityksen ja suunnan (Westley, 1990, 337). Kaikkonen (1994⁹⁵, 131-134) määrittelee strategia-ajattelun inhimillisessä tajunnassa tapahtuvaksi käsitteelliseksi ajatteluksi, joka liittyy mm. muutokseen, kilpailuun ja tulevaisuuteen. Kaikkonen ottaa analyysinsä lähtökohdaksi Näsin (1989) määritelmän strategiasta organisaation toiminnallisena juonena tai punaisena lankana (Näsi & Aunola, 2001, 12).

Strategiaan ja strategiseen informaation liittyvä merkityksen ongelma ilmenee yksilön tajunnallisuudessa. Merkityksen ongelman tulkinta perustuu ihmisen yksilölliseen tulkintahorisonttiin, joka on tajunnallisuuden muotoutu-

⁹⁵ Kaikkonen (1994) tarkastelee väitöskirjassaan sitä, voiko laskentatoimi palvella strategia-ajattelua yrityksessä.

misprosessin traditiossa syntyneistä yksittäisistä merkitystulkinnoina muodostunut merkityssuhteiden verkosto. Yksilön kognitiivisuutta korostavat skeematulkinnat määrittävät yksilön tulkintahorisontin holistisen ihmiskäsityksen merkitysten verkostoa suppeammin. Yksilön skeeman oletetaan perustuvan tiedolliseen oppimiseen. Tietoperusteinen merkityskokemus on kuitenkin ainoastaan yksi tekijä tulkintahorisontin muotoutumisessa. Tunne, intuitio ja uskomus ovat tiedon ohella myös luontevia ja välittömiä ihmisen maailman kokemisen ja ymmärtämisen tapoja (Rauhala, 1985, 139).

Ihminen voi olla aktiivisena toimijana strategian ja strategisen informaation tekemisessä tiedon tasolla vahvastikin, mutta elleivät ne kosketa tai innosta häntä henkilönä muulla tavoin, ei niistä jää välttämättä mitään merkityskokemuksellisia ”muistijalkia”. Tiedollinen kokemus viittaa enemmän ihmisen ulkopuolella tapahtuneeseen kuin sisäiseen kokemukseen.

A schema is a cognitive structure composed of a network of expectations learned from experience and stored in memory. It is a built-up repertoire of tacit knowledge that is used to impose structure upon, and impart meaning to , otherwise ambiguous social and situational information to facilitate understanding. A schema thus provides a basis for the interpretation of information, events, and actions. (Gioia, 1986, 55-56) Cognitive schemas are interrelated knowledge structures that people use to organize and make sense of social and organizational information. (Finney & Mitroff, 1986, 320)

Tiedolliset merkityskokemukset ovat joka tapauksessa keskeinen osa yksilön tulkintahorisonttia. Ne ovat vahvempia silloin, kun niihin liittyy esimerkiksi ylpeyden ja ilon tunne tilanteessa, jossa yksilö on kokenut olleensa mukana jonkun merkittävän asian tekemisessä. Tiedollinen kokemus on vahvempi myös silloin, kun strategiaan ja strategiseen informaation liittyy ahdistuksen tai jopa pelon tunne esimerkiksi jonkin aikaisemmin tapahtuneen merkittävän organisaatiomuutoksen, fuusio- tai saneeraus päätöksen yhteydessä. Kokemuksen henkilökohtainen kosketus vahvistaa tulkintahorisontin subjektiivista perustaa.

Tajunnallisuus on holistisen ihmiskäsityksen yhtenä ulottuvuutena siinä mielessä ensisijainen, että tietoiset valinnat tehdään sen avulla. Merkityksen ongelma todellistuu tajunnan kautta ilmenevien mielellisten sisältöjen kautta tulkittuina merkityssuhteina. Strategian ja strategisen informaation tekijän ja tulkitsijan merkitystulkintoihin vaikuttavat jo olemassa oleva ja koettu, väistämättömästi tulevaisuuteen koettu sekä mahdollisesti tulevaisuuteen tulkittu (Kaikkonen, 1994, 160-161).

Strategian ja strategisen informaation ongelma on perustavasti *yksilön merkityksen ongelma*, jonka ratkaisu on ihmisen maailmansuhteessa eli siinä

maailmassa, jota hän olemisellaan ja tekemisellään jatkuvasti luo ja jonka osana hän on eri tavoin olemassa. Organisaation toimintaympäristö ei ole jokin ihmisen ulkopuolella oleva ja ulkoa päin tarkasteltava asia vaan osa sitä situationaalista pelitilaa, jossa ihminen tulkitsee, toimii ja on olemassa. Ymmärtäminen on ongelmaratkaisun perusta, joka on yksilöllisesti ainutlaatuinen. Pihlanto (1990, 353) toteaa, että ihminen toimii ja hänen on pakko toimia päätöksentekijänä sen ymmärryksen varassa, joka hänellä asiasta on, olipa se jonkun muun henkilön sen hetkisen näkemyksen tai jälkiviisauden valossa miten puutteellinen tai virheellinen tahansa.

Strategic issues do not appear in prepackaged form, rather, decision makers selectively attend to some emerging developments while ignoring others. Those selected are subsequently interpreted and infused with meanings. The meaning of a strategic issue is not inherent in the environmental events or developments. Instead, the organization's internal environment has a major effect on the meanings that evolve.. Because organizational actions taken vis á vis strategic issues follow from the meanings attached to these issues, organizations may respond differently to similar organizational events. (Dutton & Jackson, 1987, 77)

Strategia avautuu ihmisille eri tilanteissa oleviin tekijöihin ja asioihin liittyvien mielellisten ajatussisältöjen kautta, jotka ihminen tulkitsee ja ymmärtää merkityksellisinä. Strategia ja strateginen informaatio eivät siten esimerkiksi kirjoitettuna suunnitelmana tai tilastoraporttina *merkitse* sellaisinaan vielä mitään. Ne voivat kuitenkin toimia tulkinnan ja ymmärtämisen komponentteina ja erilaisia ajatuksia ja vaikutteita tarjoavina herätteinä. Todelliseksi ne tulevat vasta sitten, kun ihminen ymmärtää niiden merkityksen.

Strategian ja strategisen informaation merkitystulkinnossa ovat mukana erilaiset situaatiokomponentit, esimerkiksi strategiasuunnitelmat, talousennusteet, arvot, normit ja toiset ihmiset, joiden vaikutuspiirissä yksilö tekee ja tulkitsee strategiaa ja siihen liittyvää informaatiota. Erilaiset komponentit muodostavat yksilön maailmansuhteen ja merkitystulkintojen kontekstit. Mikään näistä komponenteista tai konteksteista ei ole automaattisesti ja objektiivisesti merkityksellinen. Mikään niistä ei ole yksinään määräävä vaan se asettuu aina suhteeseen toisten kanssa: esimerkiksi toimintaympäristö on mukana ainoastaan yhtenä situaatiotekijänä. Yksilön subjektiivinen merkityssuhteiden tulkintahorisontti suodattaa erilaisiin komponentteihin liittyviä mahdollisia merkityksiä.

Kaikkosen (1994, 163) mukaan strategia perustuu konkreettiseen ja ideaaliseen tilanteeseen. Luomalla erilaisia tilanteita ja konteksteja luodaan

myös mahdollisuuksia merkitystulkinnolle. Tulevaisuuteen liittyviin merkitystulkintoihin vaikuttaa se, tulkitseeko henkilö tulevaisuuden ja todellisuuden luonteen väistämättömäksi vai vaikutettavissa olevaksi. Subjektivismin mukaisen voluntaristisen tulkinnan mukaan tulevaisuus on vaikuttavissa oleva tai ainakin siihen voidaan aktiivisesti varautua ja sopeutua (Pihlanto, 1994a; Määttä & Ojala, 1999, 38-39).

Näsi (1991, 27) toteaa, että strateginen on jotakin erityistä ja erityisen tärkeää organisaatiolle ja sen toimijoille kokonaisuutena. Organisaation toimijoiden loputtomana tehtävänä on tulkita ja ymmärtää käytännön strategista tilannetta, joka on luonteeltaan subjektiivinen. Strategiaan liittyvä merkityksen ongelma ymmärretään yksilöllisesti subjektiivisten kokemusten kautta. Osa merkityksistä objektivoiduu (intersubjektivoiduu) tai asiallistuu yhteisöllisen vuorovaikutuksen prosesseissa, mutta tällöinkin ne säilyttävät aina yksilöllisen luonteensa.

Pihlannon (1996, 28) mukaan esimerkiksi laskentatoimen tuottama informaatio on suppeaa siinä merkityksessä, että se on olemassa laskentaratortissa eikä siihen sellaisenaan ja automaattisesti sisälly mitään merkitystulkintoja. Informaatio tulee osaksi tekijöiden ja tulkitsijoiden maailmankuvaa ja informaatiota ”koodataan” ja tulkitaan merkityksinä yksilön tajunnassa. Informaation tulkintaprosessiin voi sisältyä myös muita situaatiotekijöitä kuin raportti, esimerkiksi uskomukset, perusoletukset, tunteet, huhut jne. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat siihen, miten informaatiota tulkitaan ja ymmärretään, mitä ovat johtopäätökset ja mihin toimenpiteisiin ryhdytään informaation merkitystulkintojen pohjalta.

Ihantola (1998) toteaa organisaation budjetointi-ilmapiiriä koskevassa tutkimuksessaan, että jopa samalla organisaatiotasolla toimivat ja hyvin samankaltaisia tehtäviä hoitavat budjettivastuiset henkilöt esittivät hyvin erilaisia tulkintoja ja arviointeja budjetointi-ilmapiirin dimensioista. Budjetointiprosessiin osallistuvien toimijoiden ristiriitaiset käsitykset budjetoinnin tehtävistä osoittautuivat organisaation budjetointi-ilmapiirin suotuisuutta heikentäviksi tekijöiksi. Tämä viittaa siihen, että henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja subjektiivisella maailmankuvalla on merkitystä ilmapiirin muotoutumisessa.

Pihlanto (1990, 355) toteaa, että perinteinen laskentatoimen tutkimus on rajoittunut tutkimaan laskentainformaatiota sellaisenaan, kaikille samanlaisena näyttäytyvänä ilmiönä. Laskentainformaation käsittämän viestin perillemeno on kuitenkin moniulotteinen prosessi. Pelkkä rahaprosessin kuvaus eli laskentainformaatio sellaisenaan ei ole riittävä. Ymmärtäminen on pelkkää faktatiedon esittämistä kompleksisempi tapahtuma, joka edellyttää ymmärtämisprosessin ymmärtämistä. Analyytisesti ja teknisesti oikea informaatio ei välttämättä puhu itse puolestaan. Taloudellinen ennuste ja laskelma ei avaudu au-

tomaattisesti lukijalleen merkityksellisenä. Tiedon esittäjän on huomioitava jollain tavalla myös vastaanottajien ymmärtämisprosessia ja maailmankuvia. Eri yksilöiden ja ryhmien osalta sama analyyttinen laskelma voi johtaa erilaiseen ymmärtämiseen ja erilaisiin johtopäätöksiin, koska heidän tilanteensa ja maailmankuvansa ovat erilaisia (mt., 365-366).

Strategia sisältää usein epäselviä, kompleksisia ja vaikeasti jäsennettäviä asioita. Niiden selkiyttämiseen ei löydy apua ainoastaan virallisista informaatiojärjestelmistä, jotka tarjoavat formaalia ja jäsennettyä faktainformaatiota puutteellisesti jäsennettyjen ja tiedostettujen strategisten ongelmien ratkaisuun (Brightman, 1978). Holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontissa informaatio on yksilöön sitoutunutta. Sitä on vaikea ohjata, ohjeistaa ja virallistaa. Yksilön tietoisuuden ja tietämyksen aste määrittää informaation jäsenytyneisyyden tai jäsentymättömyyden asteen (Pihlanto, 1988). Nämä järjestelmät perustuvat vuorovaikutukselle ja välittömälle palautteelle. Tietoisesti ja tiedostamatta tehdyt strategiset valinnat ja käytännön toiminta perustuvat monentasoisen ja laatuksen – hyvin jäsennetyn ja tiedostetun, mutta myös puutteellisesti jäsennetyn ja tiedostetun -informaation prosessointiin (mt., 1988). Organisaation ja sen toimijoiden kannalta merkityksellinen strateginen informaatio on ulottuvuuksiltaan paljon monitahoisempaa kuin formaalit informaatiojärjestelmät olettavat (Pihlanto, 1982, 2). Formaali informaatiojärjestelmä perustuu rakenteistettuun ja numeraaliseen analyysin metodiin⁹⁶. Virallisten järjestelmien ohella strategisen informaation lähteinä toimivat usein epäviralliset järjestelmät, jotka perustuvat holistiseen ja verbaaliin dialogin metodiin.

Epävirallisen järjestelmän kautta hankittavan, jäsennettävän ja tulkittavan informaation rikkaus (Daft & Lengel, 1984) mahdollistaa kokemuksellisten, tietoon, arvoihin, tunteisiin ja tuntemuksiin perustuvien merkitystulkintojen tekemisen. Erilaatuinen ja –tasoinen informaatio muodostaa *yksilön toiminnallisen informaatiotieteen* (Pihlanto, 1982, 1988b)⁹⁷, joka auttaa organisaation toimijoita tekemään ja tulkitsemaan strategiaan liittyvää

⁹⁶ Daft & Lengel (1984, 198) toteavat, että formaalin informaation sisältämät numerot ovat käyttökelpoisia yksinkertaisten ja määrällistettyjen asioiden kommunikointiin. Numeroilla ei ole kuitenkaan luonnollisen kielen mukaista informaation välityskapasiteettia: ne eivät tarjoa mahdollisuutta visuaaliseen havaintoon tai välittömään palautteeseen.

⁹⁷ Pihlanto (1982, 4) toteaa, että toiminnallinen informaatiotieteen perustuu organisaation toiminnalliseen määritelmään. Informaatiotieteen oletetaan olevan kiinteässä yhteydessä sekä yksilöön että organisaatioon.

merkityksen ongelmaa. *Jokainen organisaation toimija – johtajia ja asiantuntija - luo oman yksilöllisen informaatiostematiikkansa*⁹⁸.

The manager develops an understanding of his milieu by piecing together all the scraps of data that he can find. As a result, the manager can expect little help in the performance of his monitor role from the traditional formal information system. It provides largely historical, aggregated information, whereas he seeks trigger current, information. The manager must, therefore, design his own information system. This he does by developing his own contacts and by establishing special communication channels within his organization. (Mintzberg, 1973, 69)

Holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontin primaari kohde on yksilö ja hänen kokemusmaailmansa. Tähän lähtökohtaan perustuen strategian ja strategisen informaation olemuksen tulkitaan olevan yksilöllisesti ainutlaatuisen. Olemus perustuu yksilöiden niihin liittämiin henkilökohtaisiin merkityskokemuksiin. Ollakseen merkityksellisiä, strategian ja strategisen informaation tulee todellistua yksilön kokemuspiirissä tai situationaalisessa pelitilassa. Yksilöllä tulee olla kokemuksellinen suhde strategiaan ja strategiseen informaatioon: niiden tulee merkitä hänelle jotain. Tiedollinen kokemus on myös mahdollinen, mutta ainoastaan yksi merkitystulkinnan ulottuvuus. Esimerkiksi organisaatiokokonaisuuden strategia ja siihen liittyvä informaatio on nykyisen intranet- ja ekstranet -teknologian mahdollistamana jollain tarkkuustasolla joko kaisen organisaation työntekijän saatavilla. Eri asia on, kuinka montaa henkilöä yhtymäjohdon ja sen välittömän esikunnan ulkopuolella strategia ja strateginen informaatio koskettaa tai ylipäätään ”häiritsee”. Tieto itsessään ei ole vielä merkityksellinen vaan sen kokemuksellinen ymmärtäminen. Reaalisen ihmisen tulkintahorisontti ei voi olla ainoastaan rationaalista tiedon analyysyä (Rauhala, 1985, 139).

Eri tasoilla toimivat henkilöt joutuvat pelkistämään tulkinnan kohteena olevaa todellisuutta. Ei ole mahdollista eikä edes mielekästä seurata ja yrittää ymmärtää kaikkea, mitä organisaatiossa ja sen ympäristössä tapahtuu. On tärkeää pyrkiä luomaan toimintaa ja tilannetta koskeva kokonaiskuva, johon peilaten voi suhteuttaa yksittäisiä tapahtumia. Yksilön traditiiossa muotoutunut

⁹⁸ Valtiontalouden tarkastusvirasto toteaa raportissaan (1998, 10), että vaikka valtionhallinnon virastot ovat hankkineet melko paljon erilaisia elektronisia tiedonvälistystapoja käyttöönsä, virastojen johtajat käyttävät niitä melko vähän. Keskustelu ja perehtyminen lukemalla ovat johtajille tyypillisempiä työskentelytapoja. Johtajat käyttävät myös mieluummin perinteisiä informaation hankinta- ja jakelutapoja kuten sisäistä manuaalipostia ja puhelinta kuin informaatiojärjestelmiä tai sähköistä postia. Tarkastusvirasto toteaa, että huolimatta informaatiojärjestelmien olemassaolosta ja kehittämisestä ei johdon kaikkein merkityksellisimpänä pidetyn informaation saatavuutta ole pystytty ratkaisemaan.

tulkintahorisontti ja siihen sisältyvät perusoletustulkinnat toimivat eräänlaisena nykyisten ja tulevien tapahtumien ja asioiden silmälaseina.

Essentially managers reduce the "infinite" to a personally manageable model of reality. More precisely, there is evidence to show that to some extent this "model of reality" is inherited by the manager... (Johnson & Scholes, 1988, 17)

Yksilön ainutlaatuista roolia korostava perusoletus johtaa tulkintaan, jonka mukaan eri organisaatiotasolla laaditut strategiat – yhtymä, organisaatioyksikkö ja toiminto (de Wit & Meyer, 1998; Hofer & Schendel, 1978; Hax & Majluff, 1996; Johnson & Scholes, 1988; Thompson & Strickland, 2001) – ovat niiden tekemisen osalta välittömästi (kuitenkin ainoastaan mahdollisesti) merkityksellisiä näillä tasoilla toimiville ihmisille. Yhtymästrategian tasolla käsitellään rakenteellisia kysymyksiä etsien mm. vastausta siihen, missä toiminnassa ja millä alueilla ollaan mukana ja minkälaisella organisaatio- ja johtamisrakenteella laaja-alainen organisaatio toimii. Organisaatiotason (esimerkiksi liiketoimintayksikkö) strategiat ja niihin liittyvä informaatio ovat jo määritelmänkin mukaan toiminnallisempia kuin yhtymätasolla: mitä tehdään, kenelle tehdään, kuka tekee, millä asioilla kilpaillaan jne. Suurin osa organisaation toimijoista työskentelee käytännössä jossain toimintayksikössä, toiminnossa, funktiossa tai ryhmässä. Tämä taso edustaa useimmille henkilöille välitöntä organisaatiota (immediate organization, Järvenpää & Staples, 2001). Tällä tasolla mahdollisesti tehtävät strategiat ovat lähimpänä käytännön tekemistä. Funktionaalisia strategioita ovat esimerkiksi markkinointi-, viestintä-, tietohallinto-, tuotanto- ja henkilöstöstrategia. Myös jokaisella henkilöllä voidaan ajatella olevan oma perustehtävänsä ja strategiansa, jotka suhteutuvat jollain tavalla organisaation perustehtävään ja strategiaan (Hyypä, 2000).

Organisaation toimijat ovat strategian ja strategisen informaation tekijäroolin ohella myös strategian ja strategisen informaation kohteina. Tällöinkin he toimivat vähintään passiivisina tulkitsijoina. Esimerkiksi yhtymästrategia voi hyvinkin konkretisoitua myös operatiivisen tason henkilön tulkintahorisontissa silloin, kun yhtiö esimerkiksi fuusioituu, lopettaa tai aloittaa, uudelleen sijoittaa tai muutoin uudelleen organisoii toimintojaan. Arkipäiväisemmin, mutta ei välttämättä vähemmän merkityksellisemmin voi organisaation strategia konkretisoitua henkilötasolla esimerkiksi palveluvuosien mukaisina huomionosoituksina. Yhtymästrategian ja strategisen informaation tekijöiden tilanteet ovat joka tapauksessa erilaiset kuin käytännön tason toimijoiden. Sillä, kuinka erilaiset ne lopulta ovat, voi olla suurtakin merkitystä strategioiden toteutumiselle ja onnistumiselle.

Erilaiset strategian ja strategisen informaation tasot muodostavat toisiinsa suhteutuvan rakenteen, jossa kunkin tason oletetaan kontribuoivan toisia

tasoja. Kukin taso ja niihin sisältyvät tekijät ovat mahdollisia yksilön tilanteen rakennetekijöitä. Holistisen ihmiskäsityksen kannalta organisaation sisäiset merkityksen muotoutumismekanismit ja –areenat ovat keskeisessä välittäjän roolissa. Näiden avulla tai kautta on mahdollista vaikuttaa yksilön tilanteen muotoutumiseen⁹⁹. Merkitystulkintojen syntyminen ei perustu rationaalisanalyttiseen informaation prosessointiin ja yksipuoliseen tiedolliseen viestintään. Se perustuu osin itseohjautuvaan ja osin ohjattuun strategian ja strategisen informaation yhteisölliseen, vahvasti dialogin metodilla tapahtuvaan prosessointiin, jossa yksilö on kaiken tekemisen ja tulkinnan perusyksikkö.

Strategia todellistuu jokaiselle organisaation jäsenelle hänen oman työnsä ymmärtämisen kautta. On täysin oikeutettua, että jokainen kysyy sekä itseltään että esimieheltään ja kollegoilta, miten juuri minun tavoitteeni ja tekemiseni liittyvät yhtymän ja yksikön strategiaan ja ryhmän strategiaan... Ihmisen toiminta perustuu hänen tapaansa tulkita ja ymmärtää erilaisia tilanteita. Tulkinta ja ymmärtäminen ovat inhimillisen toiminnan ydin ja samalla sekä yksilöllisen että yhteisöllisen osaamisen kehittämisen edellytys. (Määttä, 2000, 141-143)

Holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontissa organisaation, toiminnon tai ryhmän strategia ja strateginen informaatio ei ole sellaisenaan automaattisesti yksilölle merkityksellinen. Strategian ja strategisen informaation ymmärtämisen ja sitoutumisen ongelma ei ole ensisijaisesti tiedollinen ja viestinnällinen vaan kokemuksellinen. Organisaatiossa tulisi olla olemassa myös areenoita, joissa strategiaa ja strategista informaatiota tarkastellaan yksilön horisontissa kysymällä aidosti, mitä ne merkitsevät juuri yksilön kohdalla ja miten hänen työnsä on tai voisi olla osa strategian ja strategisen informaation olemusta ja tekemistä.

Holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontin *strategian ja strategisen informaation olemusta* kuvaavia perusoletuksia voidaan jäsentää seuraavasti:

- strategia ja strateginen informaatio ovat ensisijaisesti yksilön tajunnassa ilmeneviä asioita ja ilmiöitä, joiden sisältö ja olemus muotoutuu yksilön niihin liittäminä merkitystulkintoina. Oleellista on, nuo merkitystulkinnat ovat aina yksilön tekemiä. Merkitystulkinnat voivat olla erilaisia kuin organisaation tai ryhmän julkilausutut viralliset määritelmät ja tulkinnat strategian ja strategisen informaation olemuksesta.
- strategian osalta relevantti kysymys liittyy siihen, mitä jo määritelty tai määrittelyssä oleva strategia merkitsee minun horisontissani ja

⁹⁹ Rauhala (1993) esittää esimerkkejä tilanteen, tajunnan ja kehon kautta tapahtuvasta vaikuttamisesta. Hän puhuu erilaisista vaikuttamiskanavista.

vaikuttaa juuri minun työhöni ja tehtäviini? Tämä kysymys voi muotoutua eri tehtävissä ja eri tasoilla toimivien yksilöiden osalta erilaiseksi. Ylin johto kysyy jo virkansa puolesta, mitä strategia merkitsee koko organisaation hyvinvoinnille ja onnistumiselle. Jonkun erityisalueen asiantuntija kysyy erityisesti sitä, mitä strategia merkitsee ja vaikuttaa juuri minun työhöni ja tehtäviini?

- informaation osalta jokainen yksilö rakentaa oman yksilöllisen informaation prosessointimallinsa ja toiminnallisen informaatiojärjestelmänsä, jonka mukaan hän hankkii, tulkitsee, suhteuttaa ja hyödyntää erilaista informaatiota. Strateginen informaatio on yksilön horisontissa merkityksellistä informaatiota, joka ei palaudu ainoastaan formaalin informaatioon.
- strategian ja strategisen informaation olemuksen tulkintaan vaikuttavat erilaiset kokemukselliset ainekset ja tilanteet. Ne voivat olla sekä reaalisia (mm. formaalit raportit, faktainformaatio, tiedostettu informaatio ja rationaalinen tietoisuus, työtilat), että ideaalisia (mm. tunteet, arvot, uskomukset, puutteellisesti tiedostettu informaatio ja intuitiivinen tietoisuus),
- holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisonttiin sisältyvät perusoletukset strategian ja strategisen informaation olemuksesta ovat yksilöön sitoutuneina erityisiä ja ainutlaatuisia: normatiiviset strategiamääritykset ja formaalit informaatiojärjestelmät eivät ole sellaisinaan yksilölle automaattisesti merkityksellisiä.

3.4.4 Strategian ja strategisen informaation tekeminen yksilöllisenä toimintana ja kokemisena

The process is a mysterious one, hidden deep in the mind's subconscious, and subjected to the most human of feelings. But because intuition is not formally rational, that does not necessarily make it irrational (Mintzberg, 1994, 191).

Yksilön näkökulmasta strategian ja strategisen informaation tekeminen on jatkuva prosessi, joka todellistuu päivittäisen tekemisen ja kommunikaation kautta (vrt. Hines, 1988¹⁰⁰). Tällä tavoin tulkittuna se tulee lähelle Mintzbergin ja Watersin (1985) määritelmää strategiasta tekemisen kautta muotoutuvana toimintamallina. Toiminta voi olla suunnitellun tarkoituksellista tai luonnollisen itseohjautuvaa.

¹⁰⁰ Hines (1988) on nimennyt artikkelinsa osuvasti: *Financial accounting: In communicating reality, we construct reality.*

The manager involved in making strategy is constrained in being able to attend only to some information when making decisions. Moreover, strategists also have to make sense of this ambiguous, conflicting and complex strategic information. To do this, they must rely on experience and learning to help them select the most relevant information to attend and to interpret this information... two types of information processing that characterize strategic thought are known as "bottom up" processing and "top down" processing. Bottom up processing is "information-driven"...all the available information from strategic analyses... Top-down processing is "theory-driven". People derive their own theories of how the world works from their own knowledge, accumulated through learning and experinece. (Daniels & Henry, 1998, 313)

Strategian ja strategisen informaation tekeminen on *ensisijaisesti* toimijan situaationaalisuuteen ja kehollisuuteen liittyvä probleemi. Kaikki situaatioon kuuluva muodostuu tajunnallisuuden eli merkityksen ongelman ratkaisun ehdoksi. Situaation näkökulmasta huomio kohdistuu siihen, millaisilla areenoilla ja millaisiin situaatiotekijöihin toimijat ovat strategian ja strategisen informaation tekemisen yhteydessä suhteessa. Myös kehollisuus eli ihmisen fyysis-orgaaninen olemassaolo asettaa tajunnallisuudelle erilaisia ehtoja mm. hengittämisen ja hermojärjestelmän toimivuuden osalta. Kehollisuuden näkökulmasta huomio kohdistuu myös siihen, miten ja kenen välittömään fyysiseen osallistumiseen ja läsnäoloon strategian ja strategisen informaation tekeminen perustuu.

A particular feature of corporeality is that an actor must have a certain physical location and must possess visibility. (Pihlanto, 2003, 157).

Strategian ja strategisen informaation *tekemisessä* on kysymys tajunnallisuuden muotoutumisprosessissa tapahtuvasta maailmankuvan hyödyntämisestä, haastamisesta ja uusintamisesta.

Kaikki ihmiset ovat yksilöinä aina jollain tavalla mukana – tai heillä on mahdollisuus olla mukana - erilaisilla strategian ja strategisen informaation tekemisareenoilla. Tajunnan kanavan kautta he voivat olla mukana seuraamalla ja lukemalla erilaisia asiakirjoja mm. intranetistä. Kokonaisvaltaisemmin jotkut ovat myös fyysisesti läsnä joillain areenoilla. Ensin mainittu esimerkki on sikäli ”köyhempi” läsnäolon muoto, että siinä tulkinta perustuu kirjoitettuun tekstiin, jossa eivät näy esimerkiksi eleet, ilmeet ja äänenpainot. Fyysis-kehollinen läsnä olo tarjoaa mahdollisuuden laaja-alaisempaan tulkintaperustaan. Eri tutkimuksissa on todettu, että kehon kautta tapahtuva viestintä muodostaa pääosan kokonaisviestinnästä (Daft & Lengel, 1984).

*The strategic arena is defined through the dialogues around issues that are strategic to the individual organization. Following this line of thought it is important to note that the arena includes all possible **situations** that offer an opportunity for communications of strategic issues and thereby reproduce or change the organizational reality. (Ericson, Melander, Melin, 2001, 68. Korostukset allekirjoittaneen)*

Strategian ja strategisen informaation tekeminen ja siinä tapahtuva merkityssuhteiden organisoituminen etenee niin, että tulkintahorisontissa jo olevat perusoletukset – jo tiedetty ja tunnettu – toimivat uusien maailmassa olevien ja mielellisenä koettujen signaalien ja aineksien suhteuttajana. Yksilö on kaiken toiminnan perusyksikkö, mutta strategian ja strategisen informaation tekeminen perustuu kuitenkin yksilöiden väliseen eli yhteisölliseen toimintaan. Situationaalisuus viittaa myös sosiaaliseen, organisatoriseen ja institutionaaliseen kontekstiin.

The most important experience of others takes place in the face-to-face situation, which is the prototypical case of social interaction... As a result, there is continuous interchange of my expressivity and his. I see him smile, then react to my frown by stopping the smile, then smiling again as I smile and so on... This means that, in the face-to-face situation, the other's subjectivity is available to me through maximum of symptoms... Only here is the other's subjectivity emphatically "close". All other forms of relating to the other are, in varying degrees, "remote". In the face-to-face situation the other is fully real. (Berger & Luckmann, 1966, 29)

Pihlanto (1990, 354) toteaa, että situaatioon sisältyvät reaaliset ja ideaaliset komponentit tarjoavat mahdollisuuden kytkeä yksilölähtöiseen tarkasteluun myös organisatoris-sosiaaliseen kontekstiin liittyviä ilmiöitä. Yksilön maailmankuvaan voidaan osittain vaikuttaa situaatiokomponenttien kautta, vaikka kukaan ei voi täysin tietää toisen henkilön situaation kaikkia komponentteja. Aina ei edes henkilö itse tiedosta, mitkä tekijät vaikuttavat häneen, ts. mitä hänen situaatioonsa kuuluu (Rauhala, 1986, 47).

Holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontin *strategian ja strategisen informaation tekemiseen* liittyviä perusoletuksia voidaan jäsentää seuraavasti:

- strategian ja strategisen informaation tekemisessä korostuvat situationaalisuus ja kehollisuus. Merkitysten muotoutumisessa eli strategian ja strategisen informaation tekemisessä ovat läsnä yksilön fyysis-kehollinen puoli samoin kuin myös hänen situaatiossaan olevat,

tulevat ja sinne tarjotut erilaiset rakennetekijät, joiden merkitystulkintaa koskevan relevanssin ratkaisee ao. yksilö.

- strategian ja strategisen informaation tekemiseen liittyy myös yksilön kehollisen olemassaolon ulottuvuus, joka koskee mm. sitä, mikä on kunkin yksilön kehollinen suhde tekemiseen: ketkä ovat fyysisesti läsnä niillä areenoilla, joissa strategiaa ja strategista informaatiota tehdään? Kehollisuus on tärkeä osa merkitysten tulkintaa, johon liittyy puhutun kielen ohella kehon kieli, eleet ja ilmeet. Nämä eivät koskaan välity kirjattuihin strategiadokumenteihin ja informaatoraportteihin.
- yksilön osalta strategian ja strategisen informaation tekeminen realisoituu päivittäin erilaisissa käytännön konteksteissa, joissa yksilö joutuu tulkitsemaan erilaista informaatiota sekä tekemään ratkaisuja sen suhteen, mitä teen (mitä en tee) ja miten toimin (miten en toimi).

3.4.5 Holistisen ihmiskäsitys -tulkintahorisontin kriittinen reflektio

Yksilön roolin ja paikan ylikorostaminen – kadoksissa tai piilossa oleva yhteisön probleemi?

Holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontti on perusoletustensa mahdollistamana yksi potentiaalinen liiketaloustieteen heuristinen väline. Yksilö on kaiken toiminnan perusyksikkö, mikä perustelee yksilöön kietoutuneen tulkintahorisontin relevanssia strategian ja strategisen informaation olemukseen, tekijöihin ja tekemiseen liittyvien perusoletusten ymmärtämisessä. Sillä on kuitenkin myös rajoituksensa. Näistä keskeisin on siinä, että ihmiskäsityksen keskittyessä luonteensa mukaisesti yksilön analyysiin, sen avulla ei päästä suoraan tarkastelemaan strategian ja strategisen informaation olemuksen, tekijöiden ja tekemisen *intersubjektiivista* ulottuvuutta.

Individuals come and go, but organizations preserve knowledge, behaviors, mental maps, norms, and values over time. The distinctive feature of organizational level information activity is shearing. (Daft & Weick, 1984, 285)

Organisaatio on perusteiltaan yksilöiden ja ryhmien muodostama sosiaalinen yhteisö ja rakenne, jonka toiminta perustuu traditiossa muotoutuneisiin perusoletuksiin. Nämä muodostavat organisaatio- ja yhteisötason tulkintahorisontin tai maailmankuvan (Helenius, 1990), joka sisältää myös yksilöistä välittömästi riippumattomia perusoletuksia.

Jotta voidaan puhua ihmisistä merkityksellistä sosiaalista maailmaa tuottavina olentoina, on lähdettävä yksityisille ihmisille yhteisestä merkityksellisestä. Ihmisen tarkasteleminen laadullisena kokonaisuutena merkityssisältöjen avulla edellyttää, että yksilön ja hänen toimiansa ainutkertaisuuden ohella otetaan huomioon ihmisille yhteinen merkityksellinen... On huomattava, että merkitykset eivät rakenna sosiaalista todellisuutta, jos ne jäävät vain yksilön tietoisuuteen. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen edellyttää, että toimivat yksilöt siirtävät merkityksiään sosiaaliseen todellisuuteen... (Raunio, 1999, 238)

Rauhala (1993, 107) toteaa Heideggeriin viitaten, että näkemys ihmisen ainutkertaisuudesta ja todellisuudesta yksilön sisäisenä ilmiönä eivät johda solipsismiin¹⁰¹, koska ihmisen olemassaolo on jo primaaristi suhteissa olemista, myös toisiin ihmisiin, jotka kuuluvat yksilön situatioon. Samassa yhteisössä toimivilla henkilöillä on usein myös yhteisiä situaatiokomponentteja, mikä mahdollistaa intersubjektiviisen vuorovaikutuksen ja yhteisen ymmärtämisen. Myös Pihlanto (1994b, 10) puolustautuu solipsismisyytöksiä vastaan viittaamalla subjektivistiseen ontologiatulkintaan, jonka mukaan todellisuus ei ole olemassa sellaisenaan *täysin* yksilöstä riippumatta. Vaikka yksilöiden tulkintahorisontit ovat perustaltaan subjektiivisia (so. yksilöllisiä), ei holistisen ihmiskäsityksen horisontti sulje pois sitä mahdollisuutta, että pitkäaikaisissa vuorovaikutussuhteissa olevien ja samanlaisissa olosuhteissa toimivien ihmisten horisontit olisivat joiltain osin saman sisältöisiä (mt., 1994b, 38).

Solipsisimisytyös ei ole siis perusteltu, koska yksilöön situatioon tulkitaan kuuluvaksi myös reaali-komponentteja, jotka ovat olemassa ihmisestä riippumatta. Toisten ihmisten ja sosiaalisen yhteisön rooli pelkistyy kuitenkin useimmiten yhdeksi yksilön tiluatiiossa ilmeneväksi ainekseksi ja yksilön mielellisten kokemusten raaka-aineeksi (mt., 1994b, 38). Yksilön horisontin korostaminen voi rajoittaa organisaationa toimivan sosiaalisen yhteisön kontekstissa olevaa ja tapahtuvaa strategian ja strategisen informaation tekemistä.

Holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontti on rajoittunut intrasubjektiivisesti ainutlaatuiseen tapaan tulkita ja ymmärtää maailmaa. Käytännön strategian ja strategisen informaation olemuksen ja tekemisen osalta tämä merkitsee sitä, että organisaatiossa on olemassa erilaisia ainutkertaisen ja subjektiivisen tulkintahorisontin omaavia strategian ja

¹⁰¹ Solipsismi tarkoittaa käsitystä, jonka mukaan vain itsestään tietoinen minä (tajuava minä) olisi olemassa ja kaikki muu olisi ainoastaan yksilön mielikuvia tai ajatuksia (Filosofian sanakirja, 1999, 189). Burrell & Morgan (1979, 239) luonnehtivat solipsismia subjektivistisimpana alueena oman subjektiivinen-objektiivinen - viitekehjyksiä jatkumolla. Sen merkitys on heidän mukaansa useimmiten negatiivinen eikä se mahdollista ehdottoman yksilöllisenä ja subjektivistisena todellisuusnäemyksenä minkäänlaista merkityksellistä diskurssia.

strategisen informaation tekijöitä. Holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontin viitoittaman ”neuvon” mukaan yksilöllisten toimijoiden yhteisöllisyyttä ja yhteisten tulkintojen ja käsitysten muotoutumista voidaan pyrkiä tukemaan erilaisten yhteisten situaatiotekijöiden avulla¹⁰². Holistisen ihmiskäsityksen horisontista ei avaudu kuitenkaan paljon tämän pidemmälle meneviä tulkintoja tai ideoita organisaation ja sen *ihmisten* merkityksen ongelman tulkintaan, so. yhteisölliseen strategiaan ja strategisen informaation ymmärtämiseen ja tekemiseen.

A fundamental assumption ... is that people in organizations are engaged in ongoing attempts to understand what is happening around them; they are presumed to be involved in a search for meaning, in much the same way that people in their personal lives. ... A second fundamental assumption is that sensemaking is a process involving the social construction of reality. People who are organizing can do so only on the basis of some sense of collective understanding. (Gioia, 1986, 50-51. Korostukset allekirjoittaneen)

Myös Rauhala (1993, 115) toteaa, että ehkä kaikkein ongelmallisinta ainutkertaisena oletetun ihmisen analyysissä on se, miten eri rakennetekijöihin liittyvät mielelliset ainekset ja niiden merkitystulkinnat välitetään toisille ihmisille: miten ainutkertaiset yksilöt kykenevät sosiaalisen vuorovaikutuksen prosessiin ja miten merkityksen intersubjektivisuus todellistuu holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontissa. Toinen ihminen yksilön situaatiokomponenttina ei vapauta holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisonttia tästä rajoitteesta: primaari ja ehdoton näkökulma on tällöinkin edelleen ainutkertaisen situationaalisen säätöpiirin omaavan subjektin, jolle toinen ihminen ja yhteisö on ”vain” yksi rakennetekijä muiden joukossa.

This method of reasoning about organizations necessarily puts the analysis between the macro- and micro –levels, between individuals and social structures, on a meso-, or middle-range level. Leaving the micro-level is necessary if we assume that a collective (or a group) is able to perform actions impossible for any of its parts to achieve individually, and this indeed is an assumption on which organizations are built. (Czarniawska-Joerges, 1992, 190)

¹⁰² Rauhala (1985, 104-105) toteaa, että ihmisen todellistumisen kokonaisuuteen voidaan vaikuttaa eri tavoin kaikkien olemassaolomuotojen tarjoamien kanavien – tajunta, keho, situaatio - kautta. Situaatioon vaikuttaminen tapahtuu siihen sisältyvien ideaalisten ja reaalisten rakennetekijöiden muuntelun avulla. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yksilö toimii erilaisilla yhteisöllisillä areenoilla, joissa ihmisistä koostuva yhteisö pyrkii keskustelemalla tunnistamaan, jäsentämään ja ratkaisemaan jonkun ongelman.

Organisaatio on eräs muoto ihmisten muodostamasta toiminnallisesta yhteisöstä, jolla on joku erityinen perustehtävä. Ihminen on yksilönäkin aina jonkun yhteisön ja organisaation jäsen, vaikka yksilön, ryhmän ja organisaation tavoitteet eivät olisikaan kaikin osin samanlaisia (Cyert & March, 1992; March & Olsen, 1976). Organisaatio ja sen ihmiset¹⁰³ erilaisina ryhminä muodostavat yksilön toiminnan välittömän toimintaympäristön (Pihlanto, 1982, 4), jonka mahdollistamana, vaikuttamana ja rajoittamana yksilö tulkitsee, ymmärtää ja tekee strategiaa ja strategista informaatiota. On selvää, että kaikki ajattelu, ymmärtäminen ja tekeminen on aina yksilöiden toimintaa. Organisaatiossa ja ryhmässä yksilö ei ole kuitenkaan yksin vaan hänen tulkintansa ja toimintansa suhteutuu aina tavalla tai toisella organisaation ja sen toimijoiden konteksteihin. Siten yksilö on tavallaan ”tuomittu” elämään ja toimimaan toisten ihmisten kanssa. Holistinen ihmiskäsitys tunnistaa tämän, mutta omien perusoletustensa mahdollistamana ja rajoittamana se kohdentaa ensisijaisen huomionsa yksilön olemassaolon problematiikkaan, jossa organisaatio ja toiset ihmiset ovat yksi mahdollinen situaatiokomponentti.

Vaikeasti ymmärrettävä ja toiminnallistettava horisontti?

As noted ..., this school (the cognitive school) is characterized more by its potential than by its contribution (Mintzberg et al., 1998, 172)

Holistisen ihmiskäsityksen horisontin idea ja perusoletukset nojaavat vahvasti Rauhalan (1985, 1989a, 1993) tekemään filosofiseen ihmisen analyysiin. Ihmisen situationaalisen säätöpiirin kokonaisuus ja sen perusmuotoina tajunnallisuus, situaationalisuus ja kehollisuus eivät ole käsitteellisesti helppoja ymmärtää. Holistisuuden idea on ehkä helpommin ymmärrettävissä yksittäisinä ihmisen olemassaoloa erittelevinä näkökulmina. Osittaistarkastelu on empiriisissä tutkimuksissa Rauhalan (1985, 1993) mukaan paitsi perusteltu niin myös välttämätön, koska kukin olemassaolon perusomuoto edustaa erityistä ihmisen olemassaolon probleemia. Esimerkiksi lääketieteen esiymmärrys, käsitteistö ja tutkimusvälineet mahdollistaa ihmisen kehollisen olemisen ymmärtämisen. Lääketiede on kuitenkin myös

¹⁰³ Bruno Latour (1999) on korostanut tutkimuksissaan inhimillisten ja ei-inhimillisten toimijoiden (aktanttien) muodostamien verkostojen toimintaa ja roolia maailman ja todellisuuden rakentamisessa nk. toimijaverkkoteorian (actor-network theory) avulla (Lehtonen, 2000; Ylikoski, 2000). Tämän mukaisesti yksilön, yhteisön ja organisaation toimintaan vaikuttaa ihmisten ohella erilaiset fyysis-rakenteelliset tekijät kuten teknologia, toimitilat (mm. rakennus, työtilajärjestelyt, sijainti), koneet ja laitteet jne.

perusoletustensa rajoittama: sen käsitteet ja välineet eivät kykene tutkimaan ihmistä adekvaatilla tavalla tajunnallisena olentona.

Holistisen ihmiskäsityksen horisontin idea on kuitenkin juuri ihmisen olemassaolon eri ulottuvuuksien muodostama kokonaisuus. Tämän kokonaisuuden muodostaman ihmiskäsityksen analysointi määritetään filosofian tehtäväksi (Rauhala, 1985, 1989, 1993) ja sen eri perusmuotoihin käytännössä ilmenevien ihmiskuvien analyysi määritetään empiirisen tutkimuksen tehtäväksi. Ei ole kuitenkaan aivan selvää, onko perusteltua todeta ihmisen olevan ensin kokonaisuus, eritellä hänet sitten kolmeen olemismuotoon, joista kunkin esitetään edustavan omaa erityistä probleemityyppiä. Näitä ei voi mikään erityistiede tarkastella kokonaisuutena vaan ainostaan jotakin niistä oman erityisnäkökulman edellyttämällä ja rajoittamalla tavalla. Tämä työnjako ei ole täysin perusteltua, koska ihminen on kokonaisuus paitsi filosofin järkeisperusteissa ajattelussa niin myös käytännön toimintaa ja toimijoita ymmärtämään pyrkivässä kokemusperusteisessa tutkimuksessa. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa on strategia ja strateginen informaatio määritelty merkityksen ongelmana, mikä rajaa ilmiön holistisen ihmiskäsityksen horisontissa tajunnallisuuden piiriin kuuluvaksi. Silti on aivan selvää, että tajunnallisuutta eli siis sitä, mitä strategian ja strategisen informaation tulkitaan olevan, ei voida erottaa siitä, millä tavoin tuo merkitystulkinta on syntynyt (so. miten strategiaa ja strategista informaatiota tehdään). Viimeksi mainittu nostaa esiin strategian ja strategisen informaation tekemiseen liittyvät kysymykset, joissa yksilön tiluatiolla ja myös kehollisuudella on tärkeä merkitys.

Rauhala (1993, 80) toteaa, että ehkä tärkein holistisen ihmiskäsityksen tarjoama kontribuutio ihmistieteelliselle *tutkimukselle* on adekvaattisuusvaatimus: tutkimuksen on lähestyttävä ongelmia niiden luonnetta vastaavasti kadottamatta mitään olennaista jonkun tieteellisen periaatteen vuoksi. Kutakin ihmisen olemassaolon muotoa edustavia ehtoja ja toteutumia tulee tutkia niiden perusluonteen mukaisella tavalla. Tämän mukaisesti tutkimuksen tavoitteet tulee määritellä ja tutkimusmenetelmät valita ihmisen olemassaolon muotojen pohjalta. Tämä vaatimus ei ole helppo. Tutkimuskohteen laadullinen a priori erittely ei ole esimerkiksi positivistis-nomoteettisen lähestymistavan mukaan perusteltua, koska tutkimuksen tehtävänä on nimenomaan paljastaa tutkimuksen kohteena olevan todellisuuden luonne ja rakenne. Tämä voidaan tehdä vain tieteellisten menetelmien avulla. Tästä perusoletuksesta poikkeaminen ja adekvaattisuusvaatimuksen huomioiminen edellyttää tutkijalta avointa asennetta sekä halua ja kykyä soveltaa tutkimuskohteen luonteen mukaisia tutkimusmenetelmiä.

Kuten aikaisemmin todettiin, holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisonttia ei ole laajalti sovellettu liiketaloustieteen tutkimuksessa. Sen yhteen ulottuvuuteen eli tajunnallisuuteen perustuvaa tutkimusta on sen sijaan tehty varsin paljon, tosin senkin osalta rajatusti yksilöiden kognitiivista eli tietoon ja tiedostamiseen perustuvaa tulkintaa ja ymmärtämistä korostaen.

Samalla kun Rauhala (1985, 13-15; 1993, 68) määrittää holistisen ihmiskäsityksen analyysin filosofian tehtäväksi, ”delegoi” hän sen käytäntöön soveltamisen erityistieteille (mt., 1985, 104-105). Tähän haasteeseen on liiketaloustieteen alueella vastannut erityisesti Pihlanto (1989, 1994b, 1994c, 1997, 2000, 2003), joka on pyrkinyt tulkitsemaan ja soveltamaan holistisen ihmiskäsityksen horisonttia erityistieteellisissä kontekstissa. Holistisen ihmiskäsityksen kontribuutio liiketaloustieteessä on realisoitunut erityisesti liiketaloustieteen filosofis-metodologisella tasolla *tutkimuksen* lähtökohtiin ja toteutukseen liittyvien teemojen ja kysymysten muodossa.

Kaikkosen (1994) järkeysjohteiseen metodiin (ei sisällä empiirisen käytännön tarkastelua) perustuvaa tutkimusta strategian ja laskentoiimen välisestä suhteesta holistisen ihmiskäsityksen horisontista tarkasteltuna voidaan pitää askeleena liiketaloustieteen filosofiselta tasolta soveltavalle tasolle. Myös järkeysjohteiseen metodiin perustuen on Pihlanto jäsentänyt yksilöön sitoutuneen informaation erilaisia ulottuvuuksia yleensä (1982, 1988b, 1995) sekä erityisesti laskentatoimen yhteydessä (1991, 1996, 2000).

Hookana-Turunen (1998) ja Järvenpää (1998) ovat soveltaneet tutkimuksissaan holistista ihmiskäsitystä. Hookana-Turunen tutkimuksessa holistisen ihmiskäsityksen rooli liittyy yksilötason tekijöiden jäsentämiseen yrityksen valuuttariskien hallinnassa. Hookana-Turunen (mt., 491) toteaa tutkimuksensa johtopäätöksissä, että päätöksentekijöille on ominaista ryhmäpäätöksentekoon liittyvä käyttäytyminen ja yksilöllisiä riskinhallinnan todellisuuden tulkintoja merkityksellisempiä ovat sosiaalisesti muotoutuvat yhteiset tulkinnat.

Yksilöllisyys on luonnollisesti päätöksenteon ”alkeistekijä”, mutta se ei ilmene syntyvien valutaanhallinnan päätösten ja yrityksessä ilmenevän valuuttastrategian kannalta merkityksellisenä.

(Hookana-Turunen, 1998, 492)

Järvenpään tutkimuksessa holistisen ihmiskäsitys sisältyy strategisen johdon laskentatoimen ja talusjohdon roolin muotoutumista jäsentävään viitekehysluonnokseen (mt., 32) ja myös talusjohdon muuttuvaa roolia jäsentävään kehikkoon (mt., 276, 346). Sisällöllisesti sitä sovelletaan kuitenkin painotetusti tutkimuksen loppuosassa talusjohdon persoonallisuuspiirteiden jäsentämisen tukena. Järvenpää jakaa yksilötekijät persoonallisuuteen, taitoihin, maailman-

kuvaan, yksilön tehtäviin ja johtamisrooleihin organisaatiossa. Näiden tekijöiden osalta Järvenpää (mt., 318-324) soveltaa pääosin suoraan Pihlannon (1995) luomaa jäsentelyä erilaisista johtajatyypeistä (välinejohtaja ja osallistuva johtaja) ja heidän informaation käytön profiileistaan. Johtamisroolien osalta sovelletaan myös Mintzbergin roolitypologiaa (1973). Holistisen ihmiskäsityksen rooli ja kontribuutio eivät ole Järvenpään tutkimuksessa selkeitä. Se jää lopulta enemmän abstraktiksi taustaoletukseksi monitahoisesta ihmisen olemuksesta¹⁰⁴.

Holistisen ihmiskäsityksen kontribuutio on edellä esitettyyn viitaten todettavissa liiketaloustieteen filosofisella tasolla. Liiketaloustiede on kuitenkin soveltavaa erityistiedettä, jonka kohteina ovat käytännössä toimivat organisaatiot, ihmiset, järjestelmät sekä niiden väliset suhteet. Tässä suhteessa myös holistiselle ihmiskäsitykselle on perusteltua esittää seuraavaa sitaattia mukaileva kysymys sen kontribuutiosta käytännön toimintaan ja toimijoille.

It (interpretative perspective) provides the cognitive framework within which strategic change takes place and to the extent that reality is socially constructed, the reality of strategic management is constructed in the form of decisions. But interesting as it is in its own right, and as contributing to our understanding of the processes of social reality construction in organizations, this conceptualization of decision making as rationalization or sense making has little to contribute to the problematics associated with the intentional determination of strategic change. Whereas the traditional perspective (rational) has a tendency to create intentional decisions even where none exist, the interpretative perspective relativizes rational intent. It has no answer to the practitioner's question, "how should I best decide?". (Hendry, 2000, 963)

Rauhala (1985, 1993) tarkastelee holistisen ihmiskäsityksen kontribuutiomahdollisuuksia ja empiiristä heuristiikkaa todeten, että ihmistutkimus ei uudistu käden käänteessä (mt., 1993, 79). Uudistukseen tarvitaan pitkälistä asenteiden muokkausta, ennakkoluultomien tutkijoiden keksimistaitoa sekä yrityksiä ja erehdyksiä.

Organisaatiot ja sen toimijat ovat kuitenkin usein kärsimättömiä, haluttomia ja ”laiskoja” tuntemaan, kokemaan ja luomaan asioita itse. Erityisen haluttomia ollaan kyseenalaistamaan vallitsevia käsityksiä ja perusoletuksia. Jonkun jo keksimä, kuvaama ja ohjeistama maailman selittämisen ja ymmärtämisen pragmaattinen ja operatiivinen kehikko houkuttelee ihmisiä.

¹⁰⁴ Holistisen ihmiskäsityksen sisällöllinen kontribuutio on ohuuteen viittaa Järvenpään tutkimuksen sivulla 346 esitetty kuva, joka kokoaa yhteen talousjohdon rooliin vaikuttavat viitekehystekijät ja sovelletut teoriat sekä niihin liittyvät keskeiset tulkinnat kohdeyrityksessä. Kuvassa ylimpänä oleva holistinen ihmiskäsitys on vain otsikko ilman sisällöllistä kuvausta tai luonnehdintaa.

Rationaalis-analyttisen horisontin vahvuus on kaikesta siihen kohdistuneesta kritiikistä huolimatta sen tuottamien ja todellisuutta jäljittelemään pyrkivien mallien, viitekehysten ja järjestelmien puhuttelevuudessa ja konkreettisuudessa. Myös holistisen ihmiskäsityksen ja siitä käytännön konteksteissa tehtyjen sovellustulkintojen tulisi kyetä luomaan organisaation toimijoita puhuttelevia viitekehyksiä ja tarinoita. Tässä voisi hyödyntää Mintzbergiä ja Westleyä (2001) mukaillen ajattelun metodin haastajia eli näkemisen (visualisointi) ja tekemisen (kokeilu) metodia.

3.5 Organisatoris-sosiaalinen tulkintahorisontti

The accent of the rational-analytic conception is on strategy content. It neglects the turbulent undercurrents of organizational politics manifest in the interactions among various coalitions within the organization as they endeavor to influence strategic decision... The implication is that an examination of strategy content alone is insufficient to explain strategic choices. Only by investigating the organizational processes out of which strategies emerge, can one understand and explain why they come to be. (Narayanan & Fahey, 1982, 27)

3.5.1 Organisatoris-sosiaalisen tulkintahorisontin liiketaloustieteen filosofinen perusta

Organisatoris-sosiaalisen tulkintahorisontin keskeinen huomio kohdistuu sosiaalisen todellisuuden muotoutumisprosessiin (Berger & Luckman, 1967), so. *oikeaan tulemiseen*. Se sisältää joukon erilaisia näkökulmia organisaation ja sen toimijoiden välisessä vuorovaikutusprosessissa muotoutuvaan sosiaali- seen todellisuuteen. Näkökulmia voidaan kuvata mm. inkrementaaliseksi (Lindblom, 1959, 1963; Quinn, 1980, 1991), sosio-poliittiseksi (Cyert & March, 1963; Pettigrew, 1977), kulttuuriseksi (Schein, 1985; Johnson, 1992) ja sosio-kognitiiviseksi¹⁰⁵ (Gioia & Sims, 1986; Weick, 1995). Eri nimikkeen alla esiintyviä näkökulmia yhdistää organisatorisessa ja sosiaalisessa kontekstissa tapahtuva yhteisöllinen strategian ja strategisen informaation tekeminen ja tulkinta.¹⁰⁶

*The reality of everyday life further presents itself to me as an **intersubjective** world, a world that I share with others... All the same, I know that I live with them in a common world. Most importantly, I know that there is an ongoing correspondence between **my** meanings and **their** meanings in their world, that we share a common sense about its reality. (Berger & Luckmann, 1996, 23. Korostukset allekirjoittaneen)*

Organisatoris-sosiaalisen tulkintahorisontin liiketaloustieteen filosofista perustaa voidaan luonnehtia *hermeneuttiseksi* (Helenius, 1990),

¹⁰⁵ *We might think social cognition as how people think about people, situations, and people in situations.* (Gioia & Sims, 1986, 4)

¹⁰⁶ Hax & Majluff, 1996, 15) tiivistävät nk. prosessikoulukunnan strategian tekemiseen liittyvät näkökulmat kolmeen; yksilöiden kognitiiviset prosessit (rationaalinen ymmärtäminen), sosiaalis-organisatoriset prosessit (sisäinen kommunikaatio ja yhteisten näkemysten muotoutuminen) ja poliittiset prosessit (organisaation sisäisen vallan luominen, ylläpitäminen ja siirtäminen).

subjektivistiseksi (Burrell & Morgan, 1979; Morgan & Smircich, 1980), *sosiaaliseksi* (Berger & Luckmann, 1966), *sosiaalis-konstruktionistiseksi* (Raunio, 1999; Easterby-Smith et al., 2002), *tulkitsevaksi* (Chua, 1986) tai *aktoriperusteiseksi* (Arbnoor & Bjerke, 1997).

Organisatoris-sosiaalisen tulkintahorisontin liiketaloustieteen filosofinen perusta on monin osin samanlainen kuin holistisen ihmiskäsityshorisontin. Keskeinen erottava tekijä liittyy organisatoristen toimijoiden muodostaman yhteisöllisen kontekstin korostamiseen todellisuuden ja sitä koskevan tietokäsityksen määrittelyssä. Yhteisöllisyys vaikuttaa myös organisatoris-sosiaalisen tulkintahorisontin ihmiskäsitykseen, jonka mukaan ihminen on ihmisten muodostamassa organisaatiossa vaikuttava poliittis-sosiaalinen toimija. Siten ihminen ei voi toimia *ainostaan* omassa yksilöllisessä säätiöpiirissään toisia ihmisiä vain eräänä tilanteen rakennetekijänä tietoisesti annostellen.

...meanings do not simply pop out of the air: rather, they are said to be derived through social interaction – that is, through the ways in which people meet, talk, work and play together and in turn construct and share meanings. Meanings are therefore socially constructed, internalised and shared between individuals. (Preston, 1995, 281)

Organisatoris-sosiaalisen tulkintahorisontti määrittää todellisuuden yksilöiden tietoisuuteen ja kokemuksellisuuteen perustuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen ja toiminnan tuotteena, nk. sosiaalisena todellisuutena. Tämän mukainen ontologiaoletus perustuu *nominalismiin*, jonka mukaan sosiaalisilla ilmiöillä ja tapahtumilla ei ole olemassa mitään konkreettista tai reaalista, ihmisten merkitystulkinnoista vapaata muotoa (Smircich & Morgan, 1980). Todellisuus muodostuu symbolisista käsitteistä, joiden avulla ihmiset rakentavat ja kommunikoiivat todellisuutta (Hines, 1988). Tämän mukaisesti mm. strategia, strateginen informaatio, budjetti ja laskentakehikko ovat todellisuutta kuvaavia symboleita, joihin liittyviä merkityksiä toimijat kommunikoiivat toisilleen (Preston, 1995, 281). Maailmassa olevat ilmiöt voivat sinänsä olla olemassa konkreettina ja reaalina. Nuo ilmiöt ja ulkoisesti havaittava käyttäytyminen eivät ole kuitenkaan sellaisinaan merkityksellisiä. Vasta niihin liitettävät merkityskokemukset määrittävät ontologisessa mielessä sosiaalisen todellisuuden luonteen. Ihmiset (luovat aktorit) ja todellisuus (luomisen kohde) ovat molemminpuolisessa vuorovaikutussuhteessa, jossa ihmiset luovat todellisuutta ja todellisuus luo ihmisiä (Arbnoor & Bjerke, 1997).

Organisaation ja sen yksilöiden ja ryhmien väliset tavoitteet ovat erilaisia, joskus ristiriitaisiaakin. Niiden yhteensovittamista koskeva sosiaalisen todellisuuden muotoutumisprosessi on jatkuvaa neuvottelua ja uudelleenneuvottelua.

Yhteensopivuuden saavuttaminen ja ylläpitäminen on erittäin vaikeaa (Cyert & March, 1995). Sosiaalisen todellisuuden muotoutumisprosessi voi olla luonteeltaan harmoninen, toistensa tunteita, mielipiteitä ja merkitystulkintoja kunnioittavien yksilöiden välinen yhteisöllinen tapahtuma tai tapahtumien jatkuva sarja. Se voi olla luonteeltaan kuitenkin myös poliittinen, jossa yksilöt ja ryhmät pyrkivät aktiivisesti, joskus määrätietoisesti, ehkä aggressiivisestikin vaikuttamaan toisiinsa toimimalla omien todellisuustulkintojen puolestapuhujana ja erilaisten koalitioiden rakentajina (Cyert & March, 1995; Pettigrew, 1977).

Solutions are not so much likely to be adopted because they are shown to be better on the basis of some sort of objective yardstick, but because they are acceptable to those who influence the decision or have to implement it. The process of bargaining and negotiation taking place arises because different groups within the organization pursue different aims and seek to exercise control over a finite set of resources. It is a process that is essentially political in so far as political behaviour is defined as behaviour by individuals or – in collective terms – subgroupings within an organization that makes a claim against the resource sharing system of the organization (Pettigrew, 1977, 81; Johnson, 1987, 29-30)

Merkitystulkinnat eivät rakenna sosiaalista todellisuutta, jos ne jäävät vain yksilöiden tietoisuuteen. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen edellyttää, että organisatoriset toimijat välittävät yksilöllisiä merkityksiään vuorovaikutusprosessiin (Raunio, 1999, 240). Yksilöllisesti koetut merkitykset ja perusoletuksen objektivoituvat (intersubjektiiivisesti) jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Ne muodostavat kattavan ja ”valmiina” olevan sosiaalisen todellisuuden, joka toimii yksilölle samantapaisena merkityssuhteiden referenttinä kuin reaalin todellisuus (Chua, 1986, 614). Vuorovaikutuksessa objektivoitunut sosiaalinen todellisuus vaikuttaa takaisinkytkennän tavoin yksilön tietoisuuteen (Raunio, 1999, 240).

While human beings are continuously ordering and classifying ongoing experiences according to interpretive schemes, these schemes are essentially social and intersubjective... Through this process of continuous social interaction, meanings and norms become objectively (intersubjectively) real. (Chua, 1986, 613)

Todellisuutta kuvaavan tiedon eli *epistemologian* osalta intersubjektivismi korostaa todellisuutta koskevan tiedon kokemuksellista ja dialogista luonnetta. *Dialogisen epistemologiaoletuksen* mukaan sosiaalista todellisuutta koskeva

tieto on tulosta tutkijan ja tutkittavien vuorovaikutuksesta (Raunio, 1999, 89). Epistemologisena tehtävänä on saavuttaa ymmärrys niistä merkitystulkinnosta, jotka ohjaavat yksilöiden toimintaa (Andersen, 1995, 37). Sosiaalista todellisuutta koskevaa tietoa voidaan ymmärtää tässä todellisuudessa toimivien ja siihen suhteessa olevien ihmisten, heidän käyttämien viitekehysten ja konstruktioiden näkökulmasta (so. antipositivistinen oletus; Burrell & Morgan, 1979). Tämän mukaisesti on tärkeää saada ensi käden tietoa yksilöiden sisäisistä näkemyksistä ja kokemuksista. Tämä on mahdollista ainoastaan toimimalla lähellä ja osana tutkimusilmiötä (inquiry from inside, Evered & Louis, 1981).

The focus should be on what people, individually and collectively, are thinking and feeling, and attention should be paid to the ways they communicate with each other, whether verbally or non-verbally. One should therefore try to understand and explain why people have different experiences, rather than search for external causes and fundamental laws to explain their behaviour. Human action arises from the sense that people make of different situations, rather than as a direct response to external stimuli. (Easterby-Smith et. al, 2002, 30)

Ihmisen olemuksen osalta organisatoris-sosiaalinen tulkintahorisontti edellyttää ihmisen vapaana ja tahtovana, ympäristöönsä vaikuttavana toimijana. Tämä oletus viittaa *voluntarismiin* (Burrell & Morgan, 1979). Organisatoris-sosiaalisessa kontekstissa ihminen ei ole kuitenkaan yksilönä täysin vapaa ja muista toimijoista itsenäinen: ihminen on determinoitu elämään toisten ihmisten kanssa. Ihminen on *sosiaalinen toimija* (Carr & Pihlanto, 1998), joka luo omaa identiteettiään sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Ihmiset ohjautuvat enemmän yhteisössä vaikuttavien sosiaalisten paineiden kuin organisaation kannusteiden kautta. Ihminen luo sosiaalista todellisuutta vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Intersubjektiivisessä prosessissa luotu sosiaalinen todellisuus määrittää myös yksilön olemassaolon ehtoja.

Seuraavassa kuvataan ja tulkitaan liiketaloustieteen filosofisen tason perustelemat ja edellyttämät organisatoris-sosiaalisen tulkintahorisontin perusolelut strategian ja strategisen informaation tekijöistä, olemuksesta ja tekemisestä.

3.5.2 Strategian ja strategisen informaation tekijä sosiaalis-poliittisena toimijana

... every intended strategy must be interpreted by a great many people facing a wide range of realities (Mintzberg, 1994, 285). ... the "maker" of strategy is not a single individual but a set of political actors (Narayanan & Fahey, 1982, 31).

Organisatoris-sosiaalisen tulkintahorisontin mukaan rationaalis-analyttisen tulkintahorisontin edellyttämä rational economic man –oletus on fiktio, koska ihminen on käytännössä aina enintään *rajoitetusti rationaalinen* (Simon, 1979). Ihminen ei kykene jäsentämään ja käsittelemään samanaikaisesti kuin rajallisen määrän erilaista tietoa ja tekijöitä. Ihminen valitsee muutamat tärkeänä ja merkityksellisinä pitämänsä asiat ja näkökulmat tilannekuvan ja subjektiivisen tulkintahorisonttinsa perusteella. Hän ei ole halukas etsimään rajattomasti informaatiota täydellisen ratkaisun aikaansaamiseksi. Ihminen tyytyy usein ennemmin ensimmäiseen tyydyttävään vaihtoehtoon kuin parhaan vaihtoehdon etsimiseen (Simon, 1979; Cyert & March, 1995). Rajoitetusti rationaalinen ihminen tiedostaa, että hänen havaitsemansa maailma on yksinkertaistettu malli moniulotteisesta ja –tasoisesta sekasorrosta, joka muodostaa todellisen maailman (Simon, 1979, 26).

Even momentary consideration of our everyday behaviour will probably confirm the basic plausibility of these assumptions. The result is that the environmental scanning, data analyses and calculated comparisons of strategic options advocated by Classical theorists (so. rationaalis-analyttinen tulkintahorisontti) tend always to be flawed and incomplete. This is just human nature. (Whittington, 1993, 23, suomenkielinen lisäys allekirjoittaneen)

Strategia on yksilön näkökulmasta subjektiivisesti rationaalinen silloin, kun se vastaa hänen perusoletuksiaan, arvojaan ja informaatiota. Ryhmän näkökulmasta strategia on objektiivisesti (so. intersubjektiivisesti) rationaalinen silloin, kun se vastaa ryhmää ohjaavia arvoja ja ryhmällä hallussaan olevaa, strategian kannalta relevanttia informaatiota. Organisaation toiminnan ja kokonaisuhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että strategiaa tekevien yksilöiden horisontista tulkittu rationaalinen strategia on rationaalinen myös ryhmän horisontista arvioituna (Simon, 1979, 267).

Sitoumuksellinen rationaalisuus (bonded rationality, Halpern, 1998) perustuu yksilöiden haluun tulla ymmärretyksi muiden silmissä. Sitoumuksellisesti rationaalinen strategian ja strategisen informaation tekijä tulee yleensä ymmärretyksi, koska hänen persoonalliset tulkintansa perustuvat yhteisiin kognitiivisiin perusteisiin ja konteksteihin. Sitoumuksellinen rationaali-

suus muotoutuu ja kehittyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jonka perusta on erilaisten vaihtoehtojen persoonallistamisessa. Rationaalisuutta ei määritellä rationaalis-analyttisen horisontin tapaan objektiivisesti parhaan vaihtoehdon valintana vaan valitun vaihtoehdon perusteluiden koherenssina. Sitoumuksellinen rationaalisuus edellyttää, että yksilöt perustelevat muille toimijoille näkemyksensä vaihtoehtoista ja että näkemykset yhdistyvät yhteisöllisesti muotoutuvaan maailman näkemisen ja ymmärtämisen tapaan.

We need to study how people and partners with whom they interact understand each other, not just how one person makes decisions in the presence of another person. The key to understanding bondedly rational decisions lies in discovering and describing the shared influences that drive personal subjective assessments. (Halpern, 1998)

Organisaatio on avoin sosiaalinen järjestelmä, jonka jäseninä toimivat yksilöt hankkivat, tulkitsevat ja jakavat informaatiota sekä muulla tavoin ylläpitävät ja kannattelevat jatkuvaa tulkintaprosessia. Informaation jakaminen määrittää organisaation sosiaalisena tulkintajärjestelmänä (Daft & Weick, 1984). Se määrittää myös yksilön roolin ja paikan osana organisatoris-sosiaalisessa kontekstissa tapahtuvaa strategian ja strategisen informaation tekemistä ja tulkintaa.

Organisaation toimijat voivat olla erilaisten formaalien ja informaalien ryhmien ja yhteisöjen jäseniä. Esimerkki formaalista strategian ja strategisen informaation tekijäyhteisöstä on organisaation ylimmän johdon muodostama johtoryhmä. Daft & Weick (1984) esittävät yhtenä perusoletuksenaan, että organisaatiotason strategiatulkintojen tekijöitä ovat ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt. Organisaatiossa on kuitenkin eri tasoilla useita toimijoita, joiden hankkima, tulkitsema ja välittämä informaatio kanavoituu lopulta ylimmälle johdolle, joka tulkitsee sitä organisaatiokokonaisuuden näkökulmasta. Erilainen informaatio ja havainnot jaetaan ja tulkitaan yhteisesti ylimmän johdon muodostamassa ryhmässä. Daftin ja Weickin mukaan ylin johto toimii siten strategian ja strategisen informaation tulkintajärjestelmänä (mt., 285). Tätä oletusta he perustelevat sillä, että ylimmän johdon alapuolella ei ole ketään muita, jotka olisivat informoituja asioista, jotka koskettavat koko organisaation toimintaa.

Strategian tulkinta sosiaalisena käytäntönä perustuu yhteisölliseen toimintaan ja tiedostamiseen (Whittington, 1996; Eriksson, 1999; Mantere, 2003). Ylimmän johdon muodostaman formaalin ryhmän ohella organisaatiossa on eri tasoilla useita erilaisia yhteisöjä, joilla on oma roolinsa ja paikkansa strategian ja strategisen informaation käytännön tekemisessä. Organisaatioon voi syntyä merkittävien hahmojen muodostamia ryhmiä (Normann, 1976), joiden

jäsenyys ei perustu muodolliseen (hierarkia) vaan asialliseen (asiantuntemus, ml. sosiaalinen osaaminen) asemaan. Nämä ryhmät voivat toimia merkittävässä strategian ja strategisen informaation tekijän roolissa.

Jokainen organisaation toimija osallistuu sekä yksilönä että jonkun ryhmän jäsenenä päivittäin jollain tavalla strategian ja strategisen informaation tekemiseen eli strategiointiin (Whittington, 1996). Yksilön sosiaalinen asema strategian tekijänä määrittyy muiden toimijoiden sekä hänen itsensä arvioimana hänen ajattelun ja toiminnan koherenssin ja tavoitteellisuuden perusteella (Mantere, 2003, 13). Esimerkiksi avainasiantuntijat voivat toimia erityisesti tieto-organisaatiossa merkittävässä strategian ja strategisen informaation tekijän roolissa, vaikka heidän muodollinen asemansa ei tätä edellytä tai perusteita (Viitanen, 1993; Kirjavainen, 1997). Johtajat ja asiantuntijat ovat yksilöinä aina osa jotain yhteisöä, joka tulkitsee ja luo vuorovaikutuksessa ajattelua ja toimintaa ohjaavia ja perustelevia oletuksia strategian ja strategisen informaation olemuksesta.

Strategies are rarely created by single individuals; usually, they are developed by groups of people, and they incorporate shared perceptions of reality, rather than reality itself. (Bourgeois & Brodwin, 1982)

Organisaatio ei ole vain yhden rationaalisen tai rajoitetusti rationaalisen strategian määrittelemää tavoitetta toteuttava yksikkö vaan yksilöiden muodostamien ryhmien yhteisö, jonka jokainen ryhmä luo omat, joskus myös keskenään ristiriitaiset tavoitteensa (Cyert & March, 1995). Yksilöiden, ryhmän ja organisaation tavoitteet ja preferenssit eivät ole aina selkeitä. Strategian oletetaan syntyvän erilaisten organisaatiossa toimivien ryhmien välisen valta- ja vaikuttamisprosessien tuloksena. Strategian ja strategisen informaation tekijöinä toimivat erilaiset koalitiot (Cyert & March, 1995), jotka neuvottelevat keskenään yhteisistä tavoitteista, jotka jokainen voi enemmän tai vähemmän hyväksyä. Tavoitteiden osalta pyritään täydellisen ratkaisun sijaan satisfioivaan eli tyydyttävään ratkaisuun (Cyert & March, 1995; Whittington, 1993).

Yksilöiden rajoitettu ja sitoumuksellinen rationaalisuus, informaation yhteisöllinen käsittely ja tulkinta sekä organisaation ja sen toimijoiden erilaiset tavoitteet, odotukset ja intressit määrittävät organisaation sosiaalis-poliittisena järjestelmänä ja sen jäsenet sosiaalis-poliittisina toimijoina (Narayanan & Fahy, 1982).

Organisatoris-sosiaalisen tulkintahorisontin strategian ja strategisen informaation *tekijöitä* koskevia perusoletuksia voidaan jäsentää seuraavasti:

- organisaation toimijat ovat yksilöllisinä toimijoina ensisijaisesti erilaisiin ryhmiin ja yhteisöihin kuuluvia strategian ja strategisen informaation tekijöitä,
- yksilöllinen toimija hankkii ja luovuttaa informaatiota sekä myös muutoin kannattelee informaation tulkintaprosessia, joka on primaasti yhteisöllinen ja sellaisena jotain enemmän kuin yksilön tulkintaa,
- ihminen on sosiaalis-poliittinen toimija, joka tiedostaen ja tiedostamattaan, läsnä olemalla ja -olematta vaikuttaa ryhmän jäsenenä toisten mielipiteisiin ja on myös itse vaikuttamisen kohteena.

3.5.3 Strategian ja strategisen informaation olemus yhteisöllisesti neuvoteltuna uskomusrakenteena¹⁰⁷

Strategic decisions are characterized by the political hurly-burly of organizational life with a high incidence of bargaining, a trading off of costs and benefits of one interest group against other, all within organizational context with notable lack of clarity in terms of environmental influences or objectives. (Johnson, 1987, 21) Strategy takes its meaning from the social context in which it evolves and and is, at any time, whatever people make of it. (Hendry, 2000, 970)

Organisatoris-sosiaalinen tulkintahorisontti ei kiellä toimintaympäristössä ja organisaatiossa olevien rakenteiden ja prosessien reaalista olemassaoloa. Niiden tulkitaan kuitenkin olevan olemassa sosiaalisesti todellisina erilaisina symboleina, jotka kuvaavat jotain erityistä näkökulmaa ympäristön tai organisaation todellisuudesta. Ne ovat yksilöllisten ja yhteisöllisten tulkintojen ja toiminnan kohteina toimijoiden niihin liittämien merkitystulkintojen mukaisella tavalla (Preston, 1995, 284; Smircich & Stubbart, 1985, 726). Tämän mukaisesti strategia ja strateginen informaatio ovat niistä tehtyjen merkitystulkintojen mahdollistamina osa organisaation toimijoiden yhteisöllistä tulkintahorisonttia, joka vaikuttaa myös yksilöiden tapaan toimia ja tulkita maailmaa sekä itseään ja kollegoitaan tuossa maailmassa olevina ja toimivina aktoreina.

¹⁰⁷ Bourgeois (1984, 249) kutsuu strategiaa neuvotteluprosessin tuotokseksi. Walsh & Fahey (1986) tarkastelevat sosiaalisessa vuorovaikutus- ja neuvotteluprosessissa muotoutuvien uskomusten ja oletusten merkitystä strategian olemukseen. Neuvoteltu strategia viittaa organisaatiossa vaikuttavien ryhmien erilaisiin tavoitteisiin ja oletuksiin strategian ja strategisen informaation olemuksen luonteesta. Erilaiset oletukset kohtaavat toisensa neuvotteluprosessissa, jonka tuotoksena muotoutuu neuvoteltu strategia.

Meaning, however, is a socially constructed phenomenon. Thus, meaning is on not only unavoidably subjective, but is also constrained by the context of goals that the human actors seek to achieve. Understanding and action, including strategic action, thus derive from the framework of meaning ascribed by the organization's members. (Gioia & Chittipeddi, 1991, 435)

Organisaatio on ihmisistä koostuva yhteisö, jonka perustehtävä ja tarkoitus haastaa yksilöitä yhteisölliseen merkitysten tulkintaan. Tämä näkökulma tuo strategian ja strategisen informaation luonteen tarkasteluun tason, joka on luonteeltaan sosiaalinen ja intersubjektiivinen, so. henkilöiden välinen. Strategisten teemojen ja ongelmien määrittely perustuu organisaation toimijoiden tulkintoihin siitä, mikä on merkityksellistä ja mikä ei. Strategian ja strategisen informaation tulkinnassa on keskeinen rooli sillä tai niillä tulkittamisen ja ymmärtämisen horisonteilla, joiden kautta organisaation eri toimijat ovat yhteisönä tottuneet jäsentämään, tulkitsemaan ja selittämään asioita ja tapahtumia.

*A company's strategic intent, vision or mission statements, and core values constitute its **paradigm or worldview**. **Paradigms become ingrained in any organization**; they define the themes talked about in management meetings, the language used, the key stories told, and the routines followed. Paradigms even influence what data and information employees are likely to search for as well as how they should **interpret** that data. In general, paradigms socialize new organizational members, getting them to line up behind the current thinking of the company. To remain coherent at all, any organization requires shared goals, values, and norms; again much of this is a natural part of socialization and the ways human beings operate in groups. (Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000, 25. Korostukset allekirjoittaneen.)*

Normatiiviset käsitelmääritykset strategian ja strategisen informaation olemuksesta eivät läpäise organisaation toimijoiden tulkintahorisontteja, jos niihin ei sisälly mitään kokemuksellista aineista. Esimerkiksi rationaalisanalyttisen tulkintahorisontin perusoletus strategiasta organisaation tietoisena suunnanvalintana on abstrakti määritelmä kompleksisestä ilmiöstä. Parhaimmillaan se voi herättää implisiittisiä tai eksplisiittisiä kysymyksiä siitä, voiko organisaatio tehdä valintoja, vieläpä tietoisia sellaisia? Millaisen prosessin kautta tietoiset valinnat syntyvät ja mikä on minun ja kollegoideni tietoisuuden rooli ja paikka tässä prosessissa? Onko tietoinen suunnanvalinta mahdollinen ja jos on, niin millä oletuksilla ja edellytyksillä?

If choice is real, the future cannot be uncertain; if the future is certain, there can be no choice (Loasby 1976, 5).

Strategian sisältöön liittyvät asiat ja kysymykset ovat usein monimutkaisia ja epäselviä. Aina ei ole edes tiedossa, mikä on varsinainen ongelma tai kysymys, johon strategialla tulisi vastata (Lindblom, 1959; Feldman, 1989). Informaatiota voi olla paljonkin, mutta sen olemuksen luonne ja laatu eivät vastaa strategisena tulkitun ilmiön tai kysymyksen luonnetta.

Usein organisaation *muodolliset*¹⁰⁸ informaatiojärjestelmät ja prosessointimekanismit ”jäädyyttävät” organisaation ja sen toimijoiden perusoletuksia maailmasta (Hedberg & Jönsson, 1978, 56). Mekanistisen vastauslaitteen (Hopwood, 1974, 137; Pihlanto, 1991, 16) lailla toimivien diagnostisten (Simons, 1995) tai formaalien informaatiojärjestelmien tuottama jäsenetty informaatio ei yksin auta jäsentymättömien tai puutteellisesti tiedostettujen kysymysten ymmärtämisessä ja ratkaisemisessa. Formaalit informaatiojärjestelmät eivät yllä informaation rikkauden osalta korkealle, koska ne perustuvat kvantitatiiviseen ja kirjalliseen raportointiin, joka ei mahdollista visuaalista havainnointia, kommunikointia, palautetta ja personointia (Daft & Lengel, 1984, 198)¹⁰⁹. Strategiaan liittyvän epäselvyyden selkiyttäminen edellyttää tulkintaa. Tässä hyödynnettävät informaatiojärjestelmät perustuvat vuorovaikutukseen (Simons, 1995) ja ne toimivat vaikuttamis-, oppimis- ja idealaitteen (Hopwood, 1974; Pihlanto, 1991) tavoin.

... policy (strategy) making consists of continuous effort to gain better understandings both of the world in which we must occasionally act and of the values we hold that are relevant to action. When we do act, the way we currently understand the world influences what actions we think are appropriate or even possible... The information gained may be about the issue per se or may be about the relation between a specific interest and that issue. The person receiving the information may ignore it, refute it, adopt it, or some combination of these... The standard for information use from this perspective is indirect, uncontrolled, and long-term. (Feldman, 1989, 108-109. Suluissa oleva lisäys allekirjoittaneen)

¹⁰⁸ Pihlanto (1982, 13) määrittää formaalin informaation informaatioksi, joka syntyy ja /tai esiintyy formaalissa, sääntöjen, menettelytapojen, standardien, rakenteiden ja mallien edellyttämässä ja edustamassa muodossa.

¹⁰⁹ “Richness is defined as the potential information-carrying capacity of data. If the communication of an item of data, such as a wink, provides substantial new understanding, it would be considered as rich. If the datum provides little understanding, it would be low in richness.” (Daft & Lengel, 1984, 196)

Strategia ja strateginen informaatio voivat merkitä eri ihmisille erilaisia asioita¹¹⁰. Merkitystulkinnat voivat olla osin myös samanlaisia. Merkitystulkintojen erilaisuuteen tai samanlaisuuteen vaikuttaa keskeisesti sekä traditiossa muotoutunut organisaatiotason tulkintahorisontti että eri ryhmien ja niissä toimivien henkilöiden yksilölliset ja yhteisölliset tulkintahorisontit. Strategia ja strateginen informaatio ovat symboleja, jotka kuvaavat määritelmiensä mukaisesti joitain yleisiä ominaisuuksia tai piirteitä esimerkiksi organisaation ulkoisesta ja sisäisestä ympäristöstä. Niihin liittyvät kielikuvat ja viitekehykset tarjoavat toimijoille mahdollisuuksia ymmärtää organisaatiota ja sen toimintaympäristöä (Hart, 1991).

In an enacted environment model the world is essentially an ambiguous field of experience... Strategists create imaginary lines between events, objects, and situations so that events, objects, and situations become meaningful for the members of an organizational world. (Smircich & Stubbart, 1985, 726)

Mikäli strategian ja strategisen informaation halutaan ja toivotaan tulevan organisaation tulkintahorisontin ohella myös osaksi toimijoiden sosiaalista todellisuutta, tulee niiden täyttää ainakin kaksi ehtoa: 1) niiden olemuksen tulkintaa tulee lähestyä yksilöiden (ei oppikirjojen tai suunnitteluyksiköiden) tulkintahorisonteista käsin ja 2) niiden tekemisen tulee perustua sosiaaliseen, moniääniseen vuoropuheluun (Lehtimäki, 2000), jonka kuluessa yksilölliset merkitystulkinnat sulautuvat intersubjektiiviseksi todellisuudeksi.

Strategian ja strategisen informaation olemuksen ja tekemisen edellytetään olevan organisaation ja sen toimijoiden yksilöllisten ja yhteisöllisten merkitystulkintojen mukainen. Strategisen informaation ja siihen liittyvien mekanismien (Simons, 1995) tulisi olla ennemmin toiminta- kuin malliperusteisia (Preston, 1995, 292). Informaation ja sen prosessoinnin pätevyyden kriteeri perustuu siihen, kuinka se kykenee auttamaan organisaation toimijoita luomaan yhteisöllisesti merkityksellistä strategiaa.

*Choices are made and acted upon in **processes** involving individuals and subgroupings, at various organizational levels, that develop into **the pattern of thinking about the world, evaluating the world, and acting upon that world that we call strategy.** (Pettigrew, 1977, 78. Korostukset allekirjoittaneen). Strategies are the more or less well integrated sets of ideas and constructs through which problems are spotted and interpreted, and in the light of which*

¹¹⁰ Kaplan & Norton (1996a, 6) esittävät tästä kuvaavan esimerkin: *While formulating the measures for the customer-perspective portion of their balanced scorecard, however, it became apparent that although the 25 senior executives agreed on the word strategy, each one had a different definition of superior service and a different image of the targeted customers.*

actions are invented and selected... Strategies are operationalizations of theories of the world, and they serve the double purpose of (1) forming defense networks against information overloads, and (2) being ordering systems that map information into "definitions of the situation". (Hedberg & Jönsson, 1977, 90, 92)

Lehtimäki (2000) määrittää strategian yhtenä aikamme kulttuurisena ilmentymänä ja tarinana, joka kertoo siitä, miten organisaatioiden toimintaan ja toimijoihin liittyvää todellisuutta, maailmaa ja merkityksiä tuotetaan ja välitetään¹¹¹. Strategiatarinassa kerrotaan siitä, mikä on tärkeää, mikä vähemmän tärkeää, mikä on sopivaa, mikä tuomittavaa, mikä on tavoiteltavaa ja mikä pois heitettävää. tarinat muotoutuvat strategia-ajattelua kuvaavissa kielenkäytännöissä eli puheteoissa. Niissä tehdään ehdotuksia siitä, miten strategian kohteena oleva todellisuus tulisi ymmärtää, ts. millainen maailma on, mikä on oikein tai väärin, hyvää tai huonoa. Kielenkäytännöissä muotoutuva strategia-ajattelu tuottaa käsityksiä ja merkityksiä, so. tarinoita organisaation toimijoista ja toiminnasta. Strategiatarina määrittää käsityksiä siitä, miten odotamme itsemme, muiden ihmisten tai instituutioiden käyttäytyvän tai minkälaista toimintaa sallimme itsellemme, muille ihmisille tai instituutioille (Lehtimäki, 2000; Barry & Elmes, 1997).

Organisatoris-sosiaalinen tulkintahorisontti perustuu organisaation yksilöiden ja ryhmien sosiaalisesti rakentuviin tulkintoihin organisaation toiminnasta ja toimintaympäristöstä. Strategian ja strategisen informaation ongelma on organisaation, ryhmien ja yksilön *sense-making* (Weick, 1995) ongelma. Tämän ongelman ratkaisu on ihmisten yhteisten kokemuksellisten tulkintojen muodostama viitekehys, kulttuuri tai paradigma, jonka avulla organisaatio tulkitsee ja tekee ymmärrettäväksi organisaatiossa ja ympäristössä ilmenevät tapahtumat ja asiat. Tätä tarkoittava strategiatulkinta olettaa strategian perspektiivinä (Mintzberg, 1987a), joka tarkoittaa organisaation jäsenten yhteisöllistä, jaettua tapaa tarkastella maailmaa.

This (final) definition suggests above all that strategy is a concept. This has one important implication, namely, that all strategies are abstractions which exist only in the minds of interested parties. It is important to remember that no one has ever seen a strategy or touched one; every strategy is an invention, a figment of someone's imagination, whether conceived of as intentions to regulate behaviour before it takes place or inferred patterns to describe behaviour that has already occurred. What is of key importance about this (final)

¹¹¹ Lehtimäen (2000) väitöskirjatutkimuksen kohteena ovat paikalliset strategiatarinat, joita ovat Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan maakunnan kirjoitetut (strategiadokumentit) ja puhutut (haastattelut) strategiat.

definition, however, is that the perspective is shared. ... strategy is a perspective shared by the members of an organisation, through their intentions and/or by their actions. (Mintzberg, 1987a. Korostukset allekirjoittaneen).

Nk. looginen inkrementalismi pyrkii yhdistämään objektiivisen ja subjektiivisen loogiseksi, so. tietoiseksi, tarkoitukselliseksi ja proaktiiviseksi prosessiksi. Perusoletuksena vaikuttaa tulevaisuutta ja toimintaympäristöä koskeva tietämättömyyden, mutta ei kuitenkaan epävarmuuden tunnustaminen (Quinn, 1991, 104). Looginen inkrementalismi sisältää osittain rationaalisanalyttisen tulkintahorisontin mukaisen oletuksen tietoisesta ja tarkoituksellisesta strategiasta ja päätösprosessista jonkun tavoitteen saavuttamiseksi.

Poliittis-inkrementalistinen perusoletus on moniulotteisempi, eräänlainen objektivismin subjektivisoitu muoto, jossa huomioidaan ja painotetaan eri osasysteemeissä toimivien aktoreiden manöövereiden, valtapelien ja sosiaalisten suhteiden merkitystä. Kaikkien osien oletetaan kuitenkin toimivan kokonaisuutena itseohjautuvan loogisesti ja hallitusti parasta käytettävissä olevaa informaatiota hyödyntäen ja siten tiedostamattomuutta vähentäen ja epävarmuutta eliminoiden. Rajoitetun rationalismi –oletuksen (Simon, 1983) mukaan vähittäisen ja sopeutuvan kokeilemisen ja oppimisen kautta edetään tyydyttävästä vaihtoehdosta tyydyttävämpään vaihtoehtoon. Rajoitettu rationalismi on ymmärretty subjektiivisena rationalisuutena (Kaikkonen, 1994, 30).

Inkrementaalisuuden poliittisperusteinen tulkinta korostaa loogisuutta enemmän ilmiöiden ja tapahtumien satunnaisuutta ja “rämpimällä etenemistä” (muddling through, Lindblom, 1959), jonka myötä strategia syntyy pienin askelin tekemisen kautta. Boland ja Pandy (1983) toteavat, että inkrementalismi on rationaalisen ja intuitiivisen mallien yhdistelmä.

This view of strategy is an unglamorous one: hands get dirty, steps are small and there are few bold lunges into the unknown long term. (Whittington, 1993.25-26)

Inkrementalismiin liittyy rationaalisanalyttiselle tulkintahorisontille ominaisen strategisen valinnan sijaan *strateginen muutos*, jossa on kysymys herkästä poliittisluontoisesta tasapainoiluprosessista, mutta myös ihmisten ajattelutapojen ja maailmankuvien muuttamisesta (Pettigrew, 1986; Johnson, 1987). Strateginen muutos ei ole kuitenkaan useinkaan suuri ja nopea mullistus tai vallankumous vaan ajan kuluessa kehittynyt ja kehkeytynyt pragmaattinen toisiinsa kytkeytyvien tapahtumien sarja. Mintzbergin ja

Watersin (1985) mukaan organisaatiolle on tyypillistä enemmän jatkuvuudet kuin muutokset.

Policy¹¹² is not made once and for all; it is made and re-made endlessly. Policy-making is a process of successive approximation to some desired objectives in which what is desired objectives in which what is desired itself continues to change under reconsideration. Making policy is at best a very rough process. Neither social scientists, nor politicians, nor public administrators yet know enough about the social world to avoid repeated error in predicting the consequences of policy moves. A wise policy-maker consequently expects that his policies will achieve only part of what he hopes and at the same time will produce unanticipated consequences he would have preferred to avoid. If he proceeds through a succession of incremental changes, he avoids serious lasting mistakes in several ways. (Lindblom, 1959, 86)

Strategian tulkitaan olevan jatkuvien päätösten ja toimenpiteiden virran muodostama toimintamalli (Mintzberg & Waters, 1985). Tämän mukaisesti strategia syntyy tekemisen kautta, missä ratkaisut muodostavat linjaa, joka edelleen vaikuttaa ratkaisuihin. Strategia voidaan mahdollisesti tunnistaa ja jäsentää vasta jälkikäteen retrospektiivisesti. Julkilausuttu strategia voi toimia päätöksenteon heuristisena viitekehysenä, joka auttaa johtoa yksinkertaistamaan ja jäsentämään monimutkaista ja –ulotteista todellisuutta ymmärrettäväksi ja viestittäväksi kokonaisuudeksi.

Resurssien allokoointia koskevat päätökset ovat keskeinen osa organisaation strategiaa. Usein strategian tulkitaankin olevan erityisesti resurssien kohdentamista (Dent, 1990, 15; Mintzberg et al., 1976). Dentin (1990) mukaan rikkaimmat kuvaukset resurssien allokointiprosesseista ovat tulleet tutkimuksesta, joissa on tarkasteltu julkista sektoria. Wildawskyn (1975) tekemät tutkimukset tekevät tyhjäksi myytin objektiivisesta strategia- ja politiikkavaihtoehtojen analysoinnista, prioriteettien asettamisesta sekä tavoitteiden mukaisesta resurssien kohdentamisesta. Objektivismiin ja rationalismiin sijaan Wildawsky korostaa poliittisen areenan kompleksisuutta ja erilaisten kilpailevien tavoitteiden ja intressitahojen välistä neuvottelua ja taistelua. Resurssien allokoointi on tämän mukaan peliä, jossa osapuolina ovat toimintaohjelmien merkityksen puolestapuhujat (advocates of the cause) ja resurssien vartijat (guardians of the treasury). Samantyyppiseen peliasetelmaan erityisesti investointeja koskevien perusteluiden ja valtapelin kontekstissa ovat tutkimuksissaan päätyneet Bower (1970), Lumijärvi (1990) ja Jansson (1992).

¹¹² Mintzberg (1973, 44) tulkitsee *policy*n ja *policy-makingin* samaksi kuin strategia ja *strategy-making*, joissa molemmissa on kysymys siitä, miten organisaatiot tekevät tärkeitä päätöksiä ja yhdistävät niitä toisiinsa muodostaakseen strategioita.

Organisatoris-sosiaalisen tulkintahorisontin *strategian ja strategisen informaation olemusta* kuvaavia perusoletuksia voidaan jäsentää seuraavasti:

- strategian ja strategisen informaation olemus on organisaation toimijoiden yhteisesti tulkittujen ja jaettujen merkitystulkintojen mukainen näkemys organisaation perustehtävästä ja asioista, joissa onnistuminen on kokonaisuuden kannalta tärkeää,
- strategia on sosiaalisessa (vuorovaikutus) ja poliittisessa (vaikuttaminen) prosessissa muotoutunut perspektiivi, so. neuvoteltu uskomusrakenne ja tapa tarkastella, tulkita ja ymmärtää maailmaa,
- strategia on organisaation ja sen aktoreiden sosiaalisen toiminnan kautta jatkuvassa ajan virrassa tekemisen, ratkaisujen ja päätösten sekä toiminnassa muotoutuneiden käyttäytymistapojen kautta kehittynyt toimintamalli,
- strateginen informaatio perustuu pääosin sosiaalisen järjestykseen, jossa jatkuvassa vuorovaikutuksessa olevat toimijat informoivat toisiaan ja tulevat informoiduksi. Formaalien ja informaalien järjestelmien kautta hankittu ja välitetty informaation strategisuuden arvioijina toimivat organisatoris-sosiaalisessa yhteisössä toimivat ihmiset,
- sosiaalis-poliittisen vuorovaikutuksen ja neuvottelun tuotoksena muotoutuvat tulkinnat tuottavat ja legitimoivat strategian ja tavoiteltavan suoritustason sellaisina, kun organisaation ja sen toimijoiden valmiudet mahdollistavat.

3.5.4 Strategian ja strategisen informaation tekeminen sosiaalisena muotoutumis- ja vahvistamisprosessina

The socio-cognitive perspective focuses on the political, cognitive and social aspects of the strategy formation processes. (Ericson, Melander, Melin, 2001, 64) A key issue for understanding organizational behavior thus becomes one of understanding how meaning is derived. (Gioia, 1986, 51) The outcome is a product of the process rather than a product of a predefined model (Preston, 1995, 292). The creation of meaning is essentially social: done by a group of people instead of single subject. (Mantere, 2003, 36; Weick, 1995)

Strategian ja strategisen informaation tekemistä voidaan tarkastella organisatoris-sosiaalisessa tulkintahorisontissa eri tavoin: sosiaalisen todellisuuden muotoutumisena (Berger & Luckmann, 1967) ja merkitystulkintana (sense-making, Weick, 1995), organisaation sisäisten ryhmien ja niiden tavoitteiden muotoutumisena (Cyert & March; Pettigrew, 1977),

organisaation kulttuurin muotoutumisena (Schein, 1985; Partanen, 1997), loogisena pienten askelten etenemisenä (Lindblom, 1959; Quinn, 1980) tai hallinnollisena järjestelmänä (Ahola, 1995, 13). Yhteistä näille kaikille on strategian ja strategisen informaation *tekemisprosessin* korostaminen (Narayanan & Fahey, 1982, 32). Tekemisprosessi on luonteeltaan sosiaalis-yhteisöllinen, so. erilaisten yksilöiden ja heidän muodostamien ryhmien väliseen vuorovaikutukseen perustuva. Se on myös sosiaalis-poliittinen, so. erilaisten ryhmien väliseen valtakamppailuun (ml. konfliktit) ja asemoitumiseen perustuva. Tekemisprosessin näkökulma on korostetusti organisaation sisäinen.

March (1991) toteaa, että ihmiset eivät käytännössä noudata rationaalisuuden prosesseja vaan he seuraavat todistettavasti matkimisen logiikkaa, kokemusta ja uskoa. Vastoin rationaalis-analyttisen horisontin oletusta strateginen päätös tai toimenpide ei perustu aina alussa selkeästi määritettyyn ongelmaan tai tavoitteeseen (Feldman, 1989, 18). Empiirisesti tehtyjen havaintojen mukaan ongelman ratkaisut ovat usein olemassa ennen ongelman määrittelyä ja olemassaoloa. Organisaation käytännössä vaikuttaa usein siltä, että päätöksenteossa luodaan ratkaisuja olemattomiin ongelmiin ja olemassa olevat ongelmat etsivät ratkaisua toisiaan seuraavien kokousten jatkuvassa virrassa ja yhteen kokoukseen tulevien ja välittömästi toiseen kokoukseen poistuvien ihmisten sekamelskassa. Joskus ja joissain yhteyksissä oikeat ihmiset, ongelmat ja ratkaisut kohtaavat toisensa samassa paikassa ja päätökset syntyvät (Cohen, March, Olsen, 1972). Mintzberg ja Waters (1985) kutsuvat ei-suunniteltuja strategioita emergenteiksi ja Toikka (2002, 188) piilostrategioiksi.

Strategian ja strategisen informaation tekeminen perustuu yhteistoiminnalliseen ja kulttuuriseen malliin (Bourgeois & Brodwin, 1984). Yhteistoiminnallisen mallin mukaisesti strategian oletetaan olevan eri näkökulmien omaavien toimijoiden neuvottelun tulosta. Kulttuurinen malli korostaa kaikilla organisaatiotasolla toimivien aktoreiden osallistumista strategian tekemiseen.

Strategian ja strategisen informaation tekeminen sisältää sekä yksilöllisesti subjektiivisen että yhteisöllisesti intersubjektiivisen tulkintaprosessin. Lähtökohtana on yksilöllinen, joka kehittyy yhteisten tulkinta- ja tekemisprosessien myötä yhteisölliseksi tulkinnaksi ja tekemiseksi. Strategian ja strategisen informaation olemuksen luonne on siten intersubjektiivinen. Tämä olemus on kuitenkin jatkuvassa ja dynaamisessa uudelleen tulkinta- ja tekemisprosessissa, jonka perusta on jälleen yksilöllinen. Organisaation kulttuurin tulkinnan lähtökohtana ja kohteena on kokonaisuutta koskeva tietämys ja lukuisat merkitysjärjestelmät tai tulkintojen vastakohtaisuudet (Smircich, 1983, 162).

To see leadership as the management of meaning is to see organizations as networks of managed meanings, resulting from those interactive processes through people have sought to make sense of situations. (Smircich & Morgan, 1982, 270)

Strategian ja strategisen informaation tekeminen sisältää Weickin (1995, 6-16) esittämän sense-making -käsitteen, joka sisältää nykyisen (tekstit, tapahtumat, merkitykset) tulkinnan ohella myös ei vielä olemassaolevan löytämisen ja olemassaolevaksi tekemisen. Siten tekemiseen sisältyy sekä löytäminen että luominen.

The concept of sense-making is well named because, literally, it means the making of sense... Sensemaking is about authoring as well as interpretation, creation as well as discovery. (Weick, 1995, 4, 8)

Feldman (1989, 19-20) määrittää sense-makingin tulkintaprosessina, jonka avulla organisaation toimijat yksilöinä ja yhteisönä ymmärtävät mm. mikä on organisaation perustehtävä, mitä se tekee hyvin ja mitä huonosti, millaisia ongelmia organisaation kohtaa ja miten ne tulisi ratkaista. Sensemaking ei välttämättä ja välittömästi johda konkreettisen tekemiseen. Se voi johtaa tulkintaan ja ymmärrykseen siitä, että mitään ei tehdä tai ennen toimenpiteitä asiaa tai ilmiötä tulee tulkita ja ymmärtää vielä paremmin. Voi olla myös niin, että asiaan ja tai ilmiöön liittyvä pohdiskelu ja tulkinta ”vain” lisäävät ihmisten tietoa ja ymmärrystä monitulkintaisesta asiasta ilman mitään konkreettista ja välitöntä toimenpidettä.

The context of policy-making is consistent with decision-making under ambiguity. Policy issues seldom take the form of well-defined problems. When they do, it is generally after years of interpretation.... Issues interpretation is influenced by information from many sources. (Feldman, 1989, 23)

Strategian tekeminen toteutuu monimutkaisissa, poliittiseen yhteisymmärrykseen pyrkivissä prosesseissa. Nämä prosessit eivät sisälly välttämättä strategian tekemisen viralliseen muotoon. Ne eivät myöskään noudata mitään määriteltyjä aikatauluja: strategioiden tekeminen perustuu jatkuvaan toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen ja toimintaan (Lindblom, 1959; Quinn, 1980).

Hoskingia ja Morleytä (1991) mukaillen voidaan strategian ja strategisen informaation tekemistä jäsentää verkostoitumisen (networking) , neuvottelun (negotiation) ja mahdollistamisen (enabling) muodostaman prosessin avulla. Verkostoituminen viittaa aktiiviseen keskustelu- ja vuorovaikutusareenoiden

luomiseen sekä organisaation sisäisten toimijoiden että ulkoisten sidosryhmien välille. Verkostoitumisprosessin kautta luodut keskusteluyhteydet tarjoavat areenan neuvotteluprosessille, joka kohdistuu strategian ja strategisen informaation sisältöihin. Neuvotteluprosessissa eri toimijat kutsutaan mukaan strategian ja strategisen informaation tekemiseen ja tulkintaan. Siinä pyritään myös vaikuttamaan toimijoihin ja heidän toimintaansa. Verkostoituminen ja neuvottelu auttavat strategian ja strategisen informaation tekijöitä erilaisten ilmiöiden ja tapahtumien yhteisessä, so. yhteisöllisessä (sosiaalisessa) tulkinnaissa ja ymmärtämisessä. Verkostoitumisen mahdollistamat keskustelut ja neuvotteluissa syntyneet yhteiset tulkinnat, so. sosiaalinen tulkintahorisontti rajaa, mutta myös mahdollistaa organisaatioiden toimijoiden itsenäisen ja yksilöllisen liikkumatilan.

Organisatoris-sosiaalisen tulkintahorisontin näkökulmasta ei ole perusteltua erottaa strategian tekemisestä ja toteuttamista. Strategia syntyy pitkälle tekemisen kautta, so. tavoitteista ja toimenpiteistä neuvottelen ja kompromissejä tehden. Mintzberg (1987b) kuvaa strategiaa jatkuvana ja sopeutuvana käsityöprosessina, jossa muotoilu ja toteutus, ajattelu ja toiminta ovat erottamattomia.

Cyertin ja Marchin (1992) mukaan organisaatiot ovat kognitiivisesti epämääräisiä, rutiineja rakastavia, poliittisesti motivoituneita ja rajoitetusti rationaalisista yksilöistä koostuvia koalitioita. Poliittinen neuvonpito, rajoitettu rationaalisuus ja tyydyttävän ratkaisun etsiminen tukevat olemassa olevan tilanteen ja asetelmien pysymistä ennallaan. Muutostarpeisiin ja niiden realisoitumiseen suhtaudutaan epäilevästi. Strategisen vallankumouksellisuuden sijaan korostuu strateginen konservatismi, koska organisaation toimijat epäilevät muutoksia ja niiden tarpeellisuutta. Johto epäröi muutosten toteuttamista, koska ne sisältävät usein jonkinasteisen "sisällissotariskin", jossa vanha ja uusi kohtaavat ja "taistelevat". Johto ei voi olla syrjässä tästä taistelusta odottaen, että yksilöt ja ryhmät etsivät uudet paikkansa ja asemansa (Cyert & March, 1992).

Pettigrew (1977, 80) toteaa, että strategian tekeminen on luonteeltaan poliittinen prosessi, johon liittyvät keskustelut ja väittelyt siitä, mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota ja mitkä vaihtoehtoiset toimenpiteet tulisi valita strategisten ongelmien ratkaisemiseksi. Strategiadilemman vaatimus on mahdollinen vain, jos sen taakse onnistutaan saamaan riittävästi auktoriteettia ja sitoutumista. Poliittiset prosessit ovat läsnä organisaatiossa ryhmätasolla työnjakoon ja yksilötasolla uraan, palkitsemiseen ja arvotukseen liittyen. Uuden strategian omaksuminen tai vanhan säilyttäminen uhkaa todennäköisesti vallitsevaa voimavarajakoa palkkauksen, etenemismahdollisuuksien ja ihmisten, tehtävien ja informaation hallinnan osalta.

The present assumption is that strategy formulation can be understood as a process of political decision-making. This process will include debate about which dilemmas should receive organizational attention and the choice of which of which alternative courses of action should be adopted to resolve these dilemmas. (Pettigrew, 1977, 80)

Siinä missä rationaalis-analyyttisen tulkintahorisontin normatiivinen painotus korostaa sitä, mitä strategian ja strategisen informaation tulisi olla, niin organisatoris-sosiaalinen tulkintahorisontti kohdistaa huomion siihen, miten strategia ja strateginen informaatio syntyvät ja toteutuvat organisaation ja sen toimijoiden sosiaalisena käytäntönä. Tähän liittyy oleellisesti strategian ja strategisen informaation tekemis- ja tulkintaprosessin sosiaalisen ja poliittisen luonteen korostaminen. Pienten askelten päätökset ja toimenpiteet sisältyvät moniääniseen ja vuorovaikutteiseen prosessiin, jonka poliittinen luonne korostaa organisaation eri toimijoiden ja heidän muodostamien ryhmien roolia ja paikkaa primaaristi sosiaalisissa prosesseissa. Tekemiseen sisältyy ajateltuja ja tulkittuja aikoja, joista osa toteutuu toiminnassa tekemisenä ja osa ei.

In the public sector the enforced choice and political perspectives characterize the strategy development process. Strategic choice is seen to be limited, with strategy being driven by external forces. While the primary determinant of strategy is external, internal political activity occurs around the prioritization of strategic issues, though involvement and influence is dependent on power and position. Those groups who deal with the external environment and who control externally defined imperatives, attain greater influence over strategy. Influence is also attained by senior figures by virtue of their position and access to the external environment. (Bailey & Johnson, 2001, 222)

Ryhmät sopivat yhteisistä käytännön toimenpiteistä, vaikka niiden yksittäisillä jäsenillä ei olisikaan samanlaisia henkilökohtaisia tavoitteita (Cyert & March, 1963). Organisaation tavoitteet muotoutuvat yksilöiden muodostamien ryhmien välisen neuvotteluprosessien kautta. Strategian ja strategisen informaation olemuksen sisällöllinen ymmärtäminen edellyttää niiden tekemiseen liittyvien kompleksisten kontekstien ja prosessien johtamista. Tekeminen perustuu organisaation ja sen toimijoiden jatkuvaan eri asioiden, tapahtumien ja ilmiöiden tulkintaan. Daft & Weick (1984) määrittävätkin organisaation erilaisten tulkintajärjestelmien muodostavana kokonaisuutena. Strategian ja strategisen informaation tekemisen kontekstissa tämä tarkoittaa erilaisen informaation hankintaa, siihen liittyvää tulkintaa sekä

tulkinnan kautta muotoutuvaan yhteiseen ymmärtämiseen perustuvaa toimintaa.

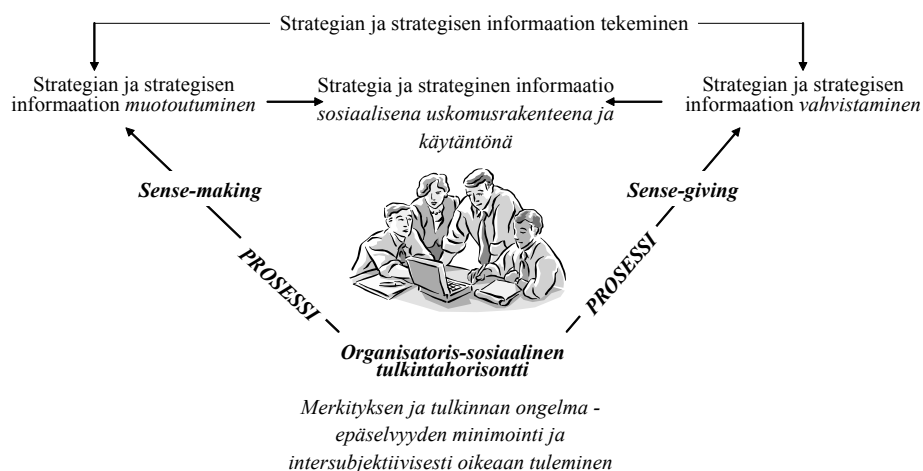
An interpretative perspective on strategic management and the environment asks questions about the processess of knowing – those social processess that produce the rules by which an "organization" is managed and judged (Smircich & Stubbart, 1985, 727). This interpretive process is necessary for organzational members to understand and to share understandings about such features as what it is about, what does it well and poorly, what the problems it faces are, and how it should resolve them. (Feldman, 1989, 19)

Informaation prosessointi ei perustu ainoastaan viralliseen järjestykseen (official order) vaan myös sosiaaliseen järjestykseen (social order), jonka perusta on organisaation toimijoiden yksilöinä ja yhteisönä muodostamissa vuorovaikutusmalleissa ja perspektiiveissä sekä niiden sisältämissä merkitystulkinnossa (Preston, 1986). Organisaation toimijat uudistavat ja muokkaavat mallia jatkuvasti välittääkseen yksilölliset perusoletukset yhteisiksi merkitystulkinnoksi. Tällä tavoin toimijat ovat yksilöinä sekä informaation prosessoinnin lähteenä että kohteena, ts. he informoivat ja tulevat informoiduksi. Informaation tekeminen perustuu enemmän prosessiin kuin rakenteisiin. Se perustuu enemmän persoonalliseen vuorovaikutukseen kuin informaatiojärjestelmiin ja se on luonteeltaan dynaaminen (mt., 523). Sosiaaliseen järjestykseen perustuvassa informaation prosessointimallissa syntyvät merkitystulkinnat ovat jaettuja. Toimijoiden välinen vuorovaikutus ei toimi ainoastaan informaation välittäjänä vaan myös merkitystulkintojen lähteenä (mt., 527).

Myös esimerkiksi johdon laskentatoimen rooli informaation tekijänä ja tulkitsijana voi olla enemmän kuin ainoastaan teknis-formaalinen informaatiojärjestelmä. Se voisi toimia sosiaalisen järjestyksen (Preston, 1986) mukaisena intersubjektiivisena merkitysjärjestelmänä, joka edustaa rajattua ja erityistä, sosiaalisesti luotua näkökulmaa organisaation toiminnasta. Tällä tavoin johdon laskentatoimi ja sen tekemä ja tulkitsema informaatio olisi intersubjektiivisesti neuvoteltu ja sovittu tapa nähdä ja tulkita toimintaa. Yhtenä osana sosiaalis-poliittista vuorovaikutusprosessia se joutuu kuitenkin kilpailemaan huomiosta muiden intersubjektiivisten merkitysjärjestelmien kanssa (Hopper, Storey & Willmott, 1987, 442).

Narayanan & Fahey (1982) kuvaavat strategian tekemistä mikropoliittisena prosessina, jossa yksilöiden tulkinnat muotoutuvat (gestation) ryhmän tulkinnoiksi. Näistä jotkut vahvistetaan (resolution) lopulta organisaatiotason tulkinnoiksi. Muotoutuminen sisältää aktivoitumisvaiheen, jossa yksilöt tulkitsevat jonkin asian tai ilmiön strategisesti merkityksellisenä. Kun yksilö

on jäsentänyt asian itselleen, on se mahdollista kommunikoida ainakin niille toimijoille, joiden kanssa on mahdollista luoda yhteinen tulkinta asiaan liittyvistä merkityksistä. Tämä edellyttää muiden toimijoiden mobilisointia yhteiseen tulkintaprosessiin. Mobilisointivaihe tuo tekemisen yksilötasolta ryhmän tasolle. Jos ja kun yksilöiden muodostama ryhmä kykenee luomaan yhteisen tulkinnan, sulautuu ryhmä eräänlaiseksi koalitioksi, joka jakaa johonkin asiaan tai asia-alueeseen liittyviä perusoletuksia. Näin muotoutunut ryhmä voi pyrkiä neuvotteluvaiheessa vaikuttamaan toisiin ryhmiin omien preferenssien mukaisten päätösten vahvistamiseksi. Strategian vahvistaminen perustuu yhteisölliseen neuvotteluprosessiin, jonka ydin ei ole rationaalisanalyttisesti perusteltu faktatodistus vaan organisatoris-sosiaalisessa kontekstissa muotoutunut yhteisymmärrys (Feldman, 1989, 144).



Kuvio 11: Strategian ja strategisen informaation tekeminen

Yllä oleva kuva jäsentää strategian ja strategisen informaation muotumis- ja vahvistamisprosesseja. Näissä prosesseissa ihmiset hankkivat ja tulkitsevat yksilöinä informaatiota erilaisista lähteistä. Organisaation strategian sisällön *muotoutuminen* edellyttää sitä, että yksilöt jakavat informaatiota ja tulkintojaan muille toimijoille. Tämä mahdollistaa yhteisöllisen ymmärtämisen (so. sense-making). Muotoutumiseen sisältyvän tulkintaprosessin kautta ryhmät pyrkivät vakuuttamaan organisaation muut toimijat (ml. johdon) tulkitsemiensa strategisten teemojen merkityksestä (so. sense-giving)¹¹³. Jotkut näistä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta

¹¹³ Sense-making (Weick, 1995) viittaa organisatoris-sosiaalisessa kontekstissa tapahtuvaan strategian ja strategisen informaation tulkintaan ja ymmärtämiseen, jonka perustana on yhteisöllinen viitekehys (uskomusrakenne). Sense-giving viittaa vuorovaikutuksessa ja käytännön toiminnassa tapahtuvaan

muotoutuneista tulkinnoista *vahvistetaan* strategisina päätöksinä organisaation käytännön toimintaa ja toimenpiteitä ohjaaviksi sekä perusteleviksi linjauksiksi ja tavoitteiksi.

On myös niin, että jotkut strategiatulkinnat vahvistuvat käytännön toiminnan kautta ilman tietoista päätöksentekoa. Tekemisen dynamiikka perustuu jatkuvaan prosessiin, jonka ydin ei ole rationaalis-analyttisesti määritelty oikeassa oleminen vaan sosiaalisesti muotoutuva ja vahvistuva oikeaan tuleminen. Kuvatun kaltainen perusoletus strategian ja strategisen informaation tekemisestä määrittää ja perustelee niiden olemuksen organisatoris-sosiaalisessa kontekstissa muotoutuvana uskomusrakenteena ja sosiaalisena käytäntönä.

Organisatoris-sosiaalisen tulkintahorisontin *strategian ja strategisen informaation tekemiseen* liittyviä perusoletuksia voidaan jäsentää seuraavasti:

- strategian ja strategisen informaation sisältöä keskeisemmän huomion saavat ne prosessit, joissa strategiaa ja strategista informaatiota tehdään ja tulkitaan.
- tekeminen on erilaisten näkemysten ja tarpeiden yhteensovittamista, joka tapahtuu vuorovaikutus- ja neuvotteluprosessissa¹¹⁴. Sen kautta pyritään tulemaan tietoiseksi muiden toimijoiden tulkinnoista sekä suhteuttamaan omat tulkinnat ryhmän tulkintoihin,
- tekemisen kautta muotoutuvan strategian ei tarvitse olla paras mahdollinen, mutta sen tulee tyydyttää eri toimijoiden tarpeet ja näkemykset,
- tekemisessä ei tehdä eroa suunnittelun ja toteutuksen välillä. Strategian ja strategisen informaation tekeminen on sosiaalisena toimintana osa toimijoiden päivittäiseen tekemiseen liittyvää käytäntöä,
- tekemisen oletetaan olevan kompleksinen, epävarmuutta ja epäselvyyttä sisältävä ”sotkuisa juttu”, jota pyritään hallitsemaan ja ohjaamaan pieninä askelina toteutettavina linjauksina, joiden tekemisessä on sosiaalisella tulkinnalla keskeinen rooli,
- strategisen informaation prosessointi sisältää symboliikkaa ja signaaleja, joilla pyritään vahvistamaan kuvaa systemaattisesta ja hyvin johdetusta strategian ja strategisen informaation tekemisestä. Lisäksi informaation prosessoinnilla legitimoidaan strategiaan sisältyviä valintoja ja päätöksiä.

vaikuttamiseen ja vakuuttamiseen ryhmän muodostamien strategiatulkintojen merkityksellisyydestä. (Ks. Gioia & Chittipeddi, 1991, sense-making ja sense-giving käsitteet). Weick (1995, 133-170) erittelee organisatoris-sosiaalisen tulkinnan ja ymmärtämisen uskomusperusteisiin prosesseihin (belief-driven processes) ja toimintaperusteisiin prosesseihin (action-driven processes).

¹¹⁴ Cyert & March (1992) kutsuvat kuvattua strategian ja strategisen informaation tekemisprosessia neuvottelumalliksi (bargaining model) ja Bourgeois & Brodwin (1984) yhteistoiminnalliseksi ja osallistuvaksi malliksi (collaborative model, participative model).

3.5.5 Organisatoris-sosiaalisen tulkintahorisontin kriittinen reflektio

Sosiaalinen todellisuus – mitä ja mistä?

“Social construction of what?” kysyy Hacking (1999) kirjansa otsikossa. Sosiaalisen todellisuuden osalta ei ole aina selvää, mitä sillä tarkoitetaan ja ymmärretään. Perustavaa laatua oleva kysymys liittyy siihen, kuinka pitkälle todellisuuden oletetaan olevan ihmisten yksilöllisen ja yhteisöllisen ”mielikuvituksen” tuote. *Sosiaalis-konstruktivistinen* näkökulma tähän on ainakin kahdenlainen. Yhden tulkinnan mukaan oletetaan, että mitään reaalista, ihmisistä riippumatonta todellisuutta ei ole olemassa. Tämä tulkinta viittaa vahvasti sellaiseen postmodernismin tulkintaan, jonka mukaan todellisuudet ovat sopimuksenvaraisia ja niitä voidaan niin haluttaessa muuttaa. Todellisuus on siten mielipiteiden ja kokemusten kautta muotoutuva ja mielen kuvittama tuotos. Mir & Watson (2000) kuvaavat tällaista todellisuustulkintaa ontologiseksi relativismiksi.

Toisen tulkinnan mukaan todellisuus voi sinänsä olla olemassa ihmisistä riippumatta, mutta se tulee sosiaalisesti todeksi vasta sitten, kun ihmiset määrittävät ja tulkitsevat sen jonkinlaisena. Tämä viittaa epistemologiseen relativismiin (Mir & Watson, 2000). Esimerkkejä faktisesta todellisuudesta ovat työttömyys, kannattavuus ja konkurssi. Nämä ilmiöt ovat konkreettisesti olemassa, mutta organisatoris-sosiaalisen tulkintahorisontin mukaan vasta niihin liitettävät merkitystulkinnat muodostavat sosiaalisen todellisuuden.

... while the existence of a car in no social construction, its utility is socially produced. There is nothing immanent or permanent about the utility function of a car, nor is there anything permanent about the concept in strategic management like the experience curve or the differentiation strategy. (Mir & Watson, 2000, 946)

Organisatoris-sosiaalinen tulkintahorisontti sisältää oletuksen, jonka mukaan organisaatiossa on olemassa erilaisia sosiaalisia todellisuuksia, jotka muotoutuvat organisaation toimijoiden välisessä vuorovaikutus- ja neuvotteluprosessissa (Smircich & Stubbart, 1985). Strategian muotoutuminen perustuu organisaatiossa toimivien yksilöiden ja ryhmien väliseen kilpailuun siitä, mikä ryhmä onnistuu saamaan tärkeiksi, so. strategisiksi tulkitsemilleen asioille kannatusta. Tämä oletus herättää kriittisen kysymyksen organisaation kokonaisuunnistumiseen liittyvän strategian ja sen sisältämän todellisuustulkinnan paikasta ja roolista. Onko organisaation kokonaisuhyvinvointia jäsentävän strategian tekeminen mahdollista erilaisten strategioiden ja niihin liittyvien sosiaalisten todellisuuksien välisessä kilpailussa?

Erilaisia strategiätulkintoja perustellaan erilaisella informaatiolla. Kriittinen kysymys kuuluu tällöin, mihin informaatioon tulisi tukeutua strategiaa koskevien valintojen ja strategian toteutumista koskevien tulkintojen yhteydessä. Edelleen voidaan kysyä, mihin informaatioon voidaan luottaa tilanteessa, jossa yksilöt ja ryhmät perustelevat omia sosiaalisen todellisuuden strategiätulkintojaan erilaiseen informaation perustuen. Koko organisaation perustehtävää, kokonaisuunnistumista ja –hyvinvointia toteuttavan strategian tekeminen on vaikeaa tilanteessa, jossa erilaiset ryhmät tekevät omaa sosiaalisen todellisuuden mukaista strategia-agendaa sekä toimivat sivuilleen vilkuilematta tämän mukaisesti. Tällöin muodostuu tilanne, jossa eri ryhmillä on omat strategiansa: ylimmällä johdolla oma, mahdollisesti organisaatiotasolla muotoiltu strategia, osastoilla ja sen yksiköillä omansa. Tämän lisäksi virallisen organisaatorakenteen ulkopuolella voi toimia erilaisia epävirallisia merkittävien hahmojen muodostamia ryhmiä, joilla on omat strategia-agendansa.

Sosiaalisen todellisuuden pakkopaita – ryhmässä totuus tiivistyy?

Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muotoutuvan strategian ja strategisen informaation tekemisessä korostuu ryhmässä tapahtuvan ajattelun ja keskustelun keskeinen rooli. Ryhmän oletetaan omaavan tai kykenevän luomaan yhteisiä ja jaettuja tulkintoja toimintaympäristön kehityksestä, informaation sisältämisestä merkityksistä, mahdollisista strategiavalinnoista ja ongelmien ratkaisuvaihtoehdoista sekä toimivista ja ei-toimivista toimenpiteistä. Tämä on paljon oletettu, kun muistetaan, että organisaatio ja ryhmä ovat ihmisten muodostamina yhteisönä erittäin kompleksisiä systeemeitä (Boulding, 1956) ja organisaation ja yksilöiden tavoitteet ovat erilaisia, epäselviä ja usein myös keskenään ristiriitaisia (Cyert & March, 1992).

Organisaation ja siihen kuuluvien yhteisöjen (mm. osastot, toimistot, ryhmät, tiimit) kulttuurilta edellytetään kypsää ja avointa asennetta, jotta organisaation toimijat kykenevät ja uskaltavat heittäytyä aitoon ja avoimeen sosiaalisen todellisuuden luomiseen. Erityistä kypsyyttä edellyttää erilaisia merkitystulkintoja arvioivan ja kriittisen vuorovaikutuksen toteutuminen. Tällöin vuorovaikutuksessa syntyvät merkitystulkinnat joutuvat kriittisen keskustelun kohteeksi ennen kuin ne muotoutuvat yhteisiksi ja jaetuiksi. Tällaisen ilmapiirin muotoutuminen edellyttää organisaatiossa ja sen erilaisissa yhteisöissä toimivien henkilöiden välistä luottamusta ja keskinäistä kunnioitusta. Se edellyttää myös rakentavaa ryhmäajattelua ja linjakkuutta eli koheesiota, joka mahdollistaa eräänlaisena turvaverkkona avoimen ja kriittisen keskustelun. Organisaation arvoperustan, rakenteiden ja toimintatapojen tulisi

tukea kyseenalaistavaa ryhmäajattelua ja strategisen konsensuksen (Noble, 1999, 121) eli yksilöiden ja ryhmien välistä yhteistä ymmärtämistä ja sitoutumista strategiaan.

... a certain amount of diversity of opinions may create a healthier environment that produces more effective strategic decisions. Total consensus may result in "group think" and the suppression of valuable individual opinions. (Noble, 1999, 121)

Käytännössä kuvatun kaltaisen ryhmäajattelun ja strategisen konsensuksen olemassaolon oletus perustuu usein kuitenkin enemmän viralliseen tavoitteeseen ja toiveeseen siitä miten pitäisi olla kuin miten todellisuudessa on (so. values in theory ja values in use, Argyris & Schön, 1978). Yhteinen ymmärtäminen ilman todellista sitoutumista voi olla rituaalimaista konsensushakuisuutta, jota leimaa sallittujen kysymysten ja hyväksytyjen näkemysten esittäminen. Strategian olemukseen ja tekemiseen liittyvien itsestään selvien perusoletusten ääneen kysyminen ja kriittissävyinen ihmettely laukaisee erilaisia puolustusmekanismeja (Argyris, 1989), joilla palautetaan konsensuksen näennäinen tasapainotila. Pintapuolinen konsensus ilman todellista sitoutumista voi ilmetä oletetun vastaisesti negatiivisesti organisaation suorituskyvyssä ja ulkoisessa uskottavuudessa (Wooldridge & Floyd, 1989).

Organisaation traditiossa muotoutuneet arvot, rakenteet ja toimintatavat eivät välttämättä tue erilaisten tulkintojen, näkemysten ja konfliktien avointa käsittelyä vaan olemassa olevien totuuksien ja perusoletusten yhteisöllisesti yksinäistä vahvistamista. Tämä pitää paikkansa siitä huolimatta, että organisaatiossa tiedostetaan erityisesti yksilöiden järjen tasolla strategiaan ja strategisen informaatioon liittyvien tulkintojen ja näkemysten välinen erilaisuus ja ristiriitaisuus. Yksilö on kuitenkin usein voimaton traditiossa muotoutuneiden uskomusten ja oletusten edessä. Ryhmän jäsenenä yksilö uusintaa ja legitimoii organisaatiossa vallitsevaa tapaa nähdä ja tulkitaa maailmaa. Vaikka konfliktit olisivatkin ihmisten muodostamassa organisaatiossa väistämätön ja sosiaalisen vuorovaikutus- ja neuvotteluprosessin dynamiikan kannalta välttämätön ilmiö (Cyert & March, 1992), ei organisaatio ja sen toimijat kykene, uskalla tai osaa siltikään ratkaista niitä.

Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muotoutuvan strategian ja strategisen informaation eräs potentiaalinen ongelma voikin olla negatiiviselle konsensukselle perustuva ryhmäajattelu (Janis, 1972).

... the term "groupthink" ...refer to a mode of thinking that people engage in when they are deeply involved in a cohesive in-group, when the members' strivings for unanimity override their motivation to realistically appraise alternative courses of action... Groupthink refers to a deterioration of mental efficiency, reality testing, and moral judgement that results from in-group pressures. (Janis, 1972, 8-9) ...one of the most incomprehensible characteristics of a cohesive group that is sharing stereotypes and manifesting other symptoms of groupthink is the tenacity with which the members adhere to erroneous assumptions despite the mounting evidence to challenge them (mt., 63).

Organisaation traditio kantaa mukanaan käytännössä koeteltuja ja muotoutuneita käsityksiä ”hyviksi ja oikeiksi” todetuista oletuksista esimerkiksi sen suhteen, miten toimintaympäristöä ja siihen liittyvää informaatiota tulee tulkita ja mitä johtopäätöksiä, linjauksia ja toimenpiteitä tulee tämän perusteella tehdä. Nämä käsitykset ovat vahvistuneet ja legitimoituneet ajan kuluessa itsestään selviksi perusoletuksiksi, joiden kyseenalaistamisen kynnyks on korkea. Näin siitä huolimatta, että perinteisten perusoletusten ja yksilöiden sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä havaitsemien ja tulkittujen ilmiöiden ja niihin liittyvän informaation välillä olisi selkeitä ristiriitoja. Näiden ristiriitojen ilmentymiä ovat nk. anomaliat eli olemassa olevien perusoletusten muodostaman horisontin selitys- ja tulkintapiirin ulottumattomissa olevat ilmiöt eivät saa yksilöiden muodostamien ryhmien vuorovaikutus- ja tulkintaprosessissa huomiota ja ymmärrystä osakseen.

When members of a group support each other in maintaining an illusion of invulnerability, we can expect to find them also manifesting a second major symptoms of groupthink that bolsters it. They develop a set of shared beliefs that rationalize their complacency about the soundness of their policy decisions. These rationalizations, often based on stereotypes and ideological assumptions about the enemy that are widely accepted within the government bureaucracy, contribute to the members' unresponsiveness to impressive information that otherwise would incline them to rethink the pros and cons of alternative courses of action. (Janis, 1972, 87)

Negatiivisen ryhmäajattelun ohjaama ryhmä luo ja ylläpitää optimistisia oletuksia omista merkitystyhkinnoistaan, keskeisestä roolistaan ja onnistumisestaan. Yhteiset oletukset ja näkemykset legitoimivat myös ennakoivasti tulevaisuudessa tehtäviä tulkintoja ja päätöksiä. Ryhmäajattelu tai ryhmän yhteinen tulkintahorisontti voi rajoittaa olemassa olevien perusoletusten kyseenalaistamista sekä määrittää sallittujen ja kiellettyjen

kysymysten luonnetta. Tämä voi johtaa itsetyytyväisyyden ja haavoittumattomuuden tilaan.

Yksilöllisen toimijan häivyttäminen?

Organisatoris-sosiaalisen horisontin oletus on, että organisaation ja sen ryhmien tietämys, käyttäytyminen, toimintatavat, arvot ja normit sekä tulkintahorisontit muotoutuvat ja säilyvät tradition voimasta. Yksilöitä tulee ja menee, mutta organisaatio säilyy (Daft & Weick, 1984, 285). Tämä oletus on eräin ehdoin perusteltu ja pätevä. Se ei kuitenkaan oikeuta unohtamaan yksilöllistä toimijaa ja myös hänen traditiossa muotoutunutta tulkintahorisonttiaan.

Pihlanto (1990, 347) toteaa, että organisatoris-sosiaalinen tulkintahorisontti yleistää eri toimijoiden käyttäytymisen yksilölliset vivahteet organisatorisen kontekstin ja ryhmädynamiikan tasolle. Kaiken informaation hankinta, ymmärtäminen ja hyödyntäminen tapahtuu kuitenkin aina ensin yksilön tasolla hänen ominaisuuksien mahdollistamalla ja rajoittamalla tavalla. Kunkin toimijan on muodostettava oma yksilöllinen tulkintansa asiasta ennenkuin ryhmä voi muodostaa oman yhteisöllisen mielipiteensä. Organisatoris-sosiaalisesta horisontista avautuva jaettu todellisuus voi yksinkertaistaa ja yleistää yksilötason perusoletuksia tavalla, joka objektivoi ja kadottaa yksilön.

Harris (1994) yhtyy Pihlannon kritiikkiin toteamalla, että organisatoris-sosiaaliseen horisonttiin sisältyvä organisaation kulttuuritutkimus on fokusoitunut pääosin organisaatio- ja ryhmätason tulkintoihin. Samalla se on laiminlyönyt yksilötason dynamiikan, joka on hukkunut erilaisten kulttuurikäsitteiden ja –tulkintojen alle.

There is a need to pay attention to the processes of constructive psychology through which individuals reconstruct their experiences into personal understanding, and the processes by which such meanings are diffused through an organization and so lead to shared perceptions amongs its members. (Spender, 1992, 10)

Daft & Weick (1984) määrittävät organisaation yksilöiden ylläpitäminä tulkintajärjestelminä. Yksilöllinen tulkinta on kuitenkin alisteinen yhteiselle, jaetulle tulkinnalle. Yhteisöllisen konvergenssin eli samankaltaisuuden aikaansaaminen mahdollistaa organisaation tulkintajärjestelmänä. Edellä on jo esitetty joitain varoittavia huomioita ryhmäajatteluun liittyvän koheesion riskeistä. Yhteisöllisiin tulkintoihin liitetty samankaltaisuuden edellytys vahvistaa edelleen ryhmäajattelun riskejä. Vaikka organisaatiot ovat perustaltaan sosiaalisia eli ihmisten (ei ihmisen) muodostamia järjestelmiä, on kaiken toiminnan (ml. tulkinta ja ymmärtäminen) perusyksikkönä aina yksilö.

Organisaatioiden pyrkimyksenä onkin vähentää tai ainakin tasapainottaa riippuvuttaan yksilöistä (Sveiby, 1990) luomalla rakenteita, järjestelmiä ja mekanismeja, joiden kautta yksilöt luovuttavat tietotaitoaan yhteisön käyttöön. Sosiaalisen vuorovaikutukseen perustuvat tulkintajärjestelmät ovat esimerkki tällaisesta mekanismista. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa yksilön ja organisaatioyhteisön välisen dynamiikan hallinta muistuttaa Sveibyä (mt., 75) lainaten ”kauhun tasapainoa”.

Informaation kerääminen, tulkinta, toiminta ja oppiminen on aina käytännössä yksilön toimintaa. Yksilön tulkinta- ja ymmärtämisprosessin liittyvä dynamiikka ei ole palautettavissa ainostaan organistoris-sosiaalisissa konteksteissa toimiviin tulkintajärjestelmiin, joiden keskeisenä tarkoituksena on tukea käytännön toiminnan mahdollistavien yhteisten tulkintojen muotoutumista.

Vuorovaikutusta ja osallistumista – mitä tapahtuu toiminnan tasolla?

... for while most organizational practices revolve primarily around doing things, strategy appears to be talked about and thought about much more than is done. The output of strategy typically takes form of communications rather than actions and even these are relatively few in comparison with the communications comprising the internal strategic discourse. (Hendry, 2000, 970)

Osallistuminen ja osallistaminen ovat voimakkaasti esillä tämän ajan organisaatioiden toiminnan kehittämisessä. Ihmisten oletetaan olevan kiinnostuneita ja motivoituneita oman työnsä ja organisaatioiden jatkuvaan kehittämiseen. Tähän liittyviä seminaareja ja kehittämisprojekteja järjestetään yhä kasvavalla vauhdilla erilaisten teemojen yhteydessä. Vuorovaikutuksesta ja siihen osallistumisesta on tullut yksi aikamme mantroista, jonka nimiin vannotaan niin pienissä kuin suurissakin organisaatioissa. Tämän myötä ainakin puhuminen on lisääntynyt merkittävästi. Tekemisen osalta ei ole tapahtunut vastaavaa ekspansiota. Kuitenkin hyvän ja huonon strategian yksinkertaisena mittatikkuna voidaan pitää sitä, millaista toimintaa se saa aikaan käytännössä.

Kun yrityksen työntekijät törmäävät johonkin ongelmaan, he toimivat ikään kuin ongelmasta keskusteleminen, päätösten muotoilu ja toimenpidesuunnitelmien laadinta tarkoittaisi ongelman ratkaisemista... toisin kuin tekemiseen, puhumiseen ei liity juurikaan riskejä. Mutta pelkkä puhuminen saattaa lamaannuttaa yrityksen... (Pfeffer & Sutton, 1999, 31)

Organisaation sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvät epävarmuus ja epäselvyys edellyttävät organisaation toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta ja neuvonpitoa. Kuten rationaalisella analyysillä, myös sosiaalisella vuorovaikutuksella on mahdollisuuksiensa ohella myös omat rajoitteensa. Kumpaankin liittyy odotus käytännön toiminnan tasolla näkyvästä ja konkretisoituvasta kontribuutiosta. Sekä analyysin että dialogin metodi saavat oikeutuksensa käytännössä tapahtuvan toiminnan kautta. Tyhjiksi analysoidut ja puhki keskustellut ja tulkitut ongelmat luovat myös sosiaalista todellisuutta, jonka mukaan keskeiset ongelmat ja tarvittavat toimenpiteet on tunnistettu ja tulkittu jo useaan kertaan retoriikan tasolla. Käytännön toiminnan tasolla niille ei ole kuitenkaan kyetty, haluttu tai uskallettu tehdä mitään merkittävää.

Strategian ja strategisen informaation merkitys ja olemassaolon oikeutus kyseenalaistuvat väistämättä, jos niiden olemus palautuu vain sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja niiden tekeminen loppuu puhumisen loppuessa.

3.6 Liiketaloustieteen tulkintahorisonttien ja perusoletusten suhteuttaminen

Ihmisten tulkitsema todellisuus on siihen sisältyvien paradoksien ja vastakoh-tien sävyttämää (Kettunen, 1997, 411-412; Ahonen, 2001, 324, 327), mikä ei palaudu joko/tai –asetelmiin. Todellisuuden luonne on ilmeisen moniulottei-nen ja -tulkintainen. Yhdestä horisontista selitetty ja tulkittu todellisuus ei ole välttämättä parempi tai täydellisempi kuin toinen. Se on erilainen ja se perus-tuu tarkasteltavan ilmiön luonteen erilaiselle tulkinnalle ja ymmärtämiselle. Parhaimmillaan jokainen horisontti lisää sekä tiedeyhteisön että käytännön yhteisön ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä.

Tulkintahorisontit eroavat toisistaan erityisesti sen suhteen, mistä käsin ku-kin horisontti tulkitsee ja kirjoittaa auki strategian ja strategisen informaation olemuksen, tekijöiden ja tekemisen tarinaa.

Rationaalis-analyttisen horisontin lähtökohta on organisaatio rakenteena ja järjestelminä. Strategian ja siihen liittyvän informaation keskeinen ongelma on organisaation ja ympäristön välinen yhteensopivuuden hallinta ja selittäminen. Rationaalisen toimijan oletus ylläpitää ja uusintaa yksinäisyyteen perustuvaa strategian ja strategisen informaation tekemistä. Yksinäisyys edellyttää määriteltäviä käyttäytymistä epävarmuuden vähentämiseksi ja oikeassa olemisen varmistamiseksi.

Holistisen ihmiskäsityksen horisontin lähtökohta on yksilö ja hänen koke-muksellinen pelitilansa. Strategian ja strategisen informaation ongelma on jokaisen yksilön subjektiivisesti kokema merkityksen ongelma: mitä strategia

merkitsee minulle, mitä merkityksiä informaatio sisältää. Merkityksen ongelman ratkaisu eli strategian ja strategisen informaation tekeminen sisältyy toimintaan ja siinä omakohtaisesti läsnä olemiseen sekä eri laatuiseen kokemiseen. Yksilön ainutlaatuisuuteen sisältyvä moniulotteinen toimijaoletus edellyttää itsenäisen käyttäytymiseen perustuvan tekemisen.

Organisatoris-sosiaalisen horisontin lähtökohta on yksilöiden muodostamien yhteisöjen sisäinen ja välinen vuorovaikutus- ja neuvotteluprosessi. Keskeinen ongelma on yhteisesti tulkittavan sosiaalisen todellisuuden muotoutuminen. Sosiaalisen toimijan oletus edellyttää moniäänisyydelle ja itsenäiselle käyttäytymiselle perustuvaa tekemistä. Intersubjektiivisen tekemisprosessin kautta moninaiset ja epäselvyyttä aiheuttavat tulkinnat johtavat oikeaan tulemiseen ja yhteisölliseen yksinäisyyteen.

Samaa ilmiötä voidaan tarkastella erilaisista liiketaloustieteen tulkintahorisonteista käsin. Easterby-Smith, Thorpe ja Lowe (2002, 3-4) viittaavat tähän liittyvänä havainnollistavana esimerkkinä tutkimukseen, jossa tarkasteltiin vuoden 1973 öljykriisin jälkeisen vuosikymmenen aikaisia tuloksellisuuden vaihteluita joukossa ranskalaisia yrityksiä. Heidän tulkinnan mukaan tutkimuksessa tehtiin oletus, jonka mukaan minkä tahansa tarkasteltavan yhtiön tuloksellisuus on mitattava ja viime kädessä palautettavissa yhteen numeroon minä tahansa periodina tarkasteltavana ajanjaksona. Vaihtoehtoinen tulkinta tuloksellisuudesta olisi nähdä tuloksellisuuden idea jokaiselle yhtiölle ainutlaatuisena ja loputtomana yhtiöön kuuluvien yksilöiden ja ryhmien välisen keskustelun ja neuvottelun kohteena. Edellisessä tapauksessa numerot ovat tärkeitä, jälkimmäisessä tärkeitä ovat havainnot ja tulkinnat. Tutkijan tehtävänä on päättää, mihin hän kiinnittää huomiota.

Rationaalis-analyyttinen tulkintahorisontti lisää formaalilla analyysin metodilla ymmärrystä strategian ja strategisen informaation sisällön määrittämisestä ja kuvaamisesta. Sen tarjoamat mallit ja viitekehykset helpottavat kompleksisen maailman ja lukemattomien toisiinsa liittyvien osien eriteltyä ja yhdisteltyä jäsentämistä. Näin rationaalis-analyyttinen tulkintahorisontti ja sen edellyttämät formaalit menetelmät ja prosessit toimivat organisaation toimijoiden turvaverkkona epävarmassa ja epäselvässä maailmassa. Niiden avulla toimijat pyrkivät yksinkertaistamaan ja hallitsemaan kompleksista maailmaa (Whittington, 1993, 25). Strategian ja strategisen informaation tekijöihin ja tekemiseen liittyvä problematiikka on kuitenkin rationaalis-analyttiselle tulkintahorisontille eräänlainen musta laatikko. Tältä osin sen sisältämät perusoletukset eivät auta selittämään ja ymmärtämään tekemiseen ja tekijöihin liittyvää inhimillis-sosiaalista kompleksisuutta.

Holistisen ihmiskäsityksen horisontti lisää organisatorisen toimijan olemassaolon analyysillä ymmärrystä strategiaan ja strategiseen informaation

liittyvien yksilöllisten merkitystulkintojen muotoutumisesta. Sen tarjoama holistisen ihmiskäsityksen malli helpottaa strategian ja strategisen informaation tekijöiden yksilöllisten tulkintahorisonttien tulkintaa ja ymmärtämistä. Holistisen ihmiskäsityksen horisontista tulkitun strategian ja strategisen informaation olemus ja tekeminen perustuu ensisijaisesti yksilön niihin liittämiin merkitystulkintoihin. Erilaisten situaatiotekijöiden kautta yksilön horisontti kytkeytyy sekä rationaalis-analyttisesti (reaalitekijät) että organisatoris-sosiaalisesti (ideaalitekijät) muotoutuvaan strategiaan ja strategiseen informaatioon. Holistisen ihmiskäsityshorisontin rajoitukset liittyvät erityisesti organisatoris-sosiaalisessa kontekstissa tapahtuvaan yhteisödynamiikkaan, jonka luojia ja ylläpitäjiä ovat toistensa kanssa elämään ja toimimaan tuomitut ihmiset.

Organisatoris-sosiaalinen horisontti lisää sosiaalisen vuorovaikutus- ja neuvotteluprosessin analyysillä ymmärrystä strategiaan ja strategiseen informaatioon liittyvien yhteisöllisten tulkintojen ja uskomusrakenteiden muotoutumisesta. Sen tarjoamat mallit yhteisössä vaikuttavien uskomusrakenteiden merkityksestä sekä niiden muotoutumisesta erilaisten ryhmien välisissä vuorovaikutus- ja neuvotteluprosesseissa auttavat tulkitsemaan ja ymmärtämään organisaation käytännön elämän kompleksisuutta. Organisatoris-sosiaalisen horisontin olettamana strategian ja strategisen informaation sisältö perustuu neuvotteluprosessissa väistämättä tehtäviin kompromisseihin. Siten sosiaalisessa vuorovaikutusprosessissa muotoutuva ja myös toteutuva strategia sisältää usein pieniä askelia, joilla ylläpidetään tyydyttävää suoritustasoa. Organisatoris-sosiaalisen horisontin rajoitukset liittyvät negatiivisen ryhmäajattelun sisältämiin riskeihin ja itsestäänselvinä pidettyjen tulkintojen kriittisen arvioinnin vaikeuteen. Tulkintahorisontteihin sisältyvät perusoletukset esitetään yhteenvetona seuraavassa taulukossa.

	Rationaalis-analyttinen tulkintahorisontti	Holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontti	Organisatoris-sosiaalinen tulkintahorisontti
Liiketaloustieteen filosofinen perusta	<p>Objektivistinen: Ihmistä riippumaton objektiivinen todellisuus, jolla on määrätty ja tiedettävissä oleva luonne ja sisältö. Todellisuutta koskeva tieto on havaittavissa ja mitattavissa olevaa, säännönmukaista ja kausaalisuhteista, joka perustuu objektista ulkopuolelta tehtyihin tehtyihin havaintoihin. Menetelmällä on keskeinen rooli pätevän tiedon hankkimisessa ja analysoimisessa. Ihmistä ei sisällytetä kohteeseen subjektina vaan objektiivoina määreinä ja kategorioina. Ihmisen tahto ja pyrkimykset ovat alistaisia ympäristölle ja ihminen sopeutuu ympäristöönsä ärsykeisiin reagoivana, laskelmoivana ja välineellisesti rationaalisen olentona.</p>	<p>Subjektivistinen: Todellisuus muotoutuu aina yksilön kokemuksellisenä merkitystulkintana. Ihmisen olemassaolo ei ole käsitettävissä ilman maailmaa, jonka osa ihminen on. Todellisuuden olemassaolon luonne ja ihmisen olemassaolon luonne kietoutuvat maailmansuhteena yhteen. Todellisuutta koskevan tiedon lähteenä on merkityssuhteita kokeva ihminen. Ihminen kohtaa jatkuvasti eri yhteyksissä todellisuuteen liittyvän merkityksen ongelman, jota hän pyrkii tietoisesti ja tiedostamattaan tulkitsemaan ja ymmärtämään (tajunnallisuus) tilanetekijöiden (situationaalisuus) ja fyysis-organaisen potentiaalinen (kehollisuus) muodostamassa pelitilassa.</p>	<p>Intersubjektivistinen: Sosiaalinen todellisuus on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa muotoutuva sosiaalinen konstruktio. Ihmiset ja todellisuus ovat molemminpuolisessa vuorovaikutussuhteessa, jossa ihmiset luovat todellisuutta ja todellisuus luo ihmisiä. Todellisuutta koskevat tiedon lähteet ovat yksilösidonnaisia, mutta ne joutuvat intersubjektivisen arvioinnin kohteeksi. Ihmisen oletetaan olevan vapaa ja tahtova, ympäristöönsä tietoisesti ja tiedostamatta vaikuttava toimijana. Ihminen on kuitenkin determinoitu elämään toisten ihmisten kanssa: ihminen on sosiaalinen toimija, joka luo omaa identiteettiään sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta.</p>
Strategian ja strategisen informaation tekijä	<p>Rationaalis-taloudellinen toimija: Organisaation toimintaa ohjataan ja koordinoidaan rationaalisesti toimivien yksilöiden toimesta. Yksilön käyttäytyminen voidaan määrittää ja ennustaa yleisen, useimmiten taloudellisen hyödyn tavoittelua määrittävän preferenssifunktion pohjalta. Toimijaan liitetään yhtenäisysoletus, jonka mukaan esimerkiksi kansakunta tai hallitus toimii rationaalisenä yhtenäisenä päätöksentekijänä, agenttina, jolla on yksi tavoitejoukko, yksi vaihtoehtojoukko ja yhtenäinen estimaatti eri vaihtoehtoihin sisältyvistä seurauksista.</p>	<p>Moniulotteinen ja kompleksinen toimija: Ihminen on moniulotteinen ja ainutlaatuinen kokonaisuus, joka on olemassa tajunnallisena, situationaalisena ja kehollisena toimijana. Ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa oman situaationsa muotoutumiseen. Yksilö luo ja tulkitsee oman toiminnan juonensa, joka on myös organisaation strategian perustana. Ihminen on kahdella tapaa läsnä strategian ja strategisen informaation kohtaamisessa. Hän on sekä niiden kohteena että niiden tekijänä: luodessaan strategiaa ihminen luo myös itseään.</p>	<p>Sosiaalis-poliittinen toimija: Yksilöiden sitoumuksellinen rationaalisuus, informaation yhteisöllinen käsittely ja tulkinta sekä organisaation ja sen toimijoiden erilaiset tavoitteet ja odotukset määrittävät organisaation sosiaalis-poliittisena järjestelmänä ja sen jäsenet sosiaalis-poliittisina toimijoina. Yksilölliset näkemykset yhdistyvät sosiaalisessa vuorovaikutus- ja neuvotteluprosessissa muotoutuvaan yhteisölliseen maailman näkemisen ja ymmärtämisen tapaan. Yksilön sosiaalinen asema strategian tekijänä määrittäytyy muiden toimijoiden sekä hänen itsensä arvioimana hänen ajattelun ja toiminnan koherenssin sekä tavoitteellisuuden perusteella.</p>

	Rationaalis-analyttinen tulkintahorisontti	Holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontti	Organisatoris-sosiaalinen tulkintahorisontti
Strategian ja strategisen informaation olemus	<p><i>Sisältö substanssina:</i> Strategian ja strategisen informaation olemus perustuu toimintaympäristössä reaalisina vaikuttavien tekijöiden ja organisaation sisäisten ominaisuuksien systemaattiseen analyysiin ja yhteensopivuuden määrittämiseen.</p> <p>Strategian sisällön muotoilussa on kysymys yleispätevän mallin luomisesta. Mallin oletetaan projisoivan ja jäljittelevän yleisesti ja yhteisesti olemassaolevaa todellisuutta. Strategia on joukko syiden ja seurausten muodostamia hypoteesejä.</p> <p>Strateginen informaatio perustuu määrämuotoiseen ja määrällistettyyn tietoon, jonka perimmäisiä lähteitä ovat erilaiset formaalit informaatiojärjestelmät.</p>	<p><i>Yksilön merkityksen ongelma:</i> Strategian ja strategisen informaation ongelma on perustavasti yksilön merkityksen ongelma, jonka ratkaisu on ihmisen maailmansuhteessa eli siinä maailmassa, jota hän olemisellaan ja tekemisellään jatkuvasti luo ja jonka osana hän on eri tavoin olemassa.</p> <p>Strategia ja strateginen informaatio avautuu ihmisille eri tilanteissa oleviin tekijöihin ja asioihin liittyvien mielellisten ajatussisältöjen kautta, jotka ihminen tulkitsee ja ymmärtää merkityksellisinä.</p> <p>Erilaatuinen ja –tasoinen informaatio muodostaa yksilön toiminnallisen informaatiotematikan, joka auttaa organisaation toimijoita tekemään ja tulkitsemaan strategiaan liittyvää merkityksen ongelmaa.</p>	<p><i>Vuorovaikutuksessa muotoutuva uskomusrakenne</i> Strategia ja strateginen informaatio on sosiaalisessa (vuorovaikutus) ja poliittisessa (vaikuttaminen) prosessissa muotoutuva uskomusrakenne ja perspektiivi, so. tapa tarkastella ja tulkita ymmärtää maailmaa.</p> <p>Vuorovaikutuksen ja neuvottelun tuotoksena muotoutuvat tulkinnat legitimoivat strategian sellaisena, kun organisaation ja sen toimijoiden valmiudet mahdollistavat.</p> <p>Strateginen informaatio ei perustu ainoastaan viralliseen järjestykseen vaan myös sosiaaliseen järjestykseen, jonka perusta on organisaation toimijoiden yksilöinä ja yhteisönä muodostamissa vuorovaikutusmalleissa ja perspektiiveissä sekä niiden sisältämissä merkitystulkintoissa.</p>
Strategian ja strategisen informaation tekeminen	<p><i>Analyysi- ja päätöksentekoprosessi:</i> Strategian ja strategisen informaation tekeminen perustuu loogisesti määriteltyyn, vaihe vaiheelta etenevään prosessiin, jossa muotoiluvaihetta (analyysi ja päätöksenteko) seuraa toteuttaminen ja edelleen toteutumisen valvonta ja seuranta. Päähuomio on muotoilussa.</p> <p>Analyyttisten tekniikoiden ja menetelmien merkitys tekemisessä on keskeinen. Organisaation toimijat osallistuvat informaation prosessointiin tuottamalla ja jakamalla tietoa ylöspäin.</p>	<p><i>Yksilöllinen oleminen, tekeminen, kokeminen:</i> Strategian ja strategisen informaation tekemisessä on kysymys yksilön tajunnallisuuden muotoutumisprosessissa tapahtuvasta maailmankuvan hyödyntämisestä, haastamisesta ja uusintamisesta.</p> <p>Tekemisessä ovat läsnä yksilön fyysis-kehollinen puoli samoin kuin myös hänen tilanteissaan olevat, tulevat ja sinne tarjotut erilaiset rakennetekijät. Tekeminen realisoituu päivittäin erilaisissa käytännön konteksteissa, joissa yksilö joutuu tulkitsemaan erilaista informaatiota sekä tekemään ratkaisuja sen suhteen, mitä hän tekee (mitä ei tee) ja miten toimii (miten ei toimi).</p>	<p><i>Neuvottelu- ja vuorovaikutusprosessi:</i> Strategian ja strategisen informaation tekeminen oletetaan olevan kompleksinen, epävarmuutta ja epäselvyyttä sisältävä sekä pienin askelin etenevä ”sotkuisa juttu”.</p> <p>Tekeminen on luonteeltaan sosiaalisyhteisöllinen, so. erilaisten yksilöiden ja heidän muodostamien ryhmien väliseen vuorovaikutukseen perustuva prosessi. Se on myös sosiaalis-poliittinen, so. erilaisten ryhmien väliseen valtakamppailuun ja aseoitumiseen perustuva.</p>

Kuvio 12: Liiketaloustieteen perusoletuksia ja tulkintahorisontteja

Liiketaloustieteen tulkintahorisontit kuvaavat strategian ja strategisen informaation olemukseen, tekijöihin ja tekemiseen liittyviä *mahdollisia maailmoja*. Jokainen tulkintahorisontti sisältää jonkun ensisijaisen analyysikohteen tai näkökulman. Rationaalis-analyttisellä horisontilla se on organisaation strategia ja strateginen informaatio sisältönä ja rationaalisen hallinnan (analyysi ja päätöksenteko) ongelmana. Holistisen ihmiskäsityksen horisontin kohteena on ihmisen olemassaolon struktuuri ja yksilön merkityksen ongelma. Organisationsosiaalisella horisontilla kohteena on sosiaalisen todellisuuden ja yhteisöllisen uskomusrakenteen muotoutumisprosessi.

Edellä esitetty liiketaloustieteen filosofinen analyysi osoittaa kunkin liiketaloustieteen tulkintahorisontin sisältämät perusoletukset strategian ja strategisen informaation tekijöistä, olemuksesta ja tekemisestä. Analyysin tulokset osoittavat kunkin tulkintahorisontin mahdollisuudet ja rajoitukset tarkasteltavan ilmiön tulkintaan ja selittämiseen. Keskeinen johtopäätös on, että kukin tulkintahorisontti omaa perusoletustensa mukaisen pätevyysalueen strategian ja strategisen informaation tekijöiden, olemuksen ja tekemisen ymmärtämiseen.

OSA III:
EMPIRIAN KUVAUS, ANALYYSI JA TULKINTA

... it is important to understand the reality of strategy making in organizations, not least because those who seek to influence the strategy of organizations do so within that reality. There is little point in formulating strategies that may be elegant analytically if there is no understanding of the processes that are really at work. (Bailey & Johnson, 2001, 228)

4. KÄYTÄNNÖN PERUSOLETUKSIA JA TULKINTAHORISONTTEJA

Toiminta-analyyttisen lähestymistavan mukaisesti tutkimuksen keskeisen empiirisen aineiston muodostaa valtiovarainministeriössä työskentelevien henkilöiden esittämät käsitykset ja tulkinnat strategian ja strategisen informaation tekijöistä, luonteesta ja tekemisestä¹¹⁵. Tulkitsijoina toimivat pääasiallisesti tähän tutkimukseen haastatellut henkilöt¹¹⁶. Tulkitsijoina toimivat myös tutkimuksen aineistoon havainnoinnin ja osallistuvan havainnoinnin piiriin sisällytetyillä areenoilla käytyihin keskusteluihin osallistuneet ihmiset.

4.1 Strategian ja strategisen informaation tekijät ja tekeminen

Virkamiehistön rooli ja paikka strategian tekemisessä

Perinteinen käsitys virkamiesten roolista ja paikasta julkisen sektorin ja sen organisaatioiden strategioiden tekemisessä perustuu mm. Weberin ja Comten muotoilemaan välineellisen tai teknokraattisen rationaalisuuden ideaan (Koski, 2002, 202; Niiniluoto, 1994, 52), jonka mukaan asiantuntijavirkamiesten tehtäviin ei kuulu strategioiden ja tavoitteiden muotoilu. Perinteisen oletuksen mukaan heidän vastuullaan on *annettujen* päämäärien, strategioiden ja tavoitteiden tekniluonteinen toteutus tehokkaita keinoja ja toimeenpanovälineitä hyödyntäen¹¹⁷ (Wilson, 1887, Scott, 2003).

Myös julkisen hallinnon toimintaympäristö on muuttunut merkittävästi, jopa radikaalisti suljetusta ja julkissektoriperusteisesti toimivasta avoimeen ja markkinaperusteisesti toimivaan ympäristöön, jossa eri toimijat ovat joutuneet määrittämään roolinsa ja paikkansa uudelleen. Kansaa edustavien poliitikkojen asettama hallinto (kunnanhallitukset ja maan hallitus) johtaa virkamiehistön

¹¹⁵ Strategia-käsitteen yleinen käyttäminen empirian yhteydessä perustuu tutkimustehtävään ja haastateluaineistoon. Scott (2003, 294) toteaa, että poliittis-hallinnollisten organisaatioiden analytiikat korvaavat strategian toimintapolitiikka-käsitteellä (policy). Poliittikkavalmistelu (policy-making) tai strategiavalmistelu on keskeinen osa ministeriöiden tehtäviä (ks. esim. Valtioneuvoston ohjesääntö. 262/2003 sekä mm. Valtioneuvoston asetus valtiovarainministeriöstä. 26.5.2003.).

¹¹⁶ Haastateltujen henkilöiden nimet ja tehtävät liitteessä 2.

¹¹⁷ Tämä dikotomia noudattaa positivistisen tieteen ideaan päämäärien ja keinojen erottamisesta. Tieteen ja tutkijoiden – tässä virkamiesten – tehtävänä on kehittää keinoja ja välineitä annettujen päämäärien tehokkaaksi toteuttamiseksi: päämääräkysymyksiin ei virkamiehillä ole tämän mukaan mitään sanottavaa. Poliittinen päätöksentekijä asettaa päämäärät ja virkamiesten tehtävänä on analysoida keinot annettujen päämäärien toteuttamiseksi. Virkamiesten oletetaan toimivan päämäärä- ja arvoneutraalisti. (Raunio, 1999, 182-183)

vastuulla olevaa päätösten valmistelua ja toteutusta. Tämän asetelman mukaisesti virkamiehet toimivat strategioiden ja strategisen informaation tekemiseen liittyen omassa roolissaan strategian ja strategisen informaation tekijöinä.¹¹⁸ Tähän virkamieskuntaa haastoi tanskalainen valtiotieteilijä ja professori Alf Ross jo lähes kuusikymmentä vuotta sitten seuraavasti:

Virkamieskunnan tulee olla valiojoukon, joka tosin on kansan palveluksessa, mutta jonka tehtävä kuitenkin ulottuu pitemmälle kuin annettujen määräysten mekaaniseen täyttämiseen. Korkeimmasta kansantahdosta on pitkä askel viimeiseen konkreettiseen virkatoimeen. Kansan tahto tulee askel askeleelta konkreettisemmaksi, mutta joka askelta varten on välttämättä jätettävä huomattava sija harkinnalle, aloitteellisuudelle ja neuvokkuudelle. Jokaisen yksityisen virkamiehen on siksi omin voimin ja omalla vastuulla suoritettava valtion tehtäviä. (Ross, 1951, 281)

Globaalisti avoimessa yhteiskunnassa ja taloudessa toimivat poliittiset päätöksentekijät ja virkamiehet joutuvat tekemään valintaa sen suhteen, toimitaanko ”market makerin” (so. tulevaisuuden tekeminen) vai ”market takerin” (so. tulevaisuuteen ajautuminen/sopeutuminen) roolissa. Tällaisessa ympäristössä ei strategian ja strategisen informaation tekijöiden (virkamiehet) roolia ja paikkaa voida uskottavasti rajata teknokraattisen rationaalisuusoletuksen pohjalta poliittiselta päätöksentekijältä toimeksiantoja odottavaksi laskenta- ja vastauskoneeksi. Käytännössä asiantuntijavirkamiesten rooli strategioiden ja strategisen informaation tekemisessä onkin laajentunut, kuten myös Reunanen (1996) väitöskirjatutkimuksessaan toteaa:

Asiantuntijavalmistelu on vähitellen laajentunut yli suppean teknokratian. Strategisen suunnittelun ja lainvalmistelun kohdalla virkamiehet tekevät jo selvästi ministerin töitä. Muistiossa ”Ministeriö tuloksentekijänä” on virallistavoitteeksi asetettu ministeriöiden strategisen kyvykkyyden vahvistaminen. Silloin kun asiantuntija ryhtyy miettimään laajoja strategioita ja visioita, teknokratia ylittyy. Strategia on linjanvetoa ja siinä tehdään jo yhteiskuntapolitiikkaa... Kun mukaan tulee strategian pohdinta ja linjanveto, se ei enää ole suppearajaista teknisten keinojen kehittelyä. (Reunanen, 1996, 16)

Presidentti Ahtisaari määritteli uudenlaisen virkamiesroolin vuoden 1997 vi-rastopäällikköpäivillä toteamalla, että virkamiesten tulee olla ennakoivan aktiivisia aikana, jolloin myös kehityksen kärjessä olevilta yrityksiltä ja omasta

¹¹⁸ Poliitiikan ja hallinnon sekä siihen liittyen poliittisen johtamisen ja ammatillisen johtamisen (virkamiehet) suhteet ovat oma problematiikkatyypinsä, jota ei käsitellä laajemmin ja syvällisemmin tässä tutkimuksessa.

elämästään vastaavilta kansalaisilta edellytetään aktiivisuutta (Hallinto -lehti, 1997, 4-5). Valtiovarainministeriön valtiosihteeri Raimo Sailas on korostanut virkamiehen velvollisuutta aloitteellisuuteen, omatoimisuuteen sekä velvollisuuteen osallistua julkiseen keskusteluun (Sailas, 21.1.2003; Optio, 2003; 27; Talous & Yhteiskunta, 2003;)¹¹⁹. Nämä puheenvuorot argumentoivat osaltaan nk. humanistisen rationaalisuuden (Rorty, 1991; Koski, 1999) puolesta, jonka mukaan keinojen ja tekniikoiden analysoinnin ohella on tärkeää suuntautua myös toiminnan päämäärien, strategioiden ja tavoitteiden analysointiin, jossa virkamiehillä on aktiivisina toimijoina oma roolinsa, paikkansa ja vastuunsa.

Linjausten tekeminen ja kannanmuodostus on tullut aikaisempaa enemmän mukaan myös virkamiesvalmisteluun. Tähän vaikuttaa paljon se, että Suomen ja hallituksen kanta pitää olla olemassa jo varhaisessa vaiheessa. Linjaukset eivät perustu virkamiestenkään osalta ainoastaan objektiivisiin analyysiin vaan myös tulkintoihin ja näkemyksiin. Arvioissa on mukana tulkintoja siitä, mikä on edullisinta Suomelle. (Haastateltava – asiantuntija 23)

Valtiovarainministeriön virkamiesjohto oli aloitteellinen uudenlaisen aikakauden ja ministeriön aseman luomisessa, kun se julkaisi vuoden 1991 maaliskuussa vain muutama päivä eduskuntavaalien jälkeen oman strategiaperinnsä talouspolitiikan linjasta (VM, 20.3.2001). Tämä oli erittäin poikkeuksellinen toimenpide, joka mursi perinteisen ajattelumallin poliittisen päätöksentekijän ja virkamiesten välisen työnjaon suhteen.

Vuoden 1991 VM:n ylimmän virkamiesjohdon tekemä interregum paperi ja julkinen esiintulo oli keskeinen kulminaatio- ja taitekohta, minkä jälkeen mikään ei ole ollut entisensä. Se oli eräänlaisen kumulatiivisen prosessin tulos ja huoli tulevaisuuden kehityksestä kasvoi niin suureksi, että em. esiintulon ja paperin katsottiin olevan tarpeellinen asiointilan vakavuutta koskevan tietoisuuden lisäämiseksi. VM:n virkamiesjohdon esiintuloa valmisteltiin huolella sekä sisällön että viestinnän suhteen. Tähän liittyy myös iso kysymys poliittisen päätöksentekijän ja virkamiehen roolista, jonka perinteisen asetelman VM:n virkamiesten esiintulo muutti. Virkamies ei ole nykyisellään enää ainoastaan toimeksiantoja odottava ja toteuttava toimija vaan aktiivinen ja proaktiivinen kehityksen analyysoija ja vaihtoehtojen valmistelija. (Haastateltava – ylin johto 22)

Traditionaalinen toimeksiantokulttuuri sai siten rinnalleen toimeksiottokulttuurin. Tämän mukaan virkamiehet eivät ainoastaan odota poliittisten päätök-

¹¹⁹ Raimo Sailas siteeraa Kalevan (21.1.2003) kolumnissaan Alf Rossin kirjassa ”Miksi demokratia” (1951) esitettyä tulkintaa virkamieskunnan roolista ja vastuista.

sentekijöiden toimeksiantoja vaan he muotoilevat niitä myös oma-aloitteisesti ja ennakoivasti tarkoituksena valmistella erilaisia vaihtoehtoja poliittista päätöksentekoa varten.

Uimonen (1998) esittää kirjassaan yhden tulkinnan valtiovarainministeriön asemasta ja sen virkamieskunnan roolista. Hän toteaa, että Suomeen on syntynyt 1990-luvulla uusi, suvereenisti valtaa käyttävä pieni virkamieseliitti, johon kuuluvat valtiovarainministeriön korkeimmat virkamiehet. Valtiovarainministeriön virkamiehet eivät ole Uimosen mukaan vain talous- ja finassipoliittisten päätöksentekijöiden valmistelijoita, tai talousennusteiden laatijoita tai kuivien virkamiestekstien tekijöitä ja vielä kuivempien puheiden pitäjiä. Heistä on tullut *itsenäisiä visionäärejä ja linjanvetäjiä, yhteiskunnallisia muurinmurtajia ja poliitikkojen piiskureita*. Tämä on Uimosen mukaan tapahtunut 1990-luvulla, koska vielä 1970- ja 1980-luvuilla valtiovarainministeriön valta oli paljon vähäisempää. Uimonen jatkaa, ettei valtiovarainministeriön johtavien virkamiesten valta ole tullut ylhäältä annettuna vaan heidän oman aktiviteettinsä ja määrätietoisuutensa tuloksena. Tähän liittyen virkamiehenä ja ministerinä toiminut Esko Rekola kuvaa virkamiehen roolia seuraavasti:

Virkamiehenä ollessani minulla oli noin 20 ministeriä kuudesta eri puolueesta. Kaikkien kanssa tulin hyvin toimeen. Yleensäkin on todettava, että jos ministeri tietää, mitä hän haluaa, virkakunta panee sen lojaalisti toimeen. Jos taas ministeri ei anna ohjetta, kansliapäällikön ja osastopäälliköiden on pidettävä huolta siitä, että asiat pyörivät eteenpäin. Tällöinkin virkamiehet pyrkivät ottamaan huomioon ministerinsä yleisen toimintalinjan. (Rekola, 1998, 157)

Valtiovarainministeriössä toimivien strategian ja strategisen informaation tekijöiden roolin ja paikan voidaan todeta perustuvan sekä välineellis-teknokraattiseen rationaalisuuteen että humanistiseen tai päämäärarationaalisuuteen. Tekijöiden toiminta (so. tekeminen eli strategiointi) liittyy siten strategian toteuttamisen ohella myös sen muotoutumiseen ja vahvistamiseen.

Valtiovarainministeriön strategian ja strategisen informaation tekijät

Rationaalis-analyttisen tulkintahorisontin mukaan organisaation ylintä johtoa pidetään strategian ja strategisen informaation tekemisen keskeisimpänä aktorina (Chandler, 1962; Porter, 1980). Operatiivisten toimijoiden rooli ja paikka liitetään johdon laatimien strategioiden toteuttamiseen ja informaation prosessointiin (Hofer & Schendel, 1979, 17; Floyd & Wooldridge, 2000, 12). Valtiovarainministeriön ylimmän johdon muodostavat ministerit, valtiosihteeri ja alivaltiosihteerit sekä osastopäälliköt. Operatiivisia toimijoita ovat

keskijohdon muodostavat yksiköiden päälliköt ja erilaisissa valmistelu- ja toteutustehtävissä toimivat asiantuntijat. Strategian ja strategisen informaation tekemisen osalta edellä esitetty työnjako ei ole valtiovarainministeriössä kuitenkaan yksiselitteinen. Yksittäisen asiantuntijan asema on mm. sektoroituneeseen työnjakoon ja erikoistumiseen sekä esittelijävastuuseen perustuen varsin itsenäinen.

Konkreettinen jännitetilanne strategian ja tekemisen välillä näkyy silloin, jos asiantuntija ehdottama tai tekemä hanke ei liity millään tavoin strategiaan. Kuka ottaa loppujen lopuksi vastuun siitä, että tehdään tai ei tehdä. Kuka sanoo asiantuntijalle, että tätä hanketta tai hommaa ei nyt tehdä. Jos ei sano EI, niin strategian uskottavuus heikkenee, jos taas sanoo EI, niin strategia voi kyllä saada uskottavuutta, mutta asiantuntijan kanssa voi tulla vaikea tilanne. (Haastateltava – ylin johto 2)

Mantere (2003) toteaa, että jokaisella organisaation toimijalla on strategiaprosessissa joku sosiaalinen paikka, jonka mukaan henkilö voi asemoitua tai hänet asemoidaan strategian tekijänä, tekijäroolin etsijänä tai sivusta katsojana. Valtiovarainministeriön potentiaalisia strategian ja strategisen informaation tekijöitä ovat sekä johtajat että asiantuntijat.

Seuraavassa tarkastellaan ensiksi ministeriössä toimivien henkilöiden tekijöiden yksilöllisten ja yhteisöllisten tulkintahorisonttien muotoutumista. Tämän jälkeen kuvataan ja tulkitaan ministeriön toimijoiden näkemyksiä ihmisen roolista ja paikasta sekä heidän välisen vuorovaikutuksen luonteesta ja muodoista. Strategian ja strategisen informaation tekemisen osalta tarkastellaan sekä muodollisia että toiminnallisia prosesseja ja areenoita.

4.1.1 Yksilöllisten ja yhteisöllisten tulkintahorisonttien muotoutuminen

Strategian ja strategisen informaation tekijöiden yksilöllisten ja yhteisöllisten horisonttien muotoutumista voidaan tarkastella sekä muodolliseen organisaatiorakenteeseen että toiminnalliseen vastuurakenteeseen perustuen. Muodollista rakennetta symboloiva kolmio (kuviossa 13 kärki ylhäällä) kuvaa kullakin tehtävätasolla olevien henkilöiden määrää ja hierarkkista asemaa. Tämän mukaan organisaation ylätasolla on vähän henkilöitä ja alatasolla paljon henkilöitä. Toiminnallista näkökulmaa symboloiva kärjellään seisova kolmio kuvaa ko. tehtävään kuuluvan perustehtävän laajuutta ja erikoistumisen astetta.

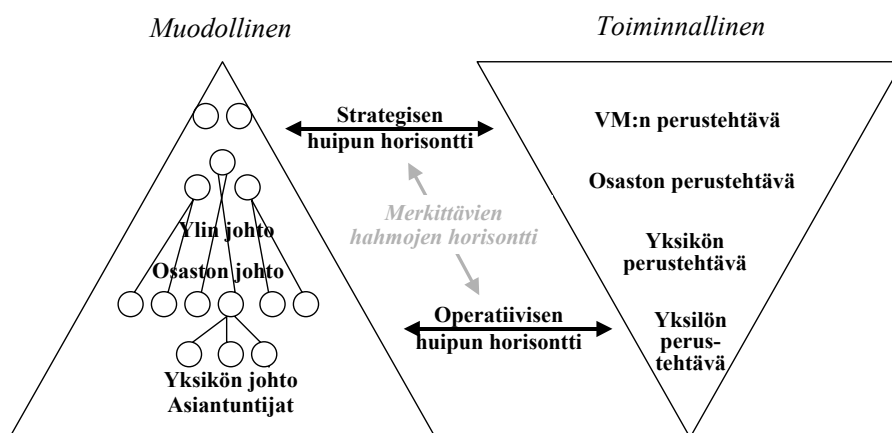
Organisaation strategisella huipulla¹²⁰ (Mintzberg, 1979, 24) toimivien tulee viran puolesta hallita, ymmärtää ja johtaa valtiovarainministeriön perustehtävän mukaista kokonaisuutta. Valtiosihteeri ja kaksi alivaltiosihteeriä sekä osastopäälliköt muodostavat *ministeriön strategisen huipun*. Valtiosihteereiden ja alivaltiosihteereiden ensisijainen johtamisvastuu perustuu ministeriön perustehtävään. Osastopäälliköiden ensisijainen johtamisvastuu perustuu osaston perustehtävään.

Osastojen toiminta on organisoitu toimintayksiköihin. Keskijohtoon kuuluvat yksiköiden päälliköt ja etulinjan asiantuntijat muodostavat *ministeriön operatiivisen huipun*. Yksikön päälliköiden asiantuntija- ja johtamisvastuu perustuu osaston osana toimivan yksikön perustehtävään. Asiantuntijatasolla toimivien henkilöiden tulee hallita ja ymmärtää jonkun erityisen asia-alueen muodostamaa problematiikkaa, mikä muodostaa asiantuntijatason perustehtävän.

Organisaatiossa on usein tunnistettavissa johtavien käsitysten (Normann, 1970, 2001) tai perusoletusten muodostama tulkintahorisontti. Nämä käsitykset perustuvat organisaation *merkittävien hahmojen* muodostaman ryhmän horisonttiin. Merkittävien hahmojen ryhmä muodostuu henkilöistä, joilla on riittävästi vaikutusvaltaa organisaation kehitystä ohjaavien oletusten tulkinnassa. Tällaisen ryhmän kokoonpano ei välttämättä määräydy henkilöiden muodollisen aseman mukaan. Merkittävien hahmojen muodostamat yhteiset sisältävät siten potentiaalisesti sekä strategiseen että operatiivisen huippuun kuuluvia henkilöitä.

¹²⁰ Mintzberg (1979, 25) toteaa, että strateginen huippu on vastuussa siitä, että organisaatio toteuttaa perustehtävänsä (missio) tehokkaasti ja se palvelee omistajiensa ja sidosryhmiensä tarpeita. Tähän perustuen strategisella huipulla on kolme tehtävää: 1) välitön valvonta ja ohjaus, 2) organisaation toimialan määrittämisen ja rajojen hallinta (ml. suhde ulkoiseen toimintaympäristöön) ja 3) organisaation strategian tekeminen: ”In general, the strategic apex takes the widest, and as a result the most abstract perspective of the organization. Work at this level is generally characterized by a minimum of repetition and standardization, considerably discretion, and relatively long decision-making cycles. Mutual adjustment is the favored mechanism for coordination among the managers of the strategic apex itself.” (mt., 26)

Valtiovarainministeriössä asiaosaamiseen perustuvaa erityisasiantuntijuutta ja erikoistumista on olemassa kaikilla toimijatasoilla. Tämän mukaisesti myös strateginen huippu toimii erikoistuneen asiantuntijan roolissa erilaisissa operatiivisissa prosesseissa ja projekteissa. Ministeriön tehtäväkenttään ja perustehtävään sisältyvät asia-alueet ovat useissa tapauksissa niin laajoja, että niiden hallinnan edellytyksenä on kokonaisuuksien ja siihen sisältyvien osien vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen jokaisella toiminnan tasolla. Siten myös operatiivisen huipun toimijoilta edellytetään erikoisosaamisen ohella laaja-alaista osaamista ja kokonaisuuksien hahmottamista.



Kuvio 13: Strategisen ja operatiivisen huipun muodolliset ja toiminnalliset horisontit

Ministeriön strateginen huippu strategian ja strategisen informaation tekijänä

Muodollisesti ministeriön strategiseen ja toiminnalliseen johtamiseen liittyvät tehtävät ja vastuut on määritelty valtiosihteerin ja alivaltiosihteereiden sekä osastopäälliköiden osalta työjärjestyksessä (VM:n työjärjestys, 19.12.2001). Valtiosihteerit ja alivaltiosihteerit vastaavat ylipäätään virkamiesjohtona ministeriön johtamisesta. Valtiosihteerit johtaa ja valvoo ministerin lähimpänä apuna ministeriön toimintaa. Hallinnollinen alivaltiosihteerit ja kansantaloudellisten asioiden alivaltiosihteerit vastaavat ministerin ja valtiosihteerin apuna toimialaansa kuuluvien osastojen ja yksiköiden johtamisesta.

Valtiosihteerit on sekä asemansa että asiantuntemuksensa puolesta paljon esillä ulkoisilla areenoilla (mm. työryhmät, alustukset, julkisuus) ministeriön valmistelemissa aloitteissa ja linjausten esittäjänä sekä yhteiskunta- ja talouspoliittisen keskustelun osanottajana. Valtiosihteerillä on ministeriön kokonaisjohtamisen ohella vastuullaan kahden osaston (budjettiosasto ja vero-

osasto) ja kahden esikuntatoiminnon (viestintä ja kansainvälisten asioiden sihteeristö) linjajohtaminen.

Hallinnollisen alivaltiosihteerin linjajohtamisvastuuseen sisältyy kaksi substanssiosastoa eli hallinnon kehittämisosasto ja henkilöstöosasto (valtion työmarkkinalaitos), ministeriön johdon tuki, sisäinen hallintoyksikkö ja ministeriön yhteydessä toimiva valtioneuvoston tietohallintoyksikkö. Alivaltiosihteerin vastaa käytännössä ministeriön sisäisen toiminnan (organisaation ja henkilöstöpolitiikan kehittäminen) johtamisesta. Tässä roolissa hallinnollinen alivaltiosihteerin päättää ministeriön sisäisestä budjetista eli toimintaan osoitettujen määrärahojen kohdentamisesta osastojen käyttöön. Hän päättää myös virkojen perustamisesta, lakkauttamisesta, siirtämisestä sekä yhteisten virkojen sijoittamisesta ministeriössä (VM:n työjärjestys, 19.12.2001).

Kansantaloudellisten asioiden alivaltiosihteerin (KT-avs) tehtävä perustettiin ministeriöön Suomen EU-jäsenyyden toteutumisen jälkeen vuonna 1996. Tehtävään sisältyy merkittävä EU- ja kansainvälinen ulottuvuus. Alivaltiosihteerin linjajohtamisvastuuseen sisältyy kaksi substanssiosastoa eli kansantalous- ja rahoitusmarkkinaosasto. Alivaltiosihteerin toimii Suomen edustajana valtiovarainministereiden muodostaman ECOFIN-neuvoston alaisessa talous- ja rahoituskomiteassa, joka on erittäin keskeinen Euroopan tason talouspolitiikan koordinaatioareena¹²¹. KT-avs johtaa myös ministeriön sisäistä talouspolitiikan strategiavalmistelua (nk. TS-prosessi). Kansantaloudellisten asioiden alivaltiosihteerin toimii paljon ministeriön ulkoisilla areenoilla sekä erityisesti kansainvälisillä areenoilla talous- ja rahoitusmarkkinapolitiikan kysymyksissä.

Osastopäälliköt vastaavat johtamisesta osastollaan, jolla on oma ministeriökokonaisuuteen kytkeytyvä perustehtävä. Osastopäälliköt vastaavat osaston strategiavalmistelusta ja sisäisten yksiköiden tulostavoitteiden asettamisesta yksikön päälliköiden kanssa käytävien tuloskeskusteluiden pohjalta. He päättävät varsin itsenäisesti siitä, miten he organisoivat ja johtavat käytännössä osaston toimintaa.

Linjaukset tapahtuvat tyypillisesti osastopäällikön huoneessa asianomaisten valmistelijoiden kanssa keskustellen. Linjauskeskusteluita käydään asiakohtaisesti. Osastopäällikkö on keskeinen henkilö keskusteluiden vetäjänä ja linjausten tekijänä sekä edelleen esittelijänä eteenpäin valtiosihteerille ja ministerille. (Haastateltava – keskijohto 11)

¹²¹ Alivaltiosihteerin Johnny Åkerholm toimi komitean puheenjohtajana vuoden 2001 syysystä vuoden 2002 kevääseen ennen siirtymistään Eurooppaan jälleenrakennuspankin pääsihteeriksi. Kansantalousosaston osastopäällikkönä toiminut Martti Hetemäki nimitettiin kansantaloudellisten asioiden alivaltiosihteeriksi 23.5.2003 alkaen.

Valtiosihteeri ja alivaltiosihteerit keskustelevat ja sopivat toimialaansa kuuluvien osastopäälliköiden kanssa toiminnallista strategioista ja tavoitteista. Osastopäälliköt vastaavat ministeriötason ja osaston strategian käytännön toteuttamisesta sekä ministeriön ylimmän virkamiesjohdon että osastonsa henkilöstön suuntaan. Strategiseen huippuun kuuluvat osastopäälliköt toimivat eräänlaisessa välittäjän roolissa ministeriötason strategioiden ja käytännön toiminnan välillä. Jotkut osastopäälliköt kokevat olevansa ainoa strategisen huipun edustaja, joka joutuu käytännössä johtamaan strategioiden toiminnan tason toteutusta sekä kohtaamaan tähän liittyvät jännitteet ja ongelmat.

Sanojen ja tekojen välillä on suuri ristiriita, VM:n arvot, visio, tavoitteet tulevat yhtäältä ja osastojen käytännön toiminta toisaalta. Osastopäällikkö on ainoa johdon edustaja, joka joutuu olemaan välittömässä kosketuksessa sanojen ja käytännön välisessä ristiriidassa. Osastopäällikön pitää olla käytännössä aidosti kiinnostunut strategiatyöstä mikä kuitenkin edellyttää kiinteää yhteyttä jokapäiväiseen työhön. (Haastateltava - ylin johto 2)

Strategiseen huippuun kuuluvat henkilöt ovat yksilöinä keskeisiä strategian ja strategisen informaation tekijöitä. Heidän muodollinen ja toiminnallinen horisonttinsa kattaa sekä ministeriön kokonaisuuteen että osaston toimialaan liittyvät asiakokonaisuudet. Sekä ministeriön sisäiset että ulkoiset toimijat olettavat ja edellyttävät, että ministeriön strateginen huippu tietää ja tuntee asiat paitsi strategisella niin usein myös operatiivisella tasolla. Perinteisesti strategisen huipun henkilöiden oletetaan olevan parhaita tietäjiä. Strategiseen huippuun kuuluvat henkilöt toimivatkin eri foorumeilla ministeriötason olettusten mukaisesti ensisijaisesti asiantuntijan roolissa. Tällä tavoin he itsekin vahvistavat oletusta parhaana tietäjänä toimivista asiantuntijajohtajista.

Strategisen huipun muodostamat formaalit yhteisöareenat

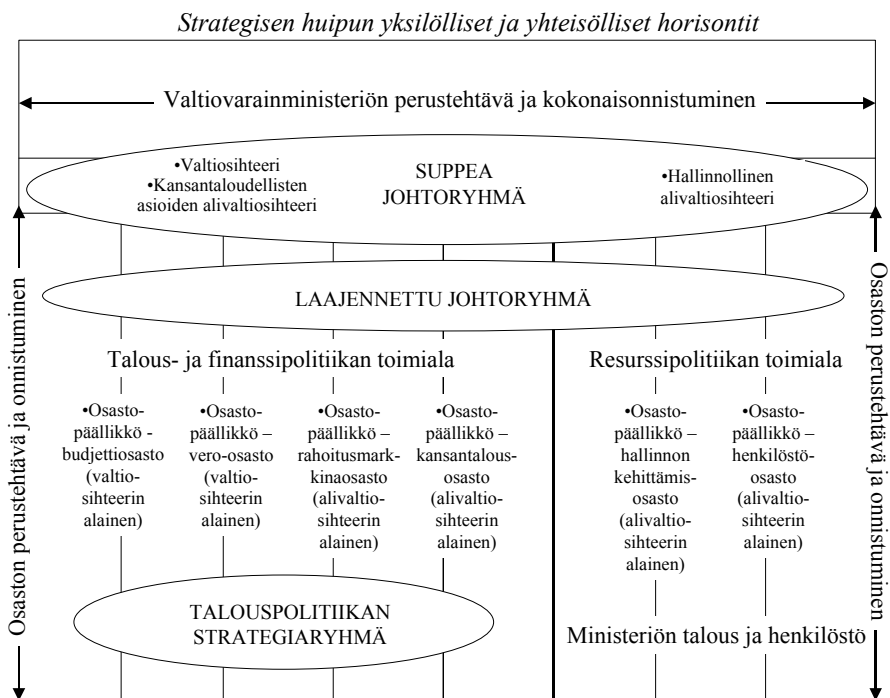
Strategiseen huippuun kuuluvien yksilöiden muodostamia formaaleja yhteisöjä ovat ministeriön suppea johtoryhmä, laajennettu johtoryhmä ja talouspolitiikan strategiavalmistelun ohjausryhmä¹²².

Suppealla ja laajennetulla johtoryhmällä on virallinen rooli ja paikka ministeriötason formaalin strategian tekemisessä. Laajennetun johtoryhmän ja sen edeltäjien perinteisenä ongelmana on ollut löytää sellaista strategia-agenda, jonka kaikki johtoryhmän jäsenet kokisivat yhteisesti relevantiksi. Eräs ongelmista on liittynyt talous- ja finanssipolitiikka –toimialan ja resurssipoli-

¹²² Suppean johtoryhmän muodostavat ministerit, valtiosihteeri, alivaltiosihteerit, osastopäälliköt, EU-asioiden päällikkö, hallintojohtaja, tiedotuspäällikkö ja johdon asiantuntija. Laajennetun johtoryhmään kuuluvat em. ohella osastopäälliköt. Talouspolitiikan strategiavalmistelun ohjausryhmän muodostavat kansantaloudellisten asioiden alivaltiosihteeri sekä nk. talouspolitiikkaosastojen päälliköt (kansantalousosasto, budjettiosasto, vero-osasto ja rahoitusmarkkinaosasto).

tiikka –toimialan sisäisten ja erityisesti niiden välisten subtanssiyhteyksien vähäisyyteen. Viime vuosikymmenen alkuvuosina ministeriössä oli toimialapohjaiset johtoryhmät eli finanssipolitiikan johtoryhmä ja resurssipolitiikan johtoryhmä. Vuosikymmenen puolivälin jälkeen siirryttiin nk. suppean johtoryhmän ja laajennetun johtoryhmän malliin, joista ensin mainitun muodostavat ministerit, valtiosihteeri ja alivaltiosihteerit ja jälkimmäisen em. ohella osastopäälliköt.

Suppea johtoryhmä on ollut lähtökohtaisesti koko ministeriön perustehtävään ja kokonaisuonnistumiseen perustuva keskustelu- ja päätösareena. Tällä areenalla on keskusteltu ja linjattu ministeriön strategian tekemisen sisältöön ja prosessiin liittyviä ratkaisuja. Valtiosihteerin ja kansantaloudellisten asioiden alivaltiosihteerin yksilölliset horisontit kohdistuvat toiminnallisesti talous- ja finanssipolitiikan asiakysymyksiin. Heidän johtamansa osastot (budjetti-, vero- ja kansantalousosasto) muodostavat finanssipoliittisen strategiavalmistelun ytimen. Hallinnollisen alivaltiosihteerin toiminnallinen horisontti kohdistuu resurssipolitiikan asiakysymyksiin (hallinnon kehittäminen, valtion henkilöstöpolitiikka, ministeriön henkilöstö ja resurssit).



Kuvio 14: Strategisen huipun yksilölliset ja yhteisölliset horisontit kokonaisuuden ja osien dynamiikassa

Strategisen huipun muodostamien yksilöiden ja yhteisöjen muodostamat tulkintahorisontit jäsentävät ministeriön ja sen toimialojen ja osastojen vertikaaliset ja horisontaaliset ulottuvuudet edellä olevan kuvan mukaisesti. Kuvasta on tulkittavissa yhtäältä ministeriökokonaisuuden ja osastojen välinen sekä talous- ja finanssipolitiikka- ja resurssipolitiikkaosastojen välinen erillisuus. Tähän asetelmaan sisältyy myös sisällöllisiä jännitteitä ja näkemyseroja, jotka nousevat pintaan esimerkiksi silloin, kun osaston esittämiä linjauksia muutetaan tai sopeutetaan ministeriön kokonaishorisontista perusteltuun suuntaan.

Kaikilla osastoilla pitäisi olla sellainen ote, että tunnistettaisiin ja nähtäisiin muiden osastojen rooli, koska nämä asiat eivät ole minkään yksittäisen osaston hommia. Vaikka toimintakulttuuri nyt meillä tässä suhteessa on ihan kohtuullinen verrattuna moneen muuhun ministeriöön, niin kyllä meilläkin on varsin vankkaa osastokohtaista perinnettä, että ei tunnisteta eikä tunnusteta toisten osastojen roolia, mikä on huono asia sellaiselle strategiselle työlle, jota VM:n pitäisi tehdä. Ongelmien ja haasteiden hahmottaminen edellyttää laaja-alaisempaa otetta. (Haastateltava – ylin johto 22)

Viime vuosina ministeriön suppean ja laajennetun johtoryhmän roolia ja käsiteltävien asioiden agenda on rakennettu ministeriötason strategian ympärille. Johtoryhmä on linjannut ja päättänyt ministeriötason strategisista painopisteistä ja ko. toimintavuoden tavoitteista. Strategian toteutumisen seuranta on muodostanut ydinrunгон sekä suppean että laajennetun johtoryhmän yhteiselle esityslistalle.

Aikaisemmin sovitun mukaisesti johtoryhmän kokousten sisällöllinen asialista perustuu pääosin vuodelle 2002 vahvistettuun ministeriön strategiaan ja tavoitteisiin. Johtoryhmän kokouksessa otetaan kulloinkin listalle 1-2 tavoitetta, joiden osalta käydään tilannekatsaus –tyyppinen keskustelu. Asiaa koskevaan käsittelyyn ja keskusteluun osallistuu tavoitteesta päävastuussa olevan osaston päällikkö, joka myös toimii asian esittelijänä (vastuut esitetty ministeriön tavoiteasiakirjassa). Osastopäällikkö voi halutessaan pyytää mukaansa myös asiasta käytännössä vastaavan asiantuntijan. Jos tavoitteen toteuttamiseen osallistuu useita osastoja, myös nämä osastopäälliköt osallistuvat johtoryhmän kokoukseen. (Johtoryhmän kokous 20.2.2002, pöytäkirjalainaus. Linjaus myös 17.1.2002 johtoryhmän pöytäkirjassa sekä alun perin 25.1.2000 johtoryhmän pöytäkirjassa).

Ministeriön viralliseen strategiaan on sisällytetty nk. substanssiteemojen ohella myös organisaation sisäiseen toimintaan ja henkilöstöön liittyviä teemoja. Niihin on perinteisesti liitetty vahva hallinnollisten asioiden leima eikä

niiden rooli ja merkitys ei ole ollut suuri. Asiallisesti ne ovat kaikille johtoryhmän jäsenille yhteisiä. Henkilöstöön ja sisäisiin toimintatapoihin liittyvät teemat ovat saaneet kuitenkin parin viime vuoden aikaisempaa enemmän aitoa huomiota johtoryhmän keskusteluissa.

Laajennettu johtoryhmä on raportointi- ja seurantapaikka, joskus myös luomisen areena. Suuri koko vaikeuttaa keskustelua. Laajennettu jory ei ole sellaisenaan tiimi, henki puuttuu, vaikka se leimahtaaikin aika ajoin esim. veropolitiikkakeskusteluissa ja laman aikana sen aikaisissa talous- ja finanssipolitiikkateemoissa. Keskusteluita leimaa usein kiire eikä ehditä pohdiskella tarpeeksi. Joissain talous- ja finanssipolitiikan kysymyksissä käydään kuitenkin pohdiskelevaa keskustelua. Henkilöstöasioista, joko VM:n omista ja laajemmin käytävä keskustelu on luonteeltaan muuta kuin strategista pohdiskelua tai yhteisen linjan hakemista. VM:n henkilöstöä koskevat asiat tuntuvat olevan pakkopullaa ja edunvalvontaa. Henkilöstöteema on saanut silti aikaisempaa enemmän aikaa. Aikaisemmin sitä ei nähty lainkaan strategisena asiana, nyt kuitenkin jossain määrin. Taustalla on VM:n perinteiset arvostukset asiakysymyksissä. (Haastateltava – ylin johto 18)

On vaikeaa arvioida, mikä rooli ministeriön virallisella strategiaproessilla on ollut laajennetun johtoryhmän sisäisen koheesion ja yhteisöllisen tulkintahorisontin kehittymiseen. Se on luonut osaltaan tiettyä systematiikka ja ennakoitavuutta laajennetun johtoryhmän työskentelyyn. Yksittäisenä strategiaan sisältyvänä asiana johtoryhmän yhteisöllisen horisontin kehittymiseen on vaikuttanut ministeriön palkkausjärjestelmän uudistus, joka on sekä pakottanut että rohkaissut avoimeen keskusteluun parin viime vuoden aikana. Havaittuun perustuen myös neljänä vuotena ministeriön ulkopuolella pidetty kahden päivän strategiakokous ja siihen liittyneet epäviralliset keskustelut ja aktiviteetit ovat vaikuttaneet keskusteluilmapiirin kehittymiseen.

Laajennettu johtoryhmä on ollut ihan hyödyllinen sillä tavoin, että se on auttanut hahmottamaan, ymmärtämään ja konkretisoimaan ministeriötason yhteisiä kriittisiä menestystekijöitä ja tavoitteita. Viimeiset keskustelut Vierumäellä olivat erinomaisen hyviä tässä suhteessa. Ongelmat liittyvät enemmän siihen, mitä tapahtuu johtoryhmäkeskusteluiden ulkopuolella - ovatko johdon ja yksiköiden päälliköiden väliset keskustelut ja yksikön päällikön ja alaisten väliset keskustelut olleet ihan aitoja tulos- ja kehittämiskeskusteluita on jäänyt askarruttamaan. (Haastattelu – ylin johto 34)

Valtiosihteeri ja alivaltiosihteerit toimivat ministeriötason strategian tekijöinä aloitteellisessa roolissa. Kuitenkin myös heillä on kullakin omat

erityisalueensa ja linjajohtamisvastuunsa, mikä osaltaan ylläpitää talous- ja finanssipolitiikkatoimialan ja resurssipolitiikkatoimialan sisäisiä ja välisiä raja-aitoja. Tätä asetelmaa vahvistaa osaltaan talouspolitiikan ohjausryhmä, jonka asialistalle on vasta viime aikoina ilmestynyt hankkeita, joiden toteuttamiseen on rekrytoitu myös resurssipolitiikan eli hallinnon kehittämisosaston ja henkilöstöosaston osaamista.¹²³

Talouspolitiikan strategiavalmistelua johtaa erityinen ohjausryhmä (nk. TS-ryhmä), jonka puheenjohtajana toimii kansantaloudellisten asioiden alivaltiosihteeri. Ohjausryhmä muotoilee kunkin TS-kierroksen ydinteeman sekä siihen sisältyvät asiakokonaisuudet, joiden valmistelu tapahtuu erikseen asetetuissa hankkeissa. TS-prosessiin sisältyy myös Suomea koskevan vakaushojelman päivitys sekä hallituksen valtion talousarvion nk. kehyskäsitteeseen liittyvän aineiston (nk. kehysmuistio) valmistelu.

Ohjausryhmän virallisia jäseniä ovat talouspolitiikkaosastojen päälliköt. Käytännössä ohjausryhmän neljästä osastopäälliköstä vain osa osallistuu säännöllisesti ohjausryhmän keskusteluihin. Muutamien osastojen edustajina toimiikin käytännössä varsin säännöllisesti operatiivista huippua edustavat yksikön päälliköt ja/tai asiantuntijat¹²⁴.

TS-ohjausryhmä muodostaa keskeisen, ellei keskeisimmän talouspolitiikkaa koskevan strategian ja strategisen informaation tekijäyhteisön¹²⁵. Tässä ryhmässä käytävät keskustelut kertovat osaltaan niistä perusoletuksista, joiden mukaan talouspolitiikan strategiaa tulkitaan, tehdään ja kommunikoidaan ulospäin. Perusoletuksista ei kuitenkaan keskustella eksplisiittisesti. Aktiivisten toimijoiden välisestä keskustelusta välittyy kuva, jonka mukaan näkemysten taustalla vaikuttavat perusoletukset ovat tunnettuja ja hyväksytyjä. Vuoden 2002 TS-prosessin tuloksena syntyneen julkaisun esipuheessa esitetään vallitseva ja usean sekä strategiseen että operatiiviseen huippuun kuuluvan henkilön horisontissa legitimiinä tulkittu strategialinjaus seuraavasti:

¹²³ Tutkimuksessa ei käsitellä poliittisen johtamisen roolia ja merkitystä strategian ja strategisen informaation kontekstissa. Silti on selvää, että kahta eri hallituspuoluetta edustavan ministerin malli vahvistaa osaltaan toimialojen ja osastojen välisiä raja-aitoja. Valtiovarainministeriössä on ollut perinteisesti kaksi ministeriä, joista toinen on toiminut nk. ykkösministerinä ja toinen nk. kakkosministerinä. Ensin mainittu on vastannut koko ministeriön johtamisesta ja asiavalmistelun osalta ykkösasioina pidetyistä talous- ja finanssipolitiikasta sekä niitä hoitavista osastoista (budjetti- ja kansantalousosasto sekä veropolitiikan osalta vero-osasto). Kakkosministeri on vastannut rahoitusmarkkinapolitiikasta ja resurssipolitiikasta sekä niitä hoitavista osastoista (rahoitusmarkkinaosasto, hallinnon kehittämisosasto ja henkilöstöosasto).

¹²⁴ Ohjausryhmään osallistuu ministeriön ulkopuolisena jäsenenä Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen ylijohtaja.

¹²⁵ Kokonaisuutena TS-prosessin organisointi, ohjausryhmän työskentelytavat ja keskusteluiden luonne kertovat osaltaan strategian ja strategiseen informaation tekijöihin, olemukseen ja tekemiseen liittyvistä perusoletuksista. Näitä koskevat kuvaukset ja tulkinnat perustuvat ohjausryhmän kokouksissa tätä tutkimusta varten vuoden 2002 kevään aikana tehtyihin havaintoihin.

Julkisen talouden kestävyuden kannalta on olennaista, että työttömyyttä alennetaan, työurat ovat nykyistä pidempiä ja julkisten palvelujen tuotannon tehokkuus paranee. (VM, Kestävä talous, hyvinvoinnin perusta, 2002)

Keskusteltavat teemat liikkuvat *makropolitikan* kysymyksissä, jotka liittyvät mm. julkisen talouden kehitykseen, työllisyyteen, ikääntymiseen ja kestäväan kehitykseen (ks. TS-raportit vuosilta 2001, 2002, 2003). Teemat ovat mielenkiintoisia ja niitä koskevat keskustelut analyttisiä. Aktiivisimmin keskusteluun osallistuvat muutamat henkilöt, joille tämä areena on yksi monien muiden joukossa. He ovat sekä miettineet että keskustelleet samoista teemoista useissa muissa yhteyksissä sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Keskustelijoiden esittämistä näkemyksistä ja kommentteista voi tunnistaa yksilöiden välisten tulkintahorisonttien laajuuden tai kapeuden. Asiantuntijoiden esittämät näkemykset liittyvät yleensä joihinkin erityisalueisiin ja yksittäiskysymyksiin. Johdon näkemykset liittyvät yhteen eri asioita sekä jäsentävät kokonaisuutta.

Ministeriön operatiivinen huippu strategian ja strategisen informaation tekijänä

Ministeriö ja osastot sen osana muodostavat eräänlaisen kokonaistason, jolla ei tapahdu vielä mitään toimintaa. Ihmiset ovat töissä valtiovarainministeriössä ja jollain sen osastolla, mutta heidän toiminnallinen ja välitön organisaationsa (immediate organization, Järvenpää & Staples, 2001, 5) on yksikkö.

Vaikka ministeriön ylin johto eli valtiosihteerit ja erityisesti osastopäälliköt ovat suorassa yhteydessä asiantuntijoihin, on keskijohto eli yksiköiden päälliköt käytännössä eniten tekemisissä asiantuntijoiden ja tukihenkilöstön kanssa. Jokapäiväisen tekemisen näkökulmasta yksikön päälliköt ja asiantuntijat muodostavat yhdessä ministeriön operatiivisen eli toiminnallisen huipun.

It is the middle manager that... combines strategic, macro, universal information and hands-on, micro, specific information. They work as a bridge between the visionary ideals of the top and often chaotic reality of the frontline of business. (Nonaka, 1994, 32)

Edellä esitetty sitaatti keskijohdon tärkeästä strategisen välittäjän roolista ei vaikuta kaikin osin pätevältä VM:n keskijohdon osalta. Keskijohdon eli yksiköiden ja vastualueiden päälliköiden roolista ja vastuista ei vallitse ministeriössä yhtenäistä käsitystä: joku toimii painotetusti esimiesroolissa, toinen selkeänä senioriasiantuntijana ja kolmas molemmissa rooleissa tasapainoillen. Toisin kuin strategisen huipun osalta, ei keskijohdon strategiseen tai operatiiviseen johtamiseen liittyvistä tehtävistä ja vastuista ole todettu mitään ministe-

riötason virallisissa linjauksissa (mm. työjärjestyksessä). Yksikön päällikkö on pääsääntöisesti nimitetty muodollisesti asiantuntijan virkaan. Heidät on määrätty erillisellä päätöksellä hoitamaan yksikön päällikkyyttä. Tämä menettely mahdollistaa niin haluttaessa joustavat ja nopeat päällikkövaihdokset. Käytännössä yksiköiden päälliköiden tehtävät ovat olleet varsin pysyviä.

Yksikön päällikön epämuodollisesta ja joustavasta nimitysmenettelystä huolimatta – tai siitä johtuen – juuri keskijohdolla vaikuttaa olevan eniten kysymysmerkkejä omasta roolistaan ja paikastaan asiantuntijuuden ja johtajuuden välisessä tasapainoasetelmassa. Johtamiseen ja strategian tekemiseen liittyviä roolia, vastuita ja ajankäytön allokointia koskevat teemat ovat herättäneet paljon kysymyksiä juuri keskijohtoon kuuluvien henkilöiden keskuudessa.

Yksikön päällikön paikka perustuu varsin pitkälle hänen esimiehenä toimivan osastopäällikön johtajuusnäkemykseen sekä hänen yksikön päälliköille tarjoamaan rooliin ja liikkumatilaan. Keskijohdon roolia ja paikkaa sekä ylhäältä (ylin johto) että alhaalta (asiantuntijat) määrittävät oletukset ja odotukset vaihtelevat perinteisestä asiantuntijana toimimisesta esimiehenä ja johtajana toimimiseen. Tässä oletusten ja odotusten ristipaineessa keskijohto etsii omaa rooliaan strategian tekijänä.

*Yksikön vetäminen on kova posti, jossa joutuu tasapainoilemaan substanssivastuiden ja johtamisen välillä. Vastuu näyttää kovenevan koko ajan, mikä näkyy mm. laajennetun johtoryhmän käymistä keskusteluista ja tehdyistä linjauksista ministeriön strategisen johtamisen ja palkkausudistuksen suhteen. Näihin pitäisi olla oma raiteensa ja aikansa, kun joutuu miettimään, milloin ja miten käynnistää yksikössä strategialinjausten pohtimisen ja valmistelun. Toimivaltaa on siirretty osastopäälliköiden tasolle. Voisi olla myös asioita, joissa toimi- ja vaikutusvaltaa voisi valua osastopäälliköiltä edelleen yksiköiden vetäjille, esim. osaston linjaa ja strategioiden laadintaa koskeviin keskusteluihin osallistuminen. Tällä hetkellä yksikön vetäjä voi tehdä lähinnä esityksiä osastopäällikölle, mutta ei päättää välittömistä toimenpiteistä. Yksikön päällikkö vastaa kuitenkin todellisuudessa monista asioista, mutta keinoja ja työkaluja ei ole vielä riittävästi käytettävissä. Tällä hetkellä yksikön päällikön homma on lastattu substanssipalasilta eikä aikaa riitä johtamiselle. **Vaikuttaa siltä, että yksikön päällikkö koetaan enemmän hallintopäälliköksi kuin asiantuntijoiden johtajaksi. Johtamisen sisällöstä ei ole keskusteltu tarpeeksi VM:ssä vaan se jää liiksi jokaiselle itselleen ratkaistavaksi.** (Haastateltava – keskijohto 24. Korostukset allekirjoittaneen)*

Asiantuntijoiden lähin organisatorinen kotipesä on yksikkö, jonka päällikkönä toimiva henkilö on asiantuntijan lähin esimies. Asiantuntijoiden

tehtävä- ja vastuualueet on määritelty henkilötasolla. Heillä on varsin paljon mahdollisuuksia ja vapauksia omalla tehtäväalueellaan. Heidän myös odotetaan toimivan itsenäisesti omalla sektorillaan.

Täällä ei ole sellaista organisaatiota, että aamulla annettaisiin tehtävät, joita sitten tehdään kiltisti. VM:ssä on asiantuntijoilla paljon vaikutusmahdollisuuksia siihen, mitä tehtäviä pidetään tärkeänä, mitä tarvitaan ja millä on kysyntää sekä millä tavoin tehtäviä tehdään. (Haastateltava – asiantuntija 28)

Virallisen strategian tekeminen näyttäytyy asiantuntijan horisontista joskus kaukaiselta ja yleiseltä suhteesta päivittäiseen tekemiseen, joka on konkreettista ja asiantuntijalle merkityksellistä. Asiantuntijan tulkintahorisontissa asiat ja informaatio voivat olla strategisia, vaikka ne eivät olisikaan esillä formaalissa strategian tekemisen prosessissa. Yksittäinen asiantuntija vastaa usein varsin itsenäisesti laajasta tehtäväalueesta. Samoin kuin jokainen strategisen huipun toimija on myös asiantuntijan yksilöllisesti muotoutunut tulkintahorisontti siihen sisältyvien perusoletusten mahdollistama ja rajoittama.

Talouspolitiikka on hirveän laaja käsite, jota jokainen katsoo erilaisesta näkökulmasta, johon vaikuttaa se alue ja ne asiat, joiden parissa itse kukin työskentelee. Minä pelkään sitä, että kun itse katson sitä finanssipolitiikan näkökulmasta, en ehkä näe talouspolitiikkaa riittävän laajasti ja taas se henkilö, joka katsoo sitä rakennepolitiikan näkökulmasta, eikä niinkään välitä siitä, mitä yksittäisenä vuotena tapahtuu finanssi- tai menopolitiikassa. Sinänsä olisi mielenkiintoista kuulla, miten itse kukin talouspolitiikan alueella työskentelevä asian tulkitsee ja ymmärtää. (Haastateltava – asiantuntija 28)

Monella asiantuntijalla on selkeitä ja innovatiivisia näkemyksiä omaa tehtäväaluettaan koskevissa ja sivuavissa kysymyksissä. Kaikki tähän tutkimukseen haastattelut henkilöt esittivät avoimesti ja innostuneesti hyvin perusteltuja ja selkeitä tulkintoja monista sekä omaa tehtäväaluettaan että koko ministeriötä ja sen osastoja koskevista ajankohtaisista ja tulevista strategiateemoista. Allekirjoittanut ei ole kokenut organisatorisen toimijan roolissa yhtäkään vastaavanlaista yhteisöareenalla käytyä keskustelua reilun viiden valtiovarainministeriössä työskennellyn vuoden aikana. Monet henkilöt pohtivat asioita omassa yksilöllisessä horisontissaan sekä joissain epävirallisissa ja pienimuotoisissa yhteisössä (mm. kahdenvälisissä keskusteluissa). Käytännön toiminnan tasolla usea asiantuntija saa ja joutuu käytännössä usein toimimaan strategian tekijän roolissa. Tällöin hänen

oletetaan ja edellytetään toimivan rationaalis-analyttisesti parasta ratkaisua etsien ja toimeksiannot lojaalisti toteuttaen.

Monessa asiassa iso linjausvastuu on yksittäisellä asiaa valmistelevalle virkamiehellä. Esimerkiksi komissio antaa tiedonannon direktiiviehdotuksen valmistelun käynnistämisestä. Tämä tulee jonkun virkamiehen pöydälle, joka alkaa miettimään ja valmistelemaan Suomen alustavaa kantaa. Tämä voi tapahtua erittäin nopeasti, koska yleensä asiat tulevat komissiolta varsin myöhään ja tiukalla aikataululla. On tärkeää, että on olemassa foorumit ja keskusteluareenat, joissa asioita käsitellään jäsennellysti. Valmistelevan virkamiehen rooli ja vastuu on merkittävä. Linjausehdotuksia pitää miettiä huolella, koska virkamies vastaa hyvästä valmistelusta. (Haastateltava – asiantuntija 29)

Asiantuntijat eivät yleensä hoida vain yhtä toimeksiantoa kerrallaan vaan useita, joista osalla voi olla päällekkäisiä määräaikoja. Kunkin toimeksiannon antaja pitää luonnollisesti omaansa tärkeimpänä, mikä merkitsee sitä, että asiantuntijalla on pöydällään useita erittäin tärkeitä toimeksiantoja. Tällaisissa tilanteissa asiantuntija joutuu tahtoen tai tahtomattaan toimimaan strategian tekijän roolissa, koska hänen on käytännön tason toimijana priorisoitava päällekkäisiä toimeksiantoja.

Operatiivisen huipun muodostamat formaalit yhteisöareenat

Ministeriön operatiiviseen huippuun kuuluvien henkilöiden muodostamia formaaleja yhteisöjä ovat mm. osastopäälliköiden johtamat osastojen johtoryhmät ja osastokokoukset sekä yksikön päälliköiden johtamat yksikkökoukset. Näiden yhteisöjen osalta on jokaisella osastolla omat perinteet, periaatteet ja käytännöt. Usein nämä yhteisöt toimivat mm. strategiaan ja toimintaan liittyvän informaation jakamiskanavina.

Operatiivisen huipun muodostamien yhteisöjen osalta toimii strategian tekijän roolissa selkeimmin osaston johtoryhmä. Näidenkin osalta periaatteet ja käytännöt vaihtelevat osastoittain. Jokaisella osastolla toimii kuitenkin osastopäällikön ja yksikön päälliköiden muodostama johtoryhmä, jonka esityslistalla on vaihtelevasti sekä strategiaan että operatiiviseen toimintaan liittyviä asioita. Osastot ovat sisäisesti eriasteisesti sektoroituneita, erikoistuneita ja myös eriytyneitä. Aikaisemmin kuvattu ministeriökokonaisuuden ja osastojen välinen jännite näyttäytyy osastotasolla osastokokonaisuuden ja yksiköiden välillä. Muutamat osastot ovat pyrkineet kehittämään ja systematisoimaan osaston johtoryhmän strategian tekijän roolia osaston perustehtävää korostamalla.

Johtoryhmätyöskentelyä on pyritty tietoisesti kehittämään parin viimeisen vuoden aikana. Jorylle on luotu kirjatut toimintaperiaatteet, joiden mukaan

esim. jos asian on valmistellut joku asiantuntija, hän myös esittelee sen. Ajatuksena on tuoda esiin varsinaiset tekijät. Uutena asiana on vuoden 2002 osalta määritelty osaston johtoryhmän ohjausvastuulla olevat yhteiset osastotason tavoitteet ja hankkeet, joiden toteuttamiseen jokainen yksikkö sitoutuu ja varautuu omissa toimintasuunnitelmissaan varaamaan henkilöresursseja osaston strategiaan sisältyvien hankkeiden toteuttamiseen. Yksikön päällikkö ei kuitenkaan ohjaa näiden hankkeiden osalta substanssia vaan ohjausvastuu on osaston johtoryhmällä. Osastotason strategiaan sisältyvät hankkeet ylittävät myös yksikkörajoja ja siten laajentavat osaston osaamisen hyödyntämistä. (Haastateltava – ylin johto 18)

Useimmilla ministeriön yksiköillä on säännöllinen yksikkökokouskäytäntö. Jotkut yksikön päälliköt ovat eriyttäneet strategian tekemisen normaalista yksikkökokouskäytännöstä. He ovat pyrkinneet järjestämään oman ajan ja paikan strategiaa koskeville yhteiskeskusteluille ja yhteisten tulkintojen muotoutumiselle.

Yksikkökokous on informointipaikka, jossa tsekataan mitä on menossa ja mitä tulossa. Yksikön päällikkö informoi myös muilla areenoilla käydyistä keskusteluista ja tehdyistä linjauksista. Yksikön strategiakokouksille varataan oma aikansa ja paikkansa, yleensä noin puolen päivän sessioita, joissa ei muita asioita. Yksikön porukka on vedetty mukaan yksikön tehtäviä ja vastuita sekä strategiapohdintoja koskeviin keskusteluihin. Nämä keskustelut olivat tavallaan myös yksikön päällikölle sparrausta osastotasolla käytäviin keskusteluihin. (Haastateltava – keskijohto 36)

Päivittäiseen toimintaan liittyen ministeriössä kokoontuu jatkuvasti kymmeniä erilaisia osastojen välisiä ja sisäisiä työryhmiä, jotka ovat luonteeltaan sekä pysyviä että määräaikaisia. Näiden ryhmien työskentelyyn osallistuu kysymyksistä riippuen myös ministeriön ulkopuolisia toimijoita. Ministeriön henkilöt ovat mukana myös monissa ministeriön ulkopuolisissa työryhmissä.

Yleisellä tasolla kaikkia virallisia yhteisöfoorumeita kuvaa varsin korkea muodollisuus ja korrektius. Formaalin yhteisön muodossa esitetyt näkemykset vahvistavat usein jo tiedettyä ja hyväksyttyä. Yhteisöfoorumilla käydyt keskustelut seuraavat tehokkuuden ja suoraan asiaan menemisen kysymys- vastaus-johtopäätös –logiikkaa. Erilaisten ryhmien kokoontumiseen liitetään tehokkuusodotuksia, jotka täyttyvät silloin, kun asiat esitetään nopeasti ja selkeästi ilman aikaa vieviä keskusteluita.

Sektorimieskokous on ollut perinteisesti sotilaallinen käskynjakotilaisuus, jossa on informoitu asioista. Sektorimieskokous on nimenomaan sellainen foorumi, jossa ei sovi kyseenalaistaa eikä kysyä mitään asiaa. Silloinen uusi osastopäällikkö yritti tuoda mukaan enemmän keskustelua, joka ei kuitenkaan oikein käynnistynyt. Taustalla oli edellisen budjettipäällikön aikaan vakiintunut käskynjakotilaisuus –kulttuuri. Kun uusi budjettipäällikkö tuli kokouksiin keskustelemaan ja kysymään suoraa neuvoa niin keskustelu ei lähtenyt oikein käyntiin ja osa ihmisistä oli jopa ärtyneitä, koska kokous oli heidän mielestään huono, mihin oli mennyt paljon aikaa ja tulokset olivat vähäisiä. (Haastateltava – asiantuntija 23)

4.1.2 Ihmisen rooli ja paikka valtiovarainministeriössä

Strategian ja strategisen informaation tekijöihin liittyy keskeisesti käsitys ihmisestä yksilönä, ts. mitä hän on tai hänen oletetaan tai edellytetään olevan, miten ja millaisena häntä arvostetaan sekä mikä on hänen roolinsa ja paikkansa. Rauhala (1985, 13-14) toteaa, että käytännön tasolla ihmiskäsityksellä voidaan tarkoittaa yleistä perusasetteluamme ihmiseen, jota voidaan tarkastella kysymällä, miten ihminen toimii suhteessa toisiin ihmisiin¹²⁶. Ihmiskäsitykseen sisältyy myös kysymykset siitä, millainen on ihmisten välisten suhteiden ja vuorovaikutuksen luonne ja mikä on tekijöiden muodostaman yhteisön paikka ja rooli strategian ja strategisen informaation tekemisessä.

Jokaisella ministeriön henkilöllä on oma kokemuksellinen käsityksensä siitä, mikä on ihmisen rooli ja paikka valtiovarainministeriössä. Ihmisen ja hänen pätevyytensä arvostaminen on yksi ministeriön virallisesti määritellyistä arvoista (VM:n hallinnonalan tulostavoiteasiakirja 2002, ministeriön intranet Senti). Se sisältää kaksi ulottuvuutta, ihmisen ihmisenä ja ihmisen asiantuntijana. Ensin mainittu vaikuttaisi edustavan haluttua, mutta ei vielä käytännön ja kokemuksen tasolla toimivaa ja jälkimmäinen itsestään selvää ja kaikkialla vahvasti läsnä olevaa perusoletusta, jota ei tarvitsisi välttämättä edes kirjata.

¹²⁶ Rauhala (1985, 14) toteaa, että jotta ihmisen ongelman kokonaistarkastelussa saavutettaisiin tieteellisuonteiselle keskustelulle tarpeellinen käsitteellinen selkeys, on ihmiskäsitys ja ihmiskuva erotettava toisistaan. Ihmiskäsitys on filosofian ja siihen sisältyvän ihmisen ontologisen analyysin tulosta. Ihmiskuva on empiirisen tutkimuksen ja siihen sisältyvien menetelmien tulosta. Tässä tutkimuksessa käytetään yleisesti ihmiskäsitys -käsitettä, jolla tarkoitetaan niitä oletuksia, joiden tulkitaan ja edellytetään kuvaavan strategian ja strategisen informaation tekijöiden roolia ja paikkaa sekä tulkintahorisonttien muotoutumista.

VM on hyvin asiakaskeinen organisaatio. Asioiden takia ollaan töissä ja asiat ihmisiä motivoivat. Jos olet pätevä asiantuntija ja osaat asiat, sinua arvostetaan. (Haastateltava – keskijohto 16)

Minulla oli ennakko-oletus VM:öön tultaessa, että VM on erittäin työ- ja asiaorientoinut organisaatio, jossa on työmachokulttuuri, jossa vedetään äärimmilleen tiukille. Tämä käsitys on vahvistunut täällä olon aikana. Ihmisen läsnäolo puuttuu. Ihmisiä ei käsitellä kokonaisuutena vaan työminänä. (Haastateltava – ylin johto 35)

Valtiovarainministeriö on hyvin asia- ja tehtäväorientoitunut organisaatio, jossa työskentelevät ihmiset kokevat olevansa yleisen edun puolustajia ja veronmaksajien etujen valvojia. Ministeriön rooli valtion varojen kirstunvartijana, pidättyväisyyden ja tehokkuuden puolestapuhujana näkyy myös sisäisesti. Näiltä osin vaikuttaa siltä, että ministeriö pyrkii elämään juuri kuten se opettaa.

Kyllä minun mielestä on olemassa VM-läinen arvoperusta, vaikka sitä on vaikea arvioida, miten muut sen kokevat. Arvoperustaa kuvaa hyvin isänmaallisuus ja eurooppalaisuus, veronmaksajan etujen ajaminen, vastuu tulevista sukupolvista. Arvoperusta on sisäistetty erittäin hyvin VM:n johdossa ja sanotut arvot näyttävät olevan sitä mitä niiden sanotaan olevan. Ne on myös ainakin osin valuneet johdosta alaspäin. Tiukka Linja -lehti viestii myös nimensä mukaisesti VM:n arvoista. En ole törmännyt siihen, että virkamiehet ajaisivat omaa etua, vaan luulen kyllä, että se on sellaista ajattelutapaa, että ajetaan kansantalouden ja veronmaksajan etua. (Haastateltava – asiantuntija 28)

Valtiovarainministeriö työskentelee varsin laajojen ja moniulotteisten asiakokonaisuuksien parissa. Niiden ymmärtäminen ja hallinta edellyttää erilaista asiantuntemusta. Asiat liittyvät usein isoihin yhteiskunnallisiin ja nykyisin usein myös kansainvälisiin yhteyksiin ja kysymyksiin. Tällaisten asioiden kanssa työskentelyn voi kuvitella olevan mielenkiintoista, antoisaa ja myös kunnioitusta herättävää.

Ministeriössä työskentelevien henkilöiden tulkinnat ihmisen työhön ja asiantuntijuuteen perustuvasta roolista ja paikasta saavat tukea myös ulkopuolisten sidosryhmäedustajien tulkitsemaa kuvaa asiantuntevasta, osaavasta ja vahvasta ministeriöstä, jonka henkilöstö on pätevää ja asialleen omistautunutta joukkoa (Valtiovarainministeriön ulkoisen kuvan kartoitus, 31.5.2001). Myös tekijät itse arvostavat suuresti työtehtävien sisällöllistä rikkautta ja haasteellisuutta (VM:n työtyytyväisyysbarometrit vuosilta 2000, 2001, 2002, 2003).

Monelle ministeriön henkilölle työ onkin tärkeä osa elämää, eräille se on myös eräänlainen elämäntehtävä.

VM:ssä on vahva substanssiorientoituminen ja sitoutuminen tehtäviin, jotka sisällöllisesti erittäin mielenkiintoisia ja ainutlaatuisia. En minäkään ajattele vain, että tämä on vain minun työpaikkani. Tämä on minun elämäntehtäväni. (Haastateltava – asiantuntija 28)

Korostetusti ammatilliseen pätevyyteen perustuva ihmisen roolin ja paikan tulkinta herättää kysymyksiä ihmisen ihmisyyteen perustuvan roolin ja paikan olemassaolosta. Unohdetaanko ihminen ministeriön korostetun asiapohjaisessa työskentelyssä? Eräiden tulkintojen mukaan kyllä. Ihmisiin liittyvien asioiden ja ongelmien käsittely koetaan vaikeaksi.

VM:n ihmiset ovat töissä ensisijaisesti vahvoja asiantuntijoita, joille henkilöstöä koskevat kysymykset ja henkilöstöjohtaminen ovat vieraita alueita. VM:ssä ei keskustella vaikeista asioista, erityisesti ei keskustella ongelmista, jotka liittyvät ihmisiin ja ihmisten välisiin suhteisiin. (Haastateltava – ylin johto 26)

Sellaiselle tulkinnalle on kuitenkin vaikeaa löytää tukea, jonka mukaan kysymys olisi ihmisen tietoisesta unohtamisesta. Kysymys on perusoletuksen tasolla enemmän siitä, ettei ihmisen probleemia ole perinteisesti tulkittu keskeiseksi teemaksi. Asiakysymykset saavat aina erityisen ja ensisijaisen huomion. Tätä pidetään luonnollisena ja itsestään selvänä. Vahvaan asiaorientoitumiseen liittyy oletus ja myös vaatimus asioiden nopeasta ja tehokkaasta valmistelusta ja päätöksenteosta. Ihmisen probleemille on ehkä kuitenkin herkistytty muutamien viime vuosien aikana aikaisempaa enemmän sekä virallisen strategiaproessin että epävirallisten keskusteluiden myötä.

VM:ssä ei omalle työlle ja osaamisen kehittämiselle osoiteta arvostusta eikä kannustusta. Strategiaan tämä pystytään kyllä kirjaamaan, mutta kaikki tehdään liikaa selkänahasta eikä henkilöstön osaamista ja työtä osata oikein VM:ssä arvostaa. Meidän pitäisi luottaa enemmän toisiimme ja uskoa, että kyllä me voimme olla tehokkaita, vaikka panostamme kehittämiseenkin. Ihmisen, osaamisen ja jaksamisen esilletulo on tapahtunut VM 2002 strategiaproessin yhteydessä. Se on yhtenä korttina osa balanced scorecardia ja siten se on ollut pakko ottaa mukaan tarkasteluun. Muuten se ei olisi varmaan tullut esille VM:ssä, koska täällä on kova työskentely, jossa asiat ovat aina ennen ihmisiä. (Haastateltava – ylin johto 5)

Kokonaisuutena henkilöiden esittämät tulkinnat eivät kerro niinkään ihmisyyden unohtamisesta tai aktiivisesta aliarvostamisesta kuin vahvasta ja itsestään selvästä työtehtäviin ja asioihin orientoitumisen kulttuurista. Ministeriössä yleisesti tulkittu perusoletuksen mukaan ihminen todellistuu ja on olemassa ensisijaisesti työnsä, asiantuntemuksensa ja ammattitaitonsa kautta. Tämä vaikuttaa tapahtuvan eräällä tapaa bona fide eli hyvässä uskossa ilman ihmisen tietoista unohtamista tai kadottamista.

Osasto on suhteellisen pieni organisaatio, mikä lisää paineita siihen, että jokainen henkilö on erittäin tärkeässä asemassa. Tulosten kannalta ydinkysymys on se, millaisia henkilöitä – asiantuntemus ja luonne - osastolla on töissä. Tärkeimmät ominaisuudet ovat osaaminen, sosiaalisuus ja joustavuus. Jos joku puuttuu, niin tulee ongelmia. Me pyritään siihen, että kaikilla ihmisillä on hyvä olla. Todellisuudessa huomio kiinnittyy asiantuntijaorganisaatioissa asiakysymyksiin ja siihen, mitä henkilö osaa ja asiansa osaavaa arvostetaan. (Haastateltava – keskijohto 11)

Kun ihmisen paikan ja roolin tulkitaan perustuvan substanssiasioiden hallintaan perustuvaan asiantuntijuuteen, niin on tarpeen paneutua hiukan syvällisemmin siihen, millainen on valtiovarainministeriössä työskentelevä asiantuntija ja mihin tekijöihin asiantuntijuus perustuu. Samalla tavoin on syytä paneutua kysymykseen johtajien ja johtajuuden roolista ja paikasta traditiossa, jossa asiantuntijuus on läsnä kaikkialla, mutta johtajuuden tunnistaminen on vaikeampaa.

Asiantuntija ja asiantuntijuus

Asiantuntijalle ja ammattilaiselle ongelmanratkaisu on maailman napa, jolle alistetaan kaikki muu (Sveiby, 1990, 59). Asiantuntemusta ja asiansa osaavia asiantuntijoita arvostetaan ja kuunnellaan valtiovarainministeriössä. Tietyn asia-alueen ja sektorin huippuasiantuntija nauttii arvonantoa sekä ministeriön sisällä että ulkopuolella. Hänen mielipidettään ja näkemyksiään kysytään yleensä aina ennen päätöksentekoa. Hänen pöydälleen viedään useimmiten vaikeimmat, samalla ehkä ammatillisesti haastavimmat ja usein myös lyhimät määräraajat omaavat toimeksiannot. Valtiovarainministeriössä asiantuntija on kuningas omassa valtakunnassaan, jonka rajat perustuvat yksilöille ja ettuihin sektoreihin.

Asiantuntemus on vahvasti sektoroitunutta. Yksittäiset asiantuntijat ideoivat hyvin isoja asioita ja sektorihenkilöt kirjoittaa ne puheet ministeriön johdolle ja tyypillisesti kukaan hyvin vähän puuttuu niihin. Siinä on ihan suora yhteys

asiantuntijasta ministeriin. Omat asemat ja asiantuntemusalueet ovat olemassa jaettuina. (Haastateltava – ylin johto 13)

Ministeriöiden toimintatapoja, päätöksentekoa ja toimijoiden roolia ja paikkaa määrittävät erilaiset muodolliset periaatteet, jotka on vahvistettu säännöksillä¹²⁷. Eräs keskeisimmistä periaatteista liittyy asioiden esittelymenettelyyn ja esittelijävastuuseen. Valtioneuvostossa ja ministeriössä päätettävät asiat ratkaistaan esittelystä (Valtioneuvoston ohjesääntö, 262/2003; VM:n työjärjestys, 43§, 19.12.2001). Ministeriössä on erikseen määritelty henkilöt, jotka voivat toimia esittelijöinä valtioneuvoston päätösvaltaan kuuluvissa asioissa¹²⁸. Esittelijänä toimii aina nimetty henkilö. Tämän mukaisesti esittelijävastuu on aina jollain nimetyllä yksilöllä, ei yhteisöllä. Rekola¹²⁹ (1998, 85) toteaa kirjassaan, että ministeriön osaston tehtävät oli jaettu sisäisesti esittelijöiden kesken nk. rootelijaon mukaisesti. Kukin esittelijä esitteli asiat suoraan ministerin päätettäväksi. Osastopäällikön vaikutusmahdollisuus esityksen sisältöön ja esittelyn jälkeiseen päätökseen ei perustunut säädöksiin vaan hänen henkilökohtaiseen vaikutusvalttaan ja linjauksiin, jotka hän osastopäällikkönä oli tehnyt esittelijöille tunnetuiksi.

Esittelymenettelyyn ja erikseen nimetyn esittelijän asema on ollut perinteisesti merkittävä yksittäisen asiantuntijan statussymboli. Se on sitä edelleen, mutta ehkä matalammalla profiililla, koska esittelymenettelyyn ei liity enää entisten aikojen kaltaisia rituaaleja¹³⁰. Esittelijävastuu perustuu kuitenkin edelleen muodollisen hierarkian mukaan nimetyille yksilöille, jotka valmistelevat ja esittelevät tehtäväalueeseensa sisältyvät *periaatteellisesti tärkeät tai laaja-kantoiset* (VM:n työjärjestys, 41§, 19.12.2001) asiat suoraan ministerille. Mainitut kriteerit täyttävät asiat ovat useimmiten luonteeltaan

¹²⁷ Mm. laki valtioneuvostosta (28.2.2003/175); valtioneuvoston ohjesääntö (4.3.2003); asetus valtiovarainministeriöstä (26.5.2003); valtiovarainministeriön työjärjestys (19.12.2001), hallintolaki (6.6.2003/434), virkamieslaki (19.8.1994/750).

¹²⁸ Valtioneuvoston istunnossa (koko hallitus läsnä) ja raha-asiain valiokunnassa (nimetyt ministerit läsnä) tapahtuva päätöksenteko perustuu nk. listamenettelyyn. Tämän mukaisesti jokaisesta valtioneuvoston käsittelyyn tulevasta asiasta on laadittu päätösehdotus eli nk. esityslista, jonka esittelystä vastaa esittelyoikeuden omaava virkamies).

¹²⁹ Poliittisesti sitoutumaton Esko Rekola toimi pitkällä urallaan sekä virkamiehenä että ministerinä. Valtiovarainministeriössä hän työskenteli vero-osaston osastopäällikkönä vuosina 1957-1959 ja budjettipäällikkönä vuosina 1959-1965. Vuosina 1963-1964 hän toimi Lehdon virkamieshallituksessa valtiovarainministerinä. Hän kuvaa elävästi virkamiehen roolin ja paikan kehitystä vuonna 1998 julkaistussa kirjassaan Viran puolesta.

¹³⁰ Valtioneuvostossa päätettävien asioiden määrä on erittäin suuri, minkä johdosta päätöksentekoa on tehostettu 1990-luvulla valtioneuvoston sähköisen päätöksentekojärjestelmän (PTJ) käyttöönotolla. Kaikki päätösesityslistat on saatavilla määritellyn määräajan mukaisesti PTJ:ssä, jonne kirjataan myös valtioneuvoston päätös asiassa. Yksittäinen esittelijä ei ole enää läsnä valtioneuvoston istunnossa kuin poikkeustapauksissa. (Valtioneuvoston päätöksentekojärjestelmän opas, 1998)

strategisia eli ministeriön ja sen osastojen kokonaisuonnistumiseen ja –hyvinvointiin liittyviä¹³¹.

Käytännössä esitykset valmistellaan ao. organisaatioyksiköissä (osastot ja niiden yksiköt) niin, että asiantuntijaesittelijän esimies johtaa valmistelua. Aina asetelma ei ole kuitenkaan esittelijä- ja johtamisvastuiden välillä ongelmaton. Tilanteessa, jossa esittelijä ja esimies ovat eri mieltä esityksen sisällöstä, voi esittelijä esittelijävastuuseen perustuen viedä oman, itsenäisesti valmistelemansa esityksen suoraan ministerin käsittelyyn. Ministeri, valtiosihtööri, alivaltiosihtööri ja osaston päällikkö voivat pitää itselleen päätösvalan asiassa, jonka ao. asiantuntijavirkkamies saisi ministeriön työjärjestyksen mukaan ratkaista. Tästä on kuitenkin aina ilmoitettava ao. virkamiehelle (VM:n työjärjestys, 7 luku, 19.12.2001).

VM:ssä on edelleen paljon esittelijäkulttuuria, erityisesti asiantuntijoiden taholla. Ei tarvitse keskustella omista asioista vaan tehdä juttunsa ja tuoda ne aikanaan esimiehelle. Tämä näkyy myös tiedon panttauksena, unohtamisina lähettää papereita muille ja muiden esittämien kannanottojen ja kommenttien huomiotta jättämisenä. (Haastateltava – ylin johto 2)

Sveibyn (1990, 62-63) mukaan asiantuntijaorganisaatiossa¹³² työskentelevä ammattilainen pitää mutkikkaista ongelmista, vapaudesta etsiä ratkaisuja ja hyvän suorituksen julkisesta tunnustamisesta. Sen sijaan hän ei pidä ruutiinistöistä, kaikkialla näkemästään byrokratiasta ja vapauttaan rajoittavista säännöistä. Asiantuntija ei paljon välitä organisaatiosta, johon hänet on palkattu eikä ihmisistä, jotka eivät hallitse hänen erikoisaluettaan ja päälliköistä. Hän osaa harvoin työskennellä muiden ihmisten kanssa tai johtaa organisaatiota. Asiantuntija ihailee maineikkaimpia asiantuntijoita.

Sopiiko valtiovarainministeriön toimijoiden tulkitsema käsitys, so. ihminen asiantuntijana Sveibyn esittämään karikatyyriin? Monin osin kyllä, mutta ainakin osa valtiovarainministeriössä työskentelevistä ihmiset välittää kyllä or-

¹³¹ Poliittisessa ja myös asiallisessa mielessä ne ovat usein strategisia myös hallituksen onnistumisen kannalta. Näin erityisesti silloin, kun kyseessä oleva asia on esitetty hallituksen strategiassa eli hallitusohjelmassa. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi valtiontalouden rahoitustasapainotavoitteet, valtion velkatavoitteet, verotuksen tasoon ja rakenteeseen liittyvät tavoitteet, rahoitusmarkkinoiden valvontaan ja riskien hallintaan liittyvät tavoitteet, valtion hallinnon rakenteita ja ohjaus- ja johtamisjärjestelmien uudistamista koskevat tavoitteet. Nämä asiat ovat usein strategisia myös koko yhteiskunnan ja sen toimijoiden kokonaisuonnistumisen ja –hyvinvoinnin kannalta, koska niiden vaikutukset liittyvät osaltaan siihen, kuinka hyvin toimivan yhteiskunnallisen, ja erityisesti VM:n perustehtävään liittyen taloudellis-hallinnollisen, infrastruktuurin Suomi haluaa ja kykenee tarjoamaan yrityksille ja yhteisöille sekä kansalaisille työntekijöinä, kuluttajina, veronmaksajina ja ihmisinä.

¹³² Alvesson (1992, 16-18) on epäileväisen kriittinen asiantuntijaorganisaatio –käsitteeseen toteamalla, että se on arvottava käsite; kukapa ei haluaisi olla asiantuntijaorganisaatio, kysyy Alvesson. Toiseksi se on moniselkoinen käsite, koska jokaisen organisaation toiminta perustuu jonkinlaiseen asiantuntijuuteen. Alvesson hyväksyy käsitteen lopulta tietyin varauksin, mutta toteaa, että tärkeämpää on tarkastella professionalismiin liittyvää problematiikka.

ganisaatiosta, johon heidät on palkattu ja jossa he työskentelevät, joskus ehkä liikaakin.

Ihmiset tuntevat tiettyä ylpeyttä olla töissä VM:ssä. Asiantuntijat ovat ylpeitä itsestään ja osaamisestaan. Tunnen ihmisiä eri ministeriöistä ja monet heistä ovat ihan huipputyyppejä. Siinä mielessä tämä VM:n itsearvostus voisi olla vähän pienempikin, ei täällä ole sen kummallisempaa väkeä kuin muissakaan ministeriöissä. (Haastateltava – keskijohto 20)

Johtaja ja johtajuus

Asiasuuntautuneisuuden vahva asema on läsnä myös ministeriön johtamis- ja johtajuuskäsityksissä. Esimiesasemassa toimivat henkilöt ovat itsekkin usein ennen muuta jonkun aihealueen asiantuntijoita ja siten lähtökohtaisesti enemmän substanssiammattilaisia kuin johtamisen ammattilaisia. Ministeriössä vaikuttaa käsitys, jonka mukaan sillä ei ole varaa ammattijohtajuuteen, koska johdon täytyy pystyä keskustelemaan ja argumentoimaan näkemyksiään eri organisaatioissa toimivien asiantuntijoiden kanssa ¹³³.

VM:ssä on kahdenlaisia asiantuntijoita, osastopäällikön alaisia, joilla omia asiantuntijaprojekteja ja osastopäällikön esimiehiä, joilla on myös omia asiantuntijaprojekteja. VM:ssä ei ole johtajia vaan asiantuntijaesimiehiä. (Haastateltava – ylin johto 2)

Esimiesasemassa olevien odotetaan olevan ennen muuta substanssiasiantuntijoita. Odotukset ovat sekä ulkoisia että sisäisiä. Ministerit, hallitus, media, kansalaiset, sidosryhmät ja kansallinen ja kansainvälinen yhteistyö- ja kokousetiketti odottavat ja edellyttävät, että asiassa puhuva asiantuntija on aseman, puhevallan ja sisällön suhteen kompetentti henkilö. Valtiovarainministeriössä tämä henkilö on useimmiten ministeri tai ylimmän virkamiesjohdon edustaja. Johtajien asiantuntijaroolia vahvistaa edellä kuvattu esittelijämenettely, joka koskee myös ministeriön johtoa yksikön päälliköistä osastopäälliköihin ja alivaltioshteereistä valtioshteeriin. Asiat henkilöityvät hierarkkisten esittelijävastuiden mukaisesti.

Työn tulokset esitellään aina jonkun nimissä, yleensä työn esittelee hierakian mukaan vastuussa oleva henkilö, ei asiaa varsinaisesti valmistellut henkilö. Pitäisi päästää enemmän esille niitä henkilöitä, jotka ovat tehneet itse työn. Tällä olisi suuri motivoiva vaikutus. (Haastateltava – ylin johto 35)

¹³³ Tämän sisältöinen tulkinta esitettiin ylimmän johdon edustajan toimesta ministeriön sisäisessä esimiesfoorumissa keväällä 2002.

Asiaosaamiselle perustuvaan johtajuuteen liittyvät sisäiset odotukset ovat samantyyppisiä. Esimiehen odotetaan ja edellytetään olevan ennen muuta asiantuntija. Hänen esimiesasemaansa ei tunnusteta vain muodolliseen puhevaltasemaan perustuen vaan hänen täytyy lunastaa paikkansa substanssiasioiden tuntemukseen perustuen. Nämä odotukset eivät henkilöidy mihinkään erityiseen tahoon (ylin johto, keskijohto, asiantuntijat) vaan historian kautta muotoutuneeseen käsitykseen asiantuntijuudesta ja sen tasosta keskeisimpänä ja itsestään selvänä ihmisen arvostamisen kriteerinä. Tärkeä huomio tässä yhteydessä on se, että johtamista ei pidetä sisällöllisenä asiaosaamisen alueena vaan hallinnollisena rutiiniasioiden pyörittämisenä, joka on johtaja- ja esimiesroolin ikävä, mutta väistämätön osa. Ministeriön perinteenä on ollut, että parhaasta tai hyvästä substanssiasiantuntijasta tulee jonain päivänä yksikön päällikkö ja joistain heistä edelleen osastopäällikkö, ehkä myös alivaltio- tai valtios sihteeri.

VM:ssä on perinteenä se, että pitkän päivätyön tehnyt asiantuntija siirtyy esimieheksi, missä omat hyvät ja huonot puolensa. Tätä perinnettä on vaikea muuttaa. 1970- ja 80-luvulla käsitys yksikön päälliköstä oli se, että joku henkilö toimi varttuneena esittelijänä, joka oli otona (oman toimen ohella) määrätty hoitamaan yksikön päällikkyyttä. (Haastateltu – ylin johto 34)

Varsin moni ministeriön esimiehistä toimiikin nykyisin entisten kollegoidensa esimiehenä, mikä ei ole aina helppo asetelma. Tällainen asetelma luo paineita asiantuntijasta esimiesasemaan nousseelle henkilölle jatkaa senioriasiantuntijana oman tehtäväalueensa hoitamista sekä olla puuttumatta paljontaan entisten kollegoiden tehtäväalueisiin. Uusien ja erityisesti nuorten henkilöiden kanssa asetelma on hiukan helpompi. Kokonaisuutena tilanne on kuitenkin erittäin haasteellinen.

Yksikön päällikön asema on VM:ssä erittäin vaikea. Hänellä ei ole luontaista auktoriteettia, koska hän on yleensä noussut asiantuntijakaartista ja toimii sittemmin entisten kollegoiden esimiehenä. Hänen asemansa on siten enemmän kollega kollegoiden joukossa kuin esimies. Vaikeus korostuu seniorivirkamiesten kanssa, joiden kanssa täytyy yrittää säilyttää kohtuulliset välit. Tilanteissa, joissa esimies yrittää joitain uusia juttuja tai muutoksia johonkin olemassa olevaan, vaikeudet korostuvat. (Haastateltava – asiantuntija 12)

Asiantuntijajohtamisen ydin on substanssiasioissa ja välittömästi asioiden ja välillisesti ihmisten johtamisessa. Asiantuntijoiden johtamisen ydin on asiantuntijoissa ja välittömästi ihmisten ja välillisesti asioiden johtamisessa. Asioiden johtaminen on valtiovarainministeriön perinteinen käsitys johtamisesta ja johtajuudesta. Tämänkin taustalla vaikuttaa perusoletuksena ihmisen arvosta-

minen rationaalis-analyttiseen asiantuntijuuteen ja pätevyteen perustuen. Vaikka ministeriön toimialaan kuuluvat asiat ovat monin osin laajoja ja vaikeita, ovat ne esimiesasemassa toimiville asiantuntijajohtajille kuitenkin usein helpompia kuin ihmiset, joihin liittyvä asiantuntijuus ei ole kuulunut esimiesten toimenkuvaan.

*Yksikön päällikön rooli on VM:ssä vaikea. Olen miettinyt sitä viimeiset 7 vuotta. Johtajuus olisi helpompaa, jos ei itse tarvitsisi olla asioiden kanssa tekemisissä, mutta yksikön päällikkönä on oltava kuitenkin myös asioiden valmistelijana. Olla samanaikaisesti sekä asiantuntija ja lähellä alaisia kollegasuhteessa että johtaja ja tietyn välimatkan päässä alaisista esimiessuhteessa, yhtä aikaa lähellä ja kaukana on vaikeaa ja jatkuva haaste erityisesti pienessä yksikössä. Täytyy löytää oma toimintatapa, joka siinä yhteisössä toimiva. On tärkeää, että antaa ihmisten tehdä yhteisissä puitteissa asioita, joissa he ovat hyviä, mihin liittyy se, että on huomioitava jokaisen yksilölliset tarpeet. Tähän liittyy kuitenkin perusristiriita: jotta ihmisistä saa paljon irti, heille tulee antaa liikkumatilaa ja itsenäisyyttä, mutta toisaalta ei liikaa, koska yksilöiden tulee olla osa yhteisöä. Tämä on jatkuvaa tasapainoilua ja asiantuntijaorganisaatiossa on vain sovittava asioista. Johtaminen pitää tehdä näkymättömäksi niin, ettei se ärsytä vaan tukee toimintaa; johtaminen hienovaraisesti asioiden kautta. **Johtamisessa ovat vaikeinta ihmiset.** (Haastateltava – keskijohto 16. Korostus allekirjoittaneen.)*

Erilaisissa ministeriön sisäisissä yhteyksissä on keskusteltu varsin paljon siitä, mitä johtajana ja esimiehenä toimiminen tarkoittaa tai sen tulisi tarkoittaa juuri valtiovarainministeriössä¹³⁴. Johtajuuden ja asiantuntijuuden välinen tasapainohaaste tiivistyy varsin osuvasti seuraavaan ministeriön sisäisessä esimiesfoorumissa esitettyyn kysymykseen:

Jos johtaja kokee olevansa toimialansa paras asiantuntija, niin mihin tarvitaan silloin nykyisiä asiantuntijoita? Ei mihinkään ja heidät voitaisiin korvata assistenteilla, jotka hoitavat teknisiä toimeksiantotehtäviä. Jos johtaja taas kokee, että asiantuntijat todella ovat parhaita tai ainakin parempia asiantuntijoita kuin hän itse niin mihin silloin tarvitaan silloin johtajaa? (Kommentti ministeriön sisäisessä esimiesfoorumissa, kevät 2002).

Eri suunnista tulevat paineet johtajan roolin ja paikan uudelleen määrittelyyn ovat lisääntyneet koko ajan. Ministeriön virallinen strategiaprosessi ja johtamisjärjestelmä ovat luoneet osaltaan painetta johtamisroolien ja vastuiden selkiyttämiseen. Konkreettista painetta edustaa uusi palkkausjärjestelmä, jonka

¹³⁴ Vuoden 2002 keväällä pidettyjen sisäisten esimiesfoorumien teemana oli juuri johtaminen ja johtajuus VM:ssä.

myötä johtajat saavat tai joutuvat arvioimaan alaistensa henkilökohtaista aikaansaavuutta, ammatinhallintaa ja yhteistyökykyä. Yksikön päälliköt ovat myös itse arvioinnin kohteena johtamistaitonsa ja yksikkönsä sekä henkilökohtaisen suorituksensa osalta (VM:n suoritusarviointijärjestelmä, 7.11.2002). Esimiestehtävissä toimivia henkilöitä on kannustettu panostamaan johtajuutensa kehittämiseen mm. johtamiskoulutuksen avulla. Näin on myös lisääntyvässä määrin tapahtunut niin, että yksittäiset henkilöt ovat pyrkineet selvittämään johtajan roolia ja paikkaa itselleen ja lähiyhteisölleen.

4.1.3 Ihmisten välinen vuorovaikutus

Aikaisemmin todettiin asiantuntijuuteen liittyen, että asiantuntija on VM:ssä kuningas omalla sarallaan. Edellä kuvattu esittelymenettely ja siihen liittyvä henkilökohtainen esittelijävastuu on eräs keskeinen yksilöasiantuntijan aseman ja roolin peruste. Se myös tukee ja perustelee pitkän aikavälin kuluessa muotoutunutta yksilölähtöistä toimintakulttuuria. Esittelijämenettelyyn perustuva yksin tekemisen kulttuuri ei koske käytännössä ainoastaan valtioneuvoston päätettäväksi määriteltyjä asioita vaan se on laajentunut aikojen kuluessa myös kaikkiin muihin ministeriössä valmisteltaviin ja päätettäviin asioihin. Asiantuntija-alueet on jaettu ja kohdistettu useimmiten yksittäisille henkilöille, mikä muistuttaa varsin paljon 1900-luvun alun ”rootelijärjestelmää”, jossa jokaiselle silloisen Senaatin virkamiehelle osoitettiin oma tarkasti rajattu tehtäväalue (Selovuori, 1999).

Henkilökohtaisiin sektoreihin ja erikoistumiseen perustuva työnjako sekä yksin tekemiseen perustuva toimintatapa vaikuttavat merkittävästi sisäiseen avoimuuteen, yhteistyöhön ja keskustelukulttuuriin. On perusteltu lähtökohta, että toiminnan tasolla tehtävät ja vastuut on kohdennettu aina jollekin henkilölle. Tämän tulisi tapahtua osana organisatoris-sosiaalista kontekstia niin, että yksilötason tehtävä- ja vastuujako ei kannusta sulkeutumiseen vaan avautumiseen. Ongelmia ja myös riskejä voi syntyä silloin, jos rootelijaosta tulee pysyväisluonteinen ja asiantuntijoiden roolin ja paikan kannusteet perustuvat oman reviirin suojeluun eivätkä tiedon ja osaamiseen jakamiseen sekä sektorirajat ylittävään yhteistyöhön.

Yhteen asiantuntijaan perustuva sektorilähtöinen työskentelytapa on tarkoituksenmukaista ja rationaalista työnjaon kannalta tiettyyn rajaan saakka. Haittana ovat keskusteluiden vähäisyys, reviirejä koskevat valtataistelut ja ristiriidat. Itsenäisten asiantuntijoiden yhteensovittaminen on iso johtamiskysymys. (Haastateltava – asiantuntija 15)

Edellä kuvattu yksilö- ja asiantuntijaperusteinen kulttuuri vaikuttaa merkittävästi sisäisen vuorovaikutuksen laatuun ja luonteeseen. Osastojen, yksiköiden ja yksilöiden välisen yhteistyön puutteet ja haasteet ovat yleisesti tunnettuja ja tunnustettuja (mm. VM:n työtyytyväisyysbarometrit vuosilta 2000- 2003 sekä näistä käydyt keskustelut laajennetussa johtoryhmässä; VM:n sisäisen viestinnän tutkimus, 2001; VM:n tulevaisuusfoorumin muistio, 9.10.2002). Useat tehtäväalueet ovat erittäin laajoja ja niiden hallitsemisen edellyttämä ammattitaito kehitty vuosien kuluessa. Nämä tehtäväalueet kasvavat tekijänsä mukana. Vuosia kestäneen prosessin tuotoksena muotoutuneita ja kehittyneitä asiantuntemusalueita pidetään lähes henkilökohtaisena omaisuutena.

Meillä on haavoittuva yksilöorganisaatio ja joidenkin asioiden osalta hartiat ovat erittäin kapeat, yksi henkilö voi vastata isosta asia-alueesta. Taustalla vaikuttaa myös asia- ja asiantuntijälähtöisyys. Ihmiset ovat kasvaneet kiinni asioihin, jotka he kokevat omikseen eivätkä halua päästää muita saman asia-alueen kimppuun. (Haastateltava – ylin johto 35)

Ministeriössä on tiedostettu jo vuosia sitten tarve horisontaalisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämiseen. Ministeriön toiminnassa vaikuttaa kuitenkin merkittävästi erilaiset tradition kuluessa muotoutuneet rakennetekijät ja mekanismit, jotka eivät itsestään selvästi tue käytännön tason vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Ne vaikuttavat eräin osin jopa päinvastaiseen suuntaan. Tämä näkyy mm. siten, että henkilöt (esimiehet ja asiantuntijat) pyrkivät vahvistamaan omaa asiantuntija-asemaansa tietoa pantaten ja erilaisista toimeksiannoista kilpaillen. Asiantuntemus- ja tehtäväalueiden mukainen rootelijako ja erikoistuminen näkyy yksilötasolta osastotasolle. Erilaisia asiapohjaisia kytkentöjä tunnustetaan ja tunnustetaan retoriikan tasolla, mutta tekemisen tasolla asioita hoidetaan pääasiassa vertikaalisen työnjaon mukaisesti, kukin omasta tontistaan huolehtien.

Me tehdään omaa linjaa ja strategiaa eikä me yritetä vaikuttaa muihin VM:n strategioihin. Yritetään tehdä oma linjamme hyvin ja osoittaa, että katsokaa, kuinka tärkeää tämä homma on. Useassa projektissa on sisään rakennettu argumentaatio sille, miksi juuri VM on tässä asiassa aktiivinen. Useimmissa hankkeissa on mukana paljon sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita. Muut VM:n osastot ovat mukana enemmän hankkeissa ja projekteissa kuin linjauksien tekemisessä. Osastolla on kyllä haluja hakeutua enemmän yhteistyöhön muiden osastojen kanssa, mutta jostain syystä se ei lähde oikein liikkeelle. (Haastateltava – asiantuntija 1)

Selkeät työ- ja vastuujaot sekä ammatillinen ja asiallinen erikoistuminen ovat perusteltuja tietyin ehdoin ja edellytyksin. Eräs keskeisimmistä ehdoista liittyy tiedon ja osaamisen jakamiseen. Erikoistuneessa ja itsenäisessä ammatilaiskulttuurissa olisi pidettävä huolta siitä, ettei kukaan asiantuntija saa työskennellä ”häiritsemättä” yksinään. Erilaisista toimeksiannoista tulisi keskustella laajassa piirissä, samoin toimeksiantojen toteuttamiseen liittyvistä kysymyksistä. Toinen ehto liittyy näkemysten ja kokemusten vaihtoon, mitä voidaan kutsua myös verkostoitumiseksi. Kolmas ehto liittyy liikkuvuuteen, jonka mukaan jokaisen henkilön tulisi vaihtaa säännöllisin väliajoin työtehtäviä, samoin työympäristöä niin, että myös kollegat vaihtuvat (Sveiby, 1990, 85).

Valtiovarainministeriössä vaikuttavat ehdot ja oletukset ovat osin päinvastaisia edellä esitettyjen suhteen. Yksittäisillä asiantuntijoilla on vahva ja itsenäinen asema eikä heidän välttämättä tarvitse jakaa tietoa ja osaamistaan laajemmin. Toimeksiannoista ei yleensä keskustella laajasti ja avoimesti vaan sen saanut henkilö pyrkii ratkaisemaan toimeksiannon pääsääntöisesti itsenäisesti.

Ihmisten välisen vuorovaikutuksen luonnetta kuvaavien perusoletusten sisältämät ”huonot uutiset” liittyvät niiden vahvaan asemaan sekä itseään uusintavaan luonteeseen. Yksittäisen henkilön mahdollisuudet muuttaa näitä oletuksia ovat rajalliset. Hän voi tietysti pyrkiä omalla toiminnallaan muutokseen. Hän voi myös hakeutua merkittävien hahmojen muodostamaan muutosmielisten ryhmään, mikäli sellainen on tunnistettavissa. Yksilön näkökulmasta vaihtoehtoja on käytännössä usein pelkistäen vain muutama: sosiaalistua ja sopeutua (ml. hoitaa oma tontti) tai vaihtaa työpaikkaa. Kuvatut vuorovaikutukseen liittyvät perusoletukset ovat jälleen esimerkki tradition ylläpitämästä jatkuvuuden logiikasta. Ellei traditiossa muotoutuneita oletuksia onnistuta muuttamaan, tulevat ne siirtymään automaattisesti ja huomaamatta sukupolvelta toiselle. Tästä on olemassa jo esimerkkejä, kuten seuraava sitaatti osoittaa:

Osastolla on selkeitä jännitteitä ainakin kahdella tapaa: vanhat seniorit ja nuoret leijonat sekä tietyt seniorit keskenään. Tämä jännite saa energiansa osastolla ja yksikössä olevasta vahvasta lonely rider ja ”oma tontti” –perinteestä negatiivisessa mielessä. Jokaisella on oma hommansa, jota pyritään varjelemaan eri tavoin. Kommentteja omiin papereihin pyydetään erittäin harvoin. Olen itsekin tullut varovaiseksi ja huomannut, että en lähetä papereita kommentoitavaksi. Silloin kun kommentteja on pyydetty ja niitä on antanut, niitä ei ole huomioitu - ei vaikka muutama kommentti on ollut oikeinkirjoitukseen liittyväkin. (Haastateltava – asiantuntija 12)

Sallitut ja kielletyt kysymykset

Kriittisten kysymysten esittäminen on mahdollista, mutta se vaatii rohkeutta. Täytyy uskaltaa olla oma itsensä ihmisenä. (Haastateltava – keskijohto 24)

Johtaja- ja linja-asiantuntijoiden pitkälle kehittynyt erikoistuminen ja sen sektoripohjainen korvamerkintä yhdistyneenä pitkän aikavälin kuluessa muotoutuneeseen yksilökeskeiseen toimeksianto- ja esittelykulttuuriin vaikuttavat paljon ministeriössä vallitsevaan keskustelukulttuuriin. Ei ole kovinkaan vaikeaa tunnistaa tilanteita, joissa joku tulee esittäneeksi kysymyksen tai kommentin, jollaista ei ole ollut tapana esittää. Kukaan ei välttämättä sano mitään ääneen, mutta kehojen kielet, eleet ja ilmeet sekä kysymyksen tai kommentin saama väisä tai huomaamaton vastaanotto kertovat jonkin asteisesta sallitun rajan ylityksestä.

Sektorimiesinstituutiolla on vahvat perinteet osastolla. Sektorimiehet eivät juuri osallistu keskusteluun muista kuin oman sektorin asioista. Olisi lähes ennen kuulumatonta, jos joku sektorimies esittäisi kommentteja, erityisesti kriittisiä, toisen sektorin asioista. (Haastateltava – ylin johto 27).

Osastolla keskustellaan liian vähän, vaikka prosessit ja ongelmatilanteet ovat hyvin samanlaisia eri sektoreilla. Olisi ennen kuulumatonta, jos joku esittäisi kriittisiä kysymyksiä jonkun toisen sektorin koskien. On olemassa kirjoittamaton sääntö, jonka mukaan näin ei voi tehdä. (Haastateltava – asiantuntija 7)

Usein juuri kirjoittamattomat säännöt ohjaavat ihmisten käyttäytymistä kaikkein eniten. Niihin sisältyy hiljainen sopimus siitä, että kukaan ei esitä kriittisiä näkemyksiä toisten asiantuntijoiden aihealueeseen liittyvissä kysymyksissä. Yksin tekemisen kulttuuri on tehnyt ja tekee tässä omaa työtään. On myös inhimillistä, että useita vuosia jotain tehtävä- ja asia-aluetta lähes yksin hoitanut henkilö kokee hänen aihealuettaan koskevat kysymykset henkilökohtaisina. Henkilökohtaisuus nostaa kuitenkin edelleen muiden toimijoiden kynnystä esittää aidosti perusteltuja ja rakentamaan pyrkiviä kysymyksiä. Yksilöiden muodostamissa ryhmissä käytävät keskustelut muodostuvat siten usein yleisen tason korrekteiksi asiakeskusteluiksi, joissa esitetyt kommentit vahvistavat kaikkien jo tiedostamia ja hyväksymiä näkemyksiä. Keskustelut eivät useinkaan ulotu tasolle, jossa kysymyksiä esitettäisiin myös näkyvillä olevien asioiden taustalla vaikuttaviin perusoletuksiin.

Vallitsevien perusoletusten ja ajattelumallien arviointi ”out of the box” –orientaatiolla ei ole sinänsä eksplisiittisesti kielletty. Ministeriössä ja sen yksiköissä vallitsevat rakenteet ja kulttuuri (mm. yksiköiden ja yksilöiden hierark-

kinen ja vertikaalinen työnjako, toimeksiantokulttuuri, virallis-muodollinen kokoustyöskentely, asiantuntijaesimiehisyyt, johtaja-aseman auktoriteetti) antavat kuitenkin ymmärtää, mitä kysymyksiä voi esittää ja mitä ei. Ne viestivät tehokkaasti sallitun ja kielletyn rajoista.

Ministeriössä vallitsee yhden totuuden oppi talouspolitiikan asioissa. Monet mielipiteet otetaan annettuina ja jos joku on selkeästi toista mieltä, joutuu helposti paitsioon talouspolitiikan suuntaan liittyvissä kysymyksissä. Ei meillä ole havaittavissa silti aktiivista keskusteluiden tukahduttamista vaan enemmän itsesensuuria ja varovaisuutta. Reipas mielipiteiden vaihto tai mahdollisuus siihen on arka kysymys ministeriössä ja varovaisuus on vallitsevaa. (Haastattelu – ylin johto 27)

Valtiovarainministeriössä on sisäisesti monin osin epävirallinen ja käytännöllinen työskentelykulttuuri. Jos joku haluaa keskustella jonkun toisen osastojen asiantuntijan, osastopäällikön tai alivaltiosihteerin kanssa, ei tähän tarvitse yleensä pyytää lupaa omalta esimieheltä. Myös ehdotusten ja aloitteiden tekeminen on helppoa. Yksilöillä on liikkumatilaa erityisesti omilla asiantuntemusalueillaan. Ihmisiä on helppo lähestyä kahdenkeskisesti. Ihmiset ovat innostuneita, avoimia ja myös kriittisiä kahdenvälisissä keskusteluissa. He ovat sitä myös epävirallisissa kahvipöytäkeskusteluissa, joissa on läsnä useita henkilöitä. Asetelma ja tunnelma muuttuvat kuitenkin lähes päinvastaiseksi silloin, kun ihmiset ovat läsnä järjestetyssä kokouksessa tai keskustelutilaisuudessa. Tällöin kuvaan astuvat virallisuus, hierarkkisuus ja ylikorrektius. Ylin johto (valtiosihteerit ja osastopäälliköt) edustaa ihmisille auktoriteettia, jonka näkemyksiä ei uskalleta tai haluta haastaa suoraan vaan ne otetaan lähes annettuina totuuksina. Ylimmän johdon ja myös kollega-asiantuntijoiden näkemykset haastetaan mieluummin toisaalla kahdenvälisissä keskusteluissa ja kahvikupin äärellä erilaisissa epävirallisissa ryhmissä.

Tietyin osin kulttuuri on sallivaa, tietyin osin ei ollenkaan sallivaa. VM:ssä ei ole sallittua esittää kyseenalaistavia kysymyksiä perusolettamuksista edes järjestetyissä keskusteluissa. Tämä johtaa helposti yhteen totuuteen. Kriittistä keskustelua käydään kuitenkin epävirallisilla foorumeilla erilaisissa kahvipöytäkeskusteluissa. asiat voivatkin mennä paremmin eteenpäin epävirallisten keskusteluiden kautta. Yhteistyön ja keskustelukulttuurin osalta ei tule vaipua liialliseen synkkyyteen, koska sen toimivuudesta on myös useita positiivisia esimerkkejä. Tässä mielessä olisikin tarpeen vahvistaa yhteistyön ja keskustelukulttuurin avoimuuden tärkeyttä sekä luoda edellytyksiä sen syntymiselle ja toimivuudelle. (Haastattelu – asiantuntija 23)

Joillain osastoilla on ihmisten välistä vuorovaikutusta ja keskustelua pyritty tietoisesti avaamaan ja laajentamaan. Tämä on tehty organisoidusti ja systemaattisesti tarkoituksena tukea asioiden laaja-alaista tarkastelua sekä erilaisten näkemysten esittämistä. Esimerkkejä tällaisista ovat käynnistyviin ja käynnissä oleviin projekteihin liittyvät linjauspalaverit ja työpajat. Nämä vuorovaikutusareenat ovat kaikille yksikön henkilöille avoimia. Jokainen henkilö toimii niissä sekä projektin omistajan ja esittelijän roolissa että yhtenä keskustelijana. Jokaisella henkilöllä on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja näkemyksiä tarkastelun kohteena olevassa projektissa. Näiden areenoiden tarkoituksena on toimia keskustelufoorumina, jossa esimiehet ja asiantuntijat ovat näkemysten ja kysymysten esittäjinä ainakin lähtökohtaisesti samalla viivalla. Yhteisten tulkintojen syntyminen edellyttää jollain tasolla toisten tulkintahorisonttien ymmärtämistä. Näin erityisesti silloin, jos keskustelun kohteena on joku uusi asia tai ilmiö tai jos joku esittää olemassa olevasta perusoletuksesta poikkeavan näkemyksen.

*VM:ssä on yleensä helppo keskustella asioista, joihin VM:n johdolla on olemassa valmis kanta. Uusista asioista erittäin vaikeaa keskustella. Silti VM:ssä on avoin keskusteluilmapiiri, keskustelevampi kuin monessa muussa organisaatiossa. Uskon, että VM:ssä halutaan avointa keskustelua. Omia ideoitaan on kuitenkin vaikea saada läpi, jos ei ole sisäistänyt esimiesten perimmäisiä tavoitteita. **On tärkeää ymmärtää johdon maailmankuvaa.** Vain sitä tukevat ehdotukset voi saada ongelmitta etenemään VM:n tavoitteina. (Haastateltava – ylin johto 2. Korostus allekirjoittaneen)*

Ministeriössä on olemassa myös erilaisia epävirallisia ja itseohjautuvia keskusteluyhteisöjä, joiden aiheet ja teemat valikoituvat jostain ajankohtaisesta tilanteesta tai jonkun henkilön esille nostamasta asiasta. Nämä keskusteluyhteisöt eivät ole yleisiä kuulumisten vaihtamistilaisuuksia vaan niissä keskustellaan esimerkiksi hallituksen politiikasta, ministereiden ja ministeriön linjauksista, ajankohtaisista tai tulevista hankkeista sekä ministeriön sisäisistä toimintatavoista. Näiden yhteisöjen keskusteluihin osallistuu sekä johtajia että asiantuntijoita. Yksi esimerkki tällaisesta on nk. herrojen kahviseura, jossa käydään avointa ja kriittistä keskustelua ajankohtaisista asioista ja vallitsevista näkemyksistä ilman virallisia agendoja ja titteleitä.

”Herrojen kahviseura” on joka aamu kokoontuva epävirallinen kahviseurue, jossa mukana budjettiosaston entistä ja nykyistä väkeä. Seuralla on varattuna oma pöytä ruokalasta. Keskusteluaiheita ei ole mitenkään sovittu tai valmisteltu etukäteen vaan ne nousevat esiin itsestään. Keskusteluissa tuuletetaan reippaasti jostain ajankohtaisesta aiheesta, joka liittyy aina työhön. Sinne kutsutaan kyllä

mukaan ulkopuolisiakin, mutta ilmapiiri on sisäänpäin kääntynyt ja paikka täytyy lunastaa. (Haastateltava – asiantuntija 7)

Valtiovarainministeriössä on monin osin erittäin alhainen kynnyks epäviraallisten ja ad hoc tilanteesta ohjautuvien keskusteluiden käymiseen. Nämä keskustelut voivat aktivoitua missä tahansa: kahvihuoneessa, kollegan työhuoneessa, käytävillä. Seuraava sitaatti kuvaa yhdenlaisen tavan altistua avoimelle keskustelulle, jossa sallittujen ja kiellettyjen kysymysten rajaa ei ole piirretty tarkasti. Tässä esimerkissä kysymys on sekä altistumisesta, mutta myös altistamisesta, koska kyseisen osastopäällikön ”management by walking”-tavan myötä luoma keskustelukäytäntö vaikuttaa epävirallisuudessaan systemaattiselta ilman, että se vaikuttaisi käytävien keskusteluiden avoimeen luonteeseen.

Osastopäällikkö kulkee päivittäin paljon osastolla ja keskustelee asiantuntijoiden kanssa. Tähän ei liity systematiikkaa vaan se tapahtuu impulsiivisesti ja ad hoc pohjalta sen mukaan, kuka sattuu olemaan paikalla. Tasapuolinen osallistuminen ja mukanaolo ei välttämättä toteudu. Tämä on eräänlainen itseohjautuva keskustelufoorumi, jossa ei ole ennakolta mietittyä agendaa vaan asiakohtaisesti. Keskustelua käydään jonkun asiantuntijan huoneessa ja keskusteluun voi tulla mukaan kuka tahansa, jos sattuu kulkemaan ohitse ja kokee sen luontevaksi. On ihan luontevaa mennä kuulolle ja olla hiljaa tai osallistua keskusteluun. Keskustelukynnyks on tällaisessa yhteydessä alhaalla ja kysymys on todellisesta keskustelusta, jossa ei odoteta valmiita ratkaisuja vaan avointa ja monipuolista ajatuksenvaihtoa. Tämä on erittäin antoisaa ja motivoivaa. (Haastateltava – asiantuntija 4)

Kuvatuilla keskusteluareenoilla ei henkilöiden muodollisella asemalla ole välttämättä mitään merkitystä, koska kysymyksessä ei ole virallinen asioiden käsittely- tai päätösfoorumi. Jotkut näistä ovat olleet olemassa jo pitkän aikaa ja niille on itsestään muotoutunut omia käytäntöjä mm. kokoontumisaikojen ja osallistujien kokoonpanon suhteen. Epäviraallisen yhteisön jäseneksi voi periaatteessa tulla kuka tahansa istumalla muiden kanssa saman pöydän ääreen. Joissain tapauksissa myös epävirallisen yhteisön jäsenyydelle on olemassa omia kirjoittamattomia pelisääntöjä, joita yhteisön jäsenet viestivät vähintään eleillään ja ilmeillään sääntöjä tuntemattomille. Vaikka mitään kirjoitettuja sääntöjä ei olekaan olemassa, tuntevat kaikki keskusteluun osallistuvat pelin säännöt.

Sinänsä on mielenkiintoista, että epävirallisilla ja virallisilla foorumeilla käytävät keskustelut ja sallittujen ja kiellettyjen kysymysten rajat ovat keskenään hyvin erilaisia, vaikka näihin foorumeihin osallistuvat henkilöt ovat

samoja. Kuvatunlaiset epäviralliset keskusteluyhteisöt ovat esimerkki avoimen vuorovaikutuksen syntymiselle edellytyksiä luovista rakenteista, jotka ovat sekä tietoisesti luotuja että itsestään syntyneitä. Ne laajentavat sallittujen kysymysten aluetta sekä tarjoavat mahdollisuuksia vähintään informaation jakelukanavina, mutta myös strategian ja strategisen informaation informaaleina tekemisareenoina.

4.1.4 Strategian ja strategisen informaation muodollinen ja toiminnallinen tekeminen

Strategian ja strategisen informaation tekeminen perustuu käytännössä harvoin vain yhteen prosessiin tai malliin. Organisaation perusoletuksat tukevat kuitenkin jotakin tekemisen tapaa enemmän kuin toista. Usein tekemisessä käytettävät formaalit järjestelmät ovat teknisinä malleina keskeisessä roolissa. Tämän seurauksen myös tekemisen tavat ja tyylit määrittyvät järjestelmän ja välineen sisältämien oletusten perusteella. Järjestelmät ja tekemisareenat ovat olemassa organisaation *muodollista* strategian ja strategisen informaation tekemistä varten. Ne eivät kuitenkaan välttämättä noudata tai tue strategian ja strategisen informaation *toiminnallista* tekemistä.

Eräs keskeinen kysymys strategian ja strategisen informaation muodollisen ja toiminnallisen tekemisen yhteydessä on se, kuka vastaa tekemisestä ja kuka tai ketkä toimivat aktiivisina toimijoina ja missä rooleissa. Tällöin otetaan kantaa siihen, mikä on ylimmän johdon rooli ja ohjaustapa sekä mikä on organisaation muiden henkilöiden itsenäisyys, vastuu ja toimintavapaus.

Mutta juuri se sanoman valitseminen tässä prosessissa, niin sitä minä olen joskus vähän ihmetellyt, että kuka sen tekee, onko se joku tämmöinen johtoryhmä vai laajennettu johtoryhmä vai onko se ministeri, joka sitten ikään kuin kuultuaan virkamiesjohtoa valitsee linjan ja sanoman. Se, ettei täältä niin kauhean paljon näitä vastarannan kiiskiä tule julkisesti esiin, niin kuvastaa sitä, että tämä keskustelu täällä on kuitenkin sen verran avointa, että useampi ihminen kuitenkin ihan oikeasti hyväksyy tämän linjan. (Haastateltava – keskijohto 20)

Seuraavassa tarkastellaan ensiksi valtiovarainministeriön muodollista ja toiminnallista strategian tekemistä. Tämän jälkeen tarkastellaan strategisen informaation muodollista ja toiminnallista prosessointia.

Strategian tekemisen systematisoiminen – VM 2002

Ministeriössä käynnistettiin valtiosihteerin aloitteesta vuonna 1997 laaja-alainen, kaikki ministeriön yksiköt käsittävä VM 2002¹³⁵ nimeä kantanut strategiaproessi. Aikaisempaa perusteellisemmän ja systemaattisemmän strategiaproessin taustalla olivat varsin pitkälle edellä kuvatut tapahtumat: 1990-luvun alkuvuosien talouslama ja pankkikriisi, valtionhallinnossa 1980-lopulta alkaen toteutetut ohjaus- ja budjetoitijärjestelmien muutokset sekä Suomen liittyminen EU:iin ja Euroopan talous- ja rahaliiton eteneminen. Näiden lisäksi oma vaikutuksensa oli myös syksyllä 1996 ministeriössä toteutetulla sisäisellä työilmapiirikyselyllä, joka viestitti erilaisista tarpeista organisaation, johtamisen ja työyhteisön kehittämiseen. Yhdessä nämä tekijät nostivat esiin kysymyksiä valtiovarainministeriön roolista, tehtävistä, johtamisesta, osaamisesta, organisaatiosta sekä kriittisistä menestystekijöistä 2000-luvun kansallisessa sekä kansainvälisessä toimintaympäristössä.

VM oli itse 1990-luvun alussa myös yksi osa uusittua ohjausjärjestelmää. Uudistusta ei valmisteltu syvällisesti VM:n itsensä kohdalla tuolloin. Vasta VM 2002 toi johtamiseen erilaisen otteen. Nykyinen malli on toimiva, jonka mukaan lähtökohdana on VM-kokonaisuus, josta keskustellaan laajennetussa johtoryhmässä. Myös osaston strategiaproessi lähtee VM-kokonaisuudesta ja se kytkeytyy kokonaisuuteen osastopäällikön ja ao. valtiosihteerin välisessä keskustelussa. Näitä areenoita täydentävät lisäksi erilaiset epäviralliset kahden- ja monenväliset keskustelut ja vapaamuotoiset lonkerot eri puolilla ministeriötä. (Haastateltava – ylin johto 18)

Vuoden 1997 lopulla johtoryhmä päätti, että ministeriössä otetaan yhteiseksi strategiaviitekehikseksi balanced scorecard (BSC)¹³⁶. Ministeriön BSC -sovellutukseen sisältyvät näkökulmat ovat yhteiskunnallinen vaikuttavuus, prosessit ja rakenteet, resurssien hallinta sekä uudistuminen ja työkyky. Nämä näkökulmat ja niiden sisällöt muodostavat ministeriön kokonaisstrategian. Uudelleen strategiatehikon myötä ministeriön toimijoiden keskustelun ja huomion kohteita pyrittiin laajentamaan substanssiteemoista (so. vaikuttavuus) myös niissä onnistumiselle edellytyksiä luoviin ulottuvuuksiin ja teemoihin (prosessit, uudistuminen, resurssit).

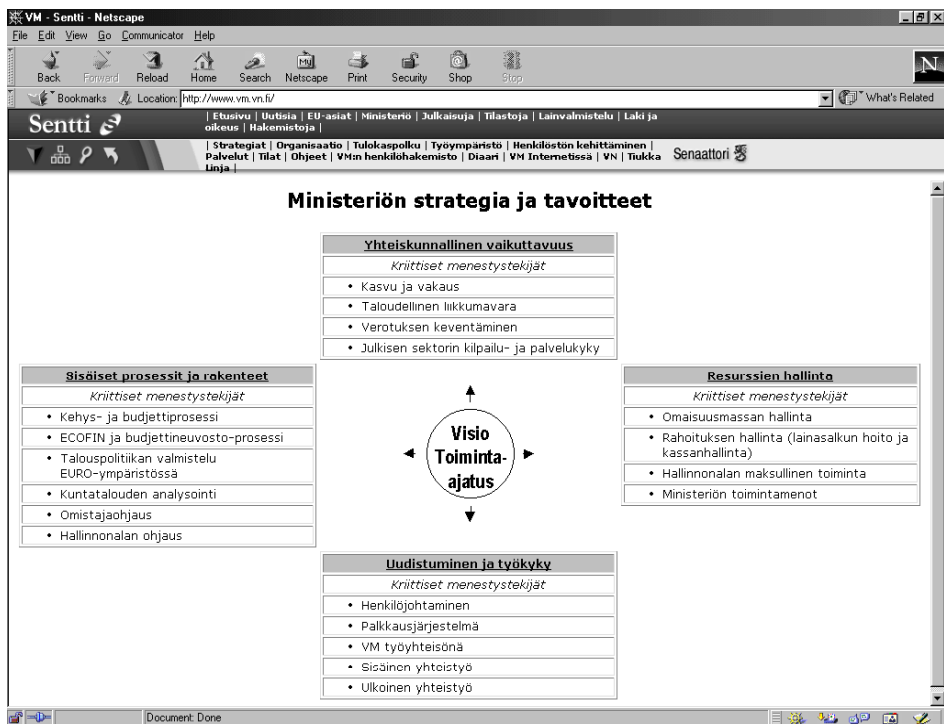
¹³⁵ Vuoden 1997 syksyllä nimetty VM 2002 symboloi vuoden 2002 alusta lukien käteisvaluuttana käyttöön otettua yhteisvaluutta euroa. Ks. valtiovarainministeriön strategiaproessin kuvaus myös Määttä & Ojala (1999) ja Määttä (2000). Todettakoon, että balanced scorecard ja siitä tehdyt sovellukset ovat hyvin laajalti käytössä valtionhallinnossa ja kunnissa (VM:n BSC 2000 foorumin julkaisu, 2001; ks. Kuntaliiton internetsivut, joilta linkit kuntien strategioihin, www.kuntaliitto.fi).

¹³⁶ Balanced scorecardin luojia ovat Kaplan & Norton (1996). Määttä (2000) on pyrkinyt tarkastelemaan balanced scorecardin laaja-alaisempaa olemusta korostamalla mm. ihmiseen, tietoon, strategiaan ja johtajuuteen liittyvien perusoletusten keskeisestä merkitystä johtamisjärjestelmien soveltamisessa. Määttä & Ojala (1999) ovat tarkastelleet balanced scorecardia julkishallinnon kontekstissa.

Kriittinen kysymys minkä tahansa muodollisen strategian tekemisprosessiin osalta liittyy siihen, missä määrin prosessissa ovat esillä oikeat ja aidot asiakysymykset. Jos formaali strategian tekemisprosessi on todellisuudessa vain suunnitelmien kirjoittamista ja lomakkeiden täyttämistä, ei se sellaisena tarjoa aitoja ja kokemuksellisia merkitysulottuvuuksia organisaation toimijoille.

Substanssikysymykset ovat aidosti läsnä strategiaprosessissa. Substanssin yhteydessä ja ohella puhutaan myös resursseista, erityisesti siitä, mistä saataisiin hyviä henkilöitä. Henkilöresurssit ja osaaminen on tullut yhä akuutimmaksi kysymykseksi. Ongelmana ei ole niinkään lisäresurssien tarve vaan resurssien laatu. (Haastateltava – keskijohto 11)

Oheisessa kuvassa on ministeriötason balanced scorecard –pohjainen strategia vuodelle 2000 päivitettyjen kriittisten menestystekijöiden muodossa¹³⁷. Kukin menestystekijän avautuu edelleen tarkemmiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi.



Kuvio 15: Valtiovarainministeriön strategiakehikko ja kriittiset menestystekijät vuonna 2000 (VM:n intranet Senti)

¹³⁷ Kuva on ministeriön sisäisestä intranet -verkosta Sentiä, jossa on kaikkien ministeriöläisten saatavilla sekä ministeriötason että osastojen ja yksiköiden balanced scorecardit.

Virallinen strategian ja strategisen informaation muoto eli balanced scorecard –pohjainen viitekehys sekä siihen liittyvät formaalit lomakkeet ja tekemisareenat muodostavat koko ministeriön kattavan johtamisjärjestelmän. Sen avulla pyritään *määriteltyyn käyttäytymiseen* (Burgelman, 1983), jonka tarkoituksena on systematisoida ja yhtenäistää strategian tekemistä sekä toiminnan suunnittelua ja seuranta ministeriötasolta yksilötasolle saakka. Sillä pyritään myös avoimeen tiedon saatavuuteen sekä yksiköiden välisen yhteistyön tukemiseen. Tämän mukaisesti ministeriötason ja osastojen strategiat sekä yksiköiden toimintasuunnitelmat kuten myös seurantaraportit ja johtoryhmien pöytäkirjat ovat intranetin kautta kaikkien saatavilla.

Muodolliseen strategian ja strategisen informaation tekemiseen liittyy sekä suunnitelmalähtöisyys (so. balanced scorecard -lomakkeet suunnitelmina ja toteutumisen seuranta raporteina) että suunnitelmien ja raporttien laadintaan ja käsittelyyn liittyvä prosessilähtöisyys (so. eri tasojen väliset tuloskeskustelut, johtoryhmän seurantakokoukset, johdon osastokierros, henkilöstöinfot).

Muodolliseen tekemiseen suuntautuminen

Ministeriön ylimmällä johdolla eli valtiosihteerillä on vastuu ja vaikutusmahdollisuus siihen tapaan, miten ministeriötason strategian tekeminen prosessoidaan. Osastopäälliköllä on erittäin suuri vaikutus siihen, miten strategiaa tehdään osastolla, ketkä osallistuvat tekemiseen ja millä tavalla. Ministeriötasolla ei ole määritelty tekemisen tapaa eli sitä, miten strategiaa valmistellaan, toteutetaan ja seurataan. Osastopäällikön ohella keskeisessä roolissa ovat myös hänen alaisenaan toimivat yksikön päälliköt. Heidän liikkumatilansa ja vaikutusmahdollisuutensa riippuvat kuitenkin merkittävästi osastopäällikön johtamisotteesta ja -tyylistä.

Vuosittaisesta strategiatyöstä on tehty säännönmukaisempi ja strategia-asiat ovat jatkuvasti esillä johtoryhmien kokouksissa. Minulla ei ole käsitystä siitä, miten osastojen strategiat syntyvät käytännössä, mutta lopputuloksen näkee Sentistä. Me yritetään jäsentää omaa tehtäväämme ja strategiaamme VM:n strategian ja osastojen strategioiden pohjalta. Meille osastostrategiat kertovat, mihin meidän pitää kiinnittää huomiota ja mistä asioista tullaan tarvitsemaan ja kysymään tietoa - kuntatalous, Venäjä, verouudistus jne... Voimme varautua tähän jo etukäteen. Strategia-asiakirjoista nähdään myös, mitkä prosessit ovat kehittämisen kohteena. (Haastateltava – keskijohto 30)

Jokainen ministeriön osastopäällikkö ja myös useimmat yksikön päälliköt eli keskijohto voivat päättää varsin itsenäisesti siitä prosessista, minkä kautta strategiaa tehdään niin, että se konkretisoituu sovitussa vaiheessa määritel-

lyille suunnitelmalomakkeille, joiden pohjalta käytävissä keskusteluissa strategia ja tavoitteet vahvistetaan. Tekemisen osalta onkin tunnistettavissa erilaisia strategian tekemisen tapoja ja käyttäytymismalleja. Nämä eroavat toisistaan merkittävästi sen suhteen, millaisia mahdollisuuksia ne tarjoavat eri henkilöiden omakohtaisten eli kokemuksellisten merkitystulkintojen syntymiselle. *Yksiääninen* strategian tekeminen tuottaa tekijästä kaikkitietävän ja objektiivisesti maailmaa tarkkailevan toimijan ja muista toimijoista valmiin strategian vastaanottajan ja toteuttajan. *Moniääninen* tekeminen laajentaa strategian tekijöiden joukkoa sekä haastaa toimijat vuorovaikutukseen ja yksilöllisten merkitystulkintojen yhteisölliseen arviointiin (Lehtimäki, 2001, 21-22).

Jotkut päälliköt ovat perustaneet strategian tekemisen tyylinsä organisaatiotason tulkintahorisontin tukemana yksiäänisyyteen ja määriteltyyn käyttäytymiseen. Tällöin strategian tekeminen on ollut käytännössä osastopäällikön tai yksikön päällikön yksilösuoritus. Yksiäänisen mallin mukaan jotkut päälliköt ajattelevat ja tekevät strategiaa itsenäisesti kirjaamalla asiat lomakkeille ja pyytämällä lomakkeisiin mahdollisesti kommentteja muilta. Muiden kuin päällikön horisontissa tällainen tekeminen näyttäytyy usein lap-pujen täyttämisenä, mikä ei välttämättä haasta tai rohkaise näkemysten tai kysymysten esittämiseen, ei ainakaan sähköpostilla esitettyyn kommenttipyyntöön.

Yksikön strategian tekeminen on harjoitus, joka tehdään kerran vuodessa. Siihen ei suhtauduta vakavasti. Yksikön päällikkö tekee luonnoksen, johon hän on pyytää kommentteja, mutta ei taida yleensä saada yhtään. Sain sähköpostilla yksikön tavoitteet kommentoitavaksi, mutta en vastannut mitään, kuten ei tainnut tehdä kukaan muukaan. (Haastateltava – asiantuntija 12).

Ministeriössä on tunnistettavissa myös esimerkkejä moniäänisyyteen ja itsenäiseen käyttäytymiseen haastavasta strategian tekemisestä. Tällöin esimiehenä toimivat henkilöt pyrkivät tarjoamaan aktiivisesti asiantuntijoille vaikutusmahdollisuuksia strategian tekemiseen. Jotkut asiantuntijat eivät kuitenkaan koe olevansa vastuussa yksikön, osaston tai ministeriön strategian tekemisestä. Tällaiset tulkinnat kertovat asiantuntijoiden johtajilta edellyttämästä parhaasta tietämyksestä, jonka perusteella johdon tulisi itse pystyä tekemään strategia. Tämä havainto kertoo siitä, ettei yksiäänisyyden ja määritellyn käyttäytymisen oletus ole määritelmällisesti ainoastaan johdon ylläpitämä. Myös asiantuntijat tuottavat ja ylläpitävät omalla toiminnallaan ja oletuksillaan yksiäänisyyttä.

Se on ollut yllätys, että asiantuntijoita saa repiä kravatista, että he osallistuvat strategiakeskusteluun tai että heiltä saisi ainakin palautetta luonnoksista. Yksikköpalaverit eivät ole riittävä foorumi vaan siinä täytyy mennä henkilökoh-

taisen dialogin tasolle ja ”tentaamaan” henkilöitä. (Haastateltava – keskijohto 32)

Moniääninen strategian tekeminen voidaan tulkita joidenkin toimijoiden horisonteissa aikaa vieväksi, turhaksi ja tehottomaksi, koska ”itsestään selvistä asioista on turha keskustella”. Yksiäänisyyden maailmassa voi sellainen henkilö aiheuttaa hämmennystä ja epävarmuutta, joka esittää valmiiden vastusten, linjausten ja toimeksiantojen sijaan kysymyksiä sekä pyrkii saamaan muut toimijat keskustelemaan vaihtoehtoista ja mahdollisista vastauksista. Yksiäänisyyden maailmassa tällainen käyttäytyminen leimataan pätemättömyydeksi. Näin erityisesti silloin, jos kysymyksessä on joku ylimmän johdon tai keskijohdon henkilöistä, koska organisaatiotason tulkintahorisontissa esimiehiin liitetään parhaan tietäjän oletus.

Strategian laadinnassa pidettiin keskeisenä lähtökohtana laajaa osallistumista ja avoimuutta sekä yksikkö- ja hierarkiarajat ylittävää keskustelua. Jotkut kokivat tämän turhauttavaksi ja prosessin aikana tuli palautetta turhautumisesta mm. niin, että ”Johdon asiana on miettiä strategioita ja henkilöstön ja asiantuntijoiden tehtävänä toteuttaa sitä parhaimman mukaan. (Haastateltava – ylin johto 18)

Moniääniseen vuorovaikutukseen perustuva strategian tekeminen on ristiriidassa organisaatiotason tulkintahorisontissa tunnistettavan yksiääniseen ja määritellyyn käyttäytymiseen perustuvan oletuksen kanssa. Jos on totuttu siihen, että johto määrittää linjat sekä kertoo mitä tehdään, voi asiantuntijoilla olla vaikeaa heittäytyä mukaan strategian tekemiseen. Totutusta ja tunnetusta poikkeaminen voi aiheuttaa joissain toimijoissa hämmennystä ja epäilyjä sen suhteen, mistä prosessissa on oikeastaan kysymys.

*VM 2002 strategiaprosessin tarpeellisuudesta ja merkityksestä on erilaisia näkemyksiä. Toiset arvostavat strategista tarkastelua ja omakohtaista miettimistä ja vaikuttamista. Toiset ovat sitä mieltä, että **on turha miettiä strategioita, joka on johdon ja poliitikkojen hommaa ja me teemme käskystä ja toimeksiantoista.** Strategioihin ja tavoitteisiin liittyvä vuorovaikutus ja avoimuus on monelle mahdollisuus mutta joillekin varmaan myös uhka. (Haastateltava – asiantuntija 23. Korostukset allekirjoittaneen)*

Organisaatiotason tulkintahorisonttia ja sen tekijöiden ja tekemisen luonteita määrittäviä yksiäänisiä perusoletuksia ylläpitävät rakenteet ovat läsnä joka paikassa. Yksittäisen osastopäällikön tai yksikön päällikön pyrkimys ja sinänsä vilpittömät kommentointi- ja keskustelupyynnöt eivät ole välttämättä

riittävän uskottava tekijä moniäänisyyteen ja aidosti alhaalta-ylös perustuvaan strategian tekemiseen. Myös moniäänistä strategian tekemistä voidaan tukea erilaisilla rakennetekijöillä, esimerkiksi ministeriön uudella palkkausjärjestelmällä, kuten eräs yksikön päällikkö seuraavassa sitaatissa hahmottelee:

Uuteen palkkausjärjestelmään, erityisesti henkilökohtaisen suorituksen arviointiin liittyen on tärkeää arvioida ja huomioida myös sitä, miten ihmiset osallistuvat ja kontribuoivat yksikön tavoitteista käytävää keskustelua ja tavoitteiden määrittelyä. Kun ihmiset on mukana tekemässä tavoitteita, he sitoutuvat myös niihin. Meillä on kuitenkin myös henkilöitä, jotka odottavat, että päällikkö sanoo, mitä pitää tehdä. Aktiivisuuden ja vastuunoton tulee näkyä myös henkilökohtaisessa arvioinnissa. (Haastateltava – keskijohto 32)

Tulos- ja kehityskeskustelut – yksilön kohtaamisen areena?

Muodolliseen strategian tekemiseen sisältyy ajatus ylhäältä-alas ja alhaalta-ylös tapahtuvasta tekemisprosessista, joka lähtee liikkeelle johtoryhmän muotoilemista ehdotuksista ministeriötason painopisteiksi eli kriittisiksi menestystekijöiksi, joita osastojen ja yksiköiden edellytetään edelleen prosessoivan. Osastopäälliköt tekevät ehdotukset sekä osaston strategiaan sisältyvistä asioista että ministeriötasolle sisällytettävistä tavoitteista ja toimenpiteistä.

Strategisen huipun tasolla tapahtuvan tekemisen osalta ovat keskeisiä ministeriön suppeassa ja laajennetussa johtoryhmässä käytävät keskustelut sekä ylimmän virkamiesjohdon ja osastopäälliköiden kahdenväliset keskustelut¹³⁸. Viime mainittujen merkitys on noteerattu myös muiden kuin keskustelun aktiivisten osapuolten toimesta.

Strategiaprosessin ydin on fokusointi, ts. mikä osastojen toiminnassa erityisen tärkeää. Kyseessä ei vain johdon tehtävä vaan laajempi keskustelu osastolla. Strategiaprosessiin liittyvät neuvottelumekanismit - johdon ja osastopäälliköiden tulosneuvottelut – ovat pakottaneet määrittelemään tehtävät ja vastuut sekä tuoneet systematiikkaa ja ryhtiä prosessiin. (Haastateltava – asiantuntija 17)

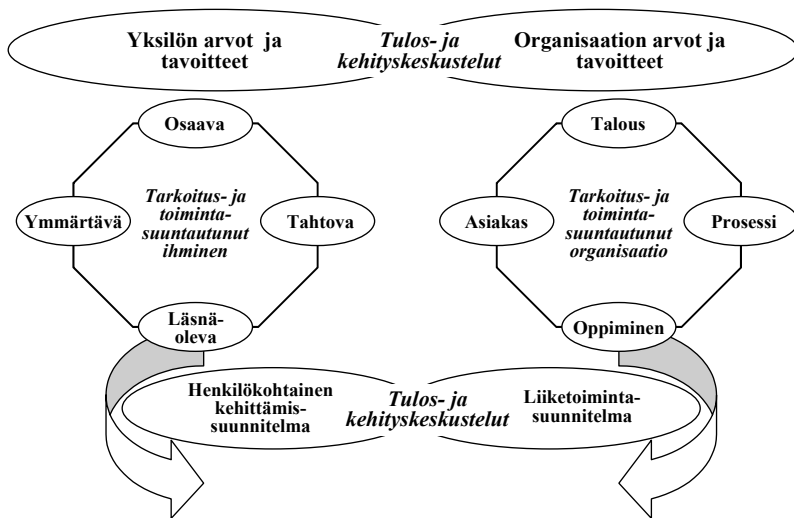
Myös ylin johto ja osastopäälliköt pitävät keskustelujen merkitystä tärkeänä strategian tekemisessä. Strategisen johdon keskustelut sekä organisaation tietoisuus niiden käymisestä luovat tekemiseen sekä uskottavuutta että systematiikkaa, joka näkyy edelleen osastojen sisäisessä tekemisprosessissa. Näissä keskusteluissa ovat esillä sekä organisaatioon että henkilöön liittyvät teemat.

¹³⁸ Ylimmän johdon ja osastopäälliköiden välisissä keskusteluissa tarkastellaan osaston strategian ja tavoitteiden toteutumista, ministeriöstrategiassa olevia kriittisiä menestystekijöitä, joista osasto vastaa sekä osaston strategian päivittämistä ja tulevan kauden tavoitteita, resursseja sekä keskeisiä hankkeita. Keskusteluissa on lisäksi esillä osastopäällikön johtamisen arviointi sekä siihen liittyvistä kehittämistavoitteista sopiminen (Ministeriön intranet, A-lomake ja ohje).

Valtiosihteereiden ja osastopäälliköiden väliset keskustelut käydään kahdenvälisinä, mikä on hyvä asia. Osastopäällikkö tuo keskustelun pohjaksi ehdotuksen osaston painopisteistä ja tavoitteista VM:n yleisistä lähtökohdista. Keskusteluissa on mukana kokonaistarkastelu substanssiin ja siihen liittyviin tekijöihin liittyen; prosessit, resurssit ja henkilöstö. Miten mahtaa olla yleisesti kaikkien osastojen kohdalla? Myös osastopäällikön ja yksikön päälliköiden välisiin keskusteluihin on tullut VM 2002 strategiaprosessin myötä jäntevyyttä ja kokonaisuuden hallintaa. (Haastateltava – ylin johto 18)

Eri tasoilla käytävä tulos- ja kehityskeskustelu on eräs keskeisimpiä strategian tekemisen rakenteita, johon liittyen on määritelty organisaatiotasoisesti sovellettavat ohjeet, periaatteet ja välineet (henkilötason tulos- ja kehityskeskustelut, lomake ja ohjeet, VM:n intranet Senti). Ohjeissa kuvataan keskusteluiden kohteet eli menneen kauden tavoitteiden arviointi ja tulevan kauden tavoitteista sopiminen. Dialogin merkityksen korostamiseksi ohjeisiin sisältyy suositus käydä em. asiat läpi vähintään kahdessa eri tapaamisessa.

Lähtökohtaisesti henkilötason tulos- ja kehityskeskusteluihin liittyy kysymys yksilön roolin ja paikan suhteuttamisesta organisaation ja sen osan perustehtävän toteuttamiseen. Suhteuttaminen on kaksisuuntainen prosessi, jossa myös yksilön esittämällä tulkinnoilla ja ehdotuksilla voi olla aitoa vaikutusta organisaatiotasolla määriteltäviin painopisteisiin ja tavoitteisiin. Tulos- ja kehityskeskustelut voivat osaltaan auttaa tunnistamaan ja tulkitsemaan niitä teemoja ja alueita, joilla organisaation ja yksilön tavoitteet ovat yhteneviä tai niiden tulisi olla sellaisia.



Kuvio 16: Yksilön ja organisaation kohtaamisen areenat (Määttä, 2000, 142)

Tulos- ja kehityskeskusteluiden formaalinen rakenne ja muodollinen toteuttaminen eivät sellaisinaan riitä perustelemaan niiden roolia ja paikkaa strategian ja strategisen informaation merkitysisältöjen tulkitsemisessa ja ymmärtämisessä. Strategia todellistuu jokaiselle organisaation jäsenelle ensisijaisesti hänen oman työnsä kautta. On oikeutettua, että jokainen kysyy sekä itseltään että esimieheltään ja kollegoiltaan, miten juuri minun tavoitteeni ja tekemiseni liittyvät organisaation ja yksikön strategiaan. Tulos- ja kehityskeskustelu on *yksi* ihmisen kohtaamisen areena, joka liittyy muodolliseen strategian tekemiseen. Muodollisen areenan hyödyntäminen sisällöltään aitona ja avoimena keskusteluforumina edellyttää toimijoiden välistä yhteistä kokemuksellisuutta. Tämä on puolestaan edellytyksenä luottamukselle, jonka perusta ei ole muodollisessa järjestelmässä vaan ihmisissä.

Tulos- ja kehityskeskusteluiden läpikäynti vaatii pitkän yhteisen kokemuksen alaisen ja päällikön välillä, jotta ne ovat aitoja ja niistä on hyötyä osaston, yksikön ja yksilön tavoitteiden yhteensovittamisessa. (Haastateltava – asiantuntija 15)

Kuten aikaisemmin on todettu, organisaatiossa on olemassa useita erilaisia areenoita, joilla toimijat kohtaavat toisensa yksilöinä ja ryhminä. Tulos- ja kehityskeskustelu on eräs muodollisesti systematisoitu areena käsitellä organisaation ja yksilön tavoitteiden välisiä yhteyksiä. Se on myös yksi areena yhteisen kokemuksellisuuden ja luottamuksen ylläpitämisessä ja uusintamisessa. Tulos- ja kehityskeskustelu on joidenkin henkilöiden tulkintojen mukaan muilla areenoilla valmisteltujen strategioiden ja tavoitteiden yksilötason todentamisaikaa tai ”kiteytys- ja kirjauspaikka”, kuten seuraavassa haastattelusitaatissa todetaan.

Tulos- ja kehityskeskustelut jäsentävät ja systematisoivat asioita. Lähiesimiehen ja asiantuntijoiden väliset tulos- ja kehityskeskustelut ovat välttämättömiä, koska niissä on mahdollista konkretisoida osasto ja toimintayksikön toiminnan tavoitteita yksilön osalta. On kuitenkin syytä muistaa, että tulos- ja kehityskeskusteluiden varaan ei voi rakentaa koko hommaa. Ne ovat enemmänkin henkilötason tavoitteiden kiteytys- ja kirjaamispaikka. Niissä ei tule usein paljon uutta substanssia, jota koskevat keskustelut on käyty toiminnan suunnitteluprosessissa. Päivittäisjohtaminen, palaverit ja tapaamiset ovat tekemisen kannalta keskeisimpiä. (Haastateltava – ylin johto 9)

Strategian toiminnallinen tekeminen

Edellä on kuvattu muodollisia strategian ja strategisen informaation tekemisen prosesseja ja areenoita. Niihin liittyy joukko erilaisia määrämuotoisia periaatteita ja ohjeita sisältöä, rakenteita, aikatauluja ja tekijöiden rooleja ja vastuita koskien. Muodollinen tekeminen edustaa yhtä näkökulmaa strategian ja strategisen informaation prosessointiin. Sen mukaiset prosessit ylläpitävät ja uusintavat määriteltyä käyttäytymistä pyrkien muotoiltavan strategian mukaiseen yhtenäiseen linjaan ja tavoiteasetantaan sekä epävarmuuden vähentämiseen (Burgelman, 1983). Muodollinen tekeminen tuottaa strategian analysoituna, dokumentoituna ja tietoisena suunnan valintana ja aikomuksena (intended strategy, Mintzberg, 1987a, 1988, 1990b).

Strategian tekeminen ei kuitenkaan palaudu ainoastaan viralliseen malliin tai suunnitteluprosessiin. Strategian tekemisen oikeutus ei myöskään perustu vain käytettävään käsitejargoniin, kuten Mintzberg (1994) seuraavassa osuvasti korostaa.

Strategian tekeminen ei perustu siihen, että pidetään sen niminen kokous. Päinvastoin, strategian tekeminen on prosessi, johon kietoutuu erilaista tekemistä ja monenlaisia asioita, joita kaikkia tarvitaan organisaation toimimiseksi. (Mintzberg, 1994, 29)

Ministeriön toimintamallin mukaisesti tehtävät on kohdennettu usein yksittäisille henkilöille, joiden vastuulla on institutionaalisilta ja taloudellisilta vaikutuksiltaan merkittäviä asiakokonaisuuksia. Yksittäisen henkilön vastuulla olevat työtehtävät liittyvät esimerkiksi hallituksen esitysten valmisteluun, EU:n työryhmien, komiteoiden ja ministerineuvoston työskentelyyn sekä muiden ministeriöiden tekemien ehdotusten arviointiin ja niitä koskevien valtiovainministeriön linjausten valmisteluun. Erilaisiin toimeksiantoihin liittyvät käytännön ratkaisut kuten myös uudet ideat ovat useimmiten yksilötasolla tapahtuvan ajattelun, tekemisen ja kokemuksen tulosta.

Varsinaiset ideat ja innovaatiot tulevat yksilöiden kautta. Innovaatioprosessin valjastaminen on vaikeaa, koska ne ovat hajallaan. (Haastateltava – keskijohto 20)

Erilaisissa käytännön tilanteissa ja konkreettisissa työtehtävissä toimivat henkilöt joutuvat valmistelemaan ja ottamaan jatkuvasti eri tasoilla valtiovainministeriön nimissä kantaa painotuksiin, linjauksiin, tavoitteisiin ja käytännön toimenpiteisiin. Käytännön toiminnassa olevat henkilöt eivät käytä toiminnallisen tekemisen yhteydessä useinkaan käsitteitä strategia tai strateginen informaatio. Silti hyvin monet yksittäiset asiat ovat sekä sisällöltään että

merkittävydeltään strategisen tason asioita, jotka liittyvät laajempaan kokonaisuuteen ja joissa onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa ministeriön ulkoiseen uskottavuuteen. Toiminnallinen tekeminen merkitsee tekijöilleen konkreettisesti hahmotettavaa ja vahvasti käsillä ja esillä olevaa tekemistä, jossa he kokevat olevansa vahvasti läsnä olevana ja osallisena.

Toiminnan kontekstissa kehkeytyvät strategiat perustuvat yksittäisten asiakysymysten yhteydessä valmisteltuihin linjauksiin, toteutettuihin toimeksiantoihin ja toimintatapoihin (vrt. Mintzberg, 1987a; 1994a, 1998: emerged strategy, strategy as a pattern). Näin muotoutuvan strategian sisältöä voidaan tulkita retrospektiivisesti eli taaksepäin jo tapahtunutta jäsentäen¹³⁹. Joidenkin ministeriön toimijoiden mielestä on yllättävää, että yksittäiset asiaratkaisut voivat jälkeenpäin arvioituna muodostaa kokonaisuutena varsin selkeän ja johdonmukaisen kokonaislinjan ilman, että tätä olisi määritelty eksplisiittisesti etukäteen.

VM:n linjaukset kyllä syntyvät ehkä hieman epävirallisissa prosesseissa. Varsinaisesti strategisten prosessien kautta syntyvät kannat ovat jääneet hieman etäisiksi käytännön työn kannalta. Strategioiden ja linjausten laatimisen areenoita ja prosesseja ei ole, silti jokaisessa Ecofin –agendalla olevasta asiasta esitetään Suomen kanta. Nämä kannat syntyvät erillisissä tilanteissa ja asiayhteyksissä laadittavissa perusmuistioissa. Eräs henkilö on tehnyt yhden asian osalta jälkikäteen analyysin siitä, mikä on siitä tehtyjen perusmuistioiden mukaan rakentunut linja. (Haastateltava – asiantuntija 12)

Toiminnallisen tekemiseen perustuvaa strategian tekemistä leimaa epävirallisuus ja ei-rituaalisuus. Kun joku saa jonkun idean tai jollekin tulee mieleen joku kysymys, se voidaan ottaa esiin välittömästi käytäväkeskusteluissa tai sähköpostissa. Tällöin ei ole tarvetta odottaa jotain virallista strategiakeskustelua tai muutakaan muodollista areenaa. Asioita, ongelmia ja toimeksiantoja tulee ja menee jatkuvana virtana. Strategiakeskustelu tai *strategiointi* (Whittington, 1996; Eriksson, 1999) on käynnissä päivittäin eri puolilla ministeriötä, koska jatkuvasti on mietittävä sitä, mitä tehdään ja milloin sekä millaiset mahdollisuudet ja riskit piilevät eri vaihtoehdoissa.

Osaston näkökulmasta aiheiden tunnistaminen tapahtuu aika lailla epävirallisessa vuorovaikutuksessa joko keskustellen tai sähköpostin välityksellä. Moni semmoinen asia, joka on kirjattu strategiassa, on syntynyt niin, että asiasta on käyty osastolla keskustelua, jonka perusteella asia on otettu esille osastopäälli-

¹³⁹ Weick (1995, 24) korostaa Mintzbergin strategiatalkintaan viitaten retrospektion eli jo elettyjen ja koettujen merkitysten roolia: ”His (Mintzberg) definition of strategy as observed patterns in past decisional behavior represents a sophisticated treatment of retrospect”.

*kön kanssa ja mahdollisesti ylimmän johdon kanssa. Asia on sitten kirjattu ylös muodollisessa strategiaprosessissa, mutta asiaa on ideoitu, jalostettu ja ki-
teytetty muissa keskusteluissa aikaisemmin. (Haastateltava – asiantuntija 23)*

Strategian toiminnalliseen tekemiseen liittyy käsityöläismäinen taito (Mintzberg, 1987b: crafting strategy) ja pelisilmä käynnistää ja johtaa erilaisia prosesseja tavalla, joka luo rakentavat puitteet vaikeidenkin strategiateemojen ratkaisemiselle. Seuraava sitaatti tiivistää strategiseen huippuun kuuluvan toimijan kokemustietoon ja käsityöläismäiseen tekemisen tapaan liittyvän strategiointityylin.

Keskustelujen ja vuosien kokemuksen perusteella syntyy jonkinlainen käsitys siitä, milloin polyn ja strategian valmistelussa ja uudistushankkeissa pitää lähteä liikkeelle ja miten ongelmakohtia tulee jäsentää, milloin on oikea hetki nostaa asia esille ja ketä henkilöitä on perusteltua ottaa mukaan valmisteluun. Lähtökohtana on kerätä parhaat asiantuntijat, mitä löytyy. On tärkeää, että asian valmisteluun mukaan tulevilla henkilöillä on joku yhteinen nimittäjä ja käsitys, viitekehys substanssiteeman osalta siitä, mitä ollaan tekemässä. Rakennetyön ja työryhmätyöskentelyn keskeinen lähtökohtatavoite on korkeatasoinen työmetodi, jonka ydin on hengittävä työskentelytapa, jossa pystytään kommunikoimaan avoimesti ja joustamaan ilman nokittelua ja häviämisen tuntua. Tähän liittyen pyritään välttämään sitä, että joku sanoisi heti, mitä mieltä hän on ja pitäisi siitä sitten tiukasti kiinni, koska kanta tuli jo sanottua. (Haastateltava – ylin johto 31)

Sitaatti kertoo toiminnan konteksteissa tapahtuvasta strategian tekemisestä kaiken ja samalla ei mitään. Se ei sisällä normatiivisia toimintaohjeita, kaavioita tai analyysimalleja. Sellaisten ei tulkita olevan päteviä luovaa ongelmanratkaisua ja yhteistä ymmärtämistä ja sitoutumista edellyttävässä strategian tekemisessä. Toiminnallisen strategioinnin idea perustuu yhteisen teeman tai ilmiön ääreen kokoontuneiden toimijoiden yksilöllisen ammattitaidon ja kokemuksen hyödyntämiselle ilman että kukaan kokee tulevansa hyödynnetyksi. Strategian tekemisen keskeisenä haasteena on saada aikaan sellainen ilmapiiri, jossa jokainen yksilö kokee sekä antavansa että saavansa jotain merkityksellistä. Tekemisessä korostuu enemmän oikeaan tuleminen kuin oikeassa oleminen. Asioiden ja systeemien manageeraus ja rationaalis-analyttinen eteneminen ei kykene yksin luomaan tällaista henkeä. Oikeaan tuleminen edellyttää strategisen keskustelun (Heijden van deer, 1996) taitoa. Tämän ydin on strategian tekemiseen osallistuvien ihmisten tulkintahorisontteihin sisältyvien maailman näkemistapojen ymmärtämisessä ja suuntaamisessa esillä olevan strategian tekemiseen.

Toiminnallisen strategioinnin määrämuotoisuus

Käytännön toiminnan konteksteissa tapahtuvaa strategian tekemistä leimaa epävirallisuus ja joustavuus. Jotkut toimijat kaipaavat kuitenkin systematiikkaa myös toiminnalliseen strategian tekemiseen. Tällaista on esitettyjen tulokintojen mukaan myös ollut aikaisemmin huomattavasti enemmän. Nykyisin toiminnallisissa konteksteissa organisoituja tekemisareenoita on vähemmän ja ne kokoontuvat epäsäännöllisemmin. Esimerkiksi nk. Fipoke eli finanssipolitiikan keskusteluryhmä kokoontui useita vuosia säännöllisesti. Se toimi sekä strategisen että operatiivisen huippuun kuuluvien henkilöiden yhteisenä strategiointifoorumina. Sillä ei tehty varsinaisia päätöksiä vaan se oli ensisijaisesti paikka käydä avointa keskustelua jostakin valmistelussa olevasta keskeisestä asiasta kuten esimerkiksi sosiaaliturvaan ja verotukseen sisältyvistä työnteon kannustimista tai kannustinloukuista (Fipoken kokous, 25.8.1999). Fipoken puitteissa ei ole järjestetty viimeisten vuosien aikana keskustelutilaisuuksia. Valtiosihteerin johdolla on järjestetty sittemmin muutamia yksittäisiä keskustelutilaisuuksia. Kysyntää tällaisille vaikuttaisi kuitenkin olevan olemassa.

Aikaisemmin on ollut organisoidumpaa keskustelua linjauksista ja toimenpidevaihtoehdoista erityisesti budjettiosaston päällikön vetämänä. Valmistelu meni ”tempputasolle” saakka, jolloin tehtiin laskelmia ja mietittiin myös erilaisia keinoja. Nykyisin tällaisia foorumeita ei ole ollut, ei ministeriössä eikä osastolla, paitsi nk. köyhyyspaketin valmistelun yhteydessä, jossa valtiosihteerin järjesti avoimen keskustelutilaisuuden. Keskustelufoorumeiden osalta olisi odottanut määrätietoisempaa otetta sekä VM:n että osaston tasolla. Ennakoivasti tarkasteluun otettavien substanssiteemojen ympärille perustetut keskustelufoorumit ovat motivoivia ja yhteistyötä kehittäviä harjoituksia. (Haastateltava – asiantuntija 4)

Osasyynä vapaamuotoisesti organisoitujen keskusteluareenoiden vähentymiselle ovat EU:n jäsenyyden myötä huomattavasti lisääntyneet kokoukset sekä ministeriön muodollisten ja toiminnallisten strategiointiprosessien tiivistyminen. Viime mainitusta keskeisiä ovat talouspolitiikan strategiaprosessi ja kehys- ja budjettiprosessi sekä näihin liittyvät useat formaalit informaation tekemisprosessit (mm. ennusteprosessi, vakausohjelman päivitys, rakenneraporttipäivitys, tulotyöryhmä). Näihin tekemisprosesseihin osallistuu suuri joukko strategisen ja operatiivisen huipun toimijoita kaikilta ministeriön osastoilta.

Keskeisenä strategia-areenana toimiva TS-prosessi (talouspolitiikan strategial valmistelu) perustuu varsin systemaattiseen ja organisoituun strategian tekemiseen. TS-prosessiin osallistuvat välittömästi kaikki nk. talouspolitiikkaosastot (kansantalouselosasto, vero-osasto, budjettiosasto ja rahoitusmarkkina-

osasto) sekä prosessiin kuuluvien projektien kautta myös nk. resurssipolitiikkaosastot (hallinnon kehittämisosasto ja henkilöstöosasto/työmarkkinalaitos). Tähän prosessin välittömästi ja välillisesti osallistuvien toimijoiden joukko on varsin laaja erilaisten hankkeiden ja keskustelu- ja kommentointifoorumeiden muodossa.

*Aikaisemmin KTS-prosessi oli laaja keskustelufoorumi, jossa eri osastojen näkökulmat pyrittiin sovittamaan yhteen. 1990-luvulla laadittiin paljon yhteistyönä ja laajahkoon keskusteluun perustuen taustamuistioita osastopäälliköiden yhteiseen tarkasteluun. Nykyinen TS-prosessi ei ole niin avoin kuin aikaisemmin. Tieto ja keskustelut eivät leviä laajemmalle. **Raportit ovat hyviä, mutta prosessi kapeahko.** (Haastateltava – asiantuntija 23. Korostus allekirjoittaneen)*

Eklinin (1985, 109) mukaan talouspoliittisen päätöksenteon keskeisiä vaiheita ovat 1) taloudellisen tilanteen tutkiminen ja kehityksen ennustaminen, 2) talouspoliittisten ongelmien erittely, 3) tavoitteiden asettaminen, 4) keinojen etsiminen ja niiden vaikutusten arvioiminen, 5) toimenpidevaihtoehtojen punnitseminen keskenään ja yhteiskuntapolitiikan muiden tavoitteiden kanssa, 6) poliittisen päätöksen tekeminen sekä sen toimeenpano ja vaikutusten seuraminen. Tämä tekemismalli on varsin samankaltainen liiketaloustieteessä valtasemassa olevan rationaalis-analyttisen tulkintahorisontin perusoletusten kanssa. Eklinin kuvaaman mallin mukainen tekeminen on tunnistettavissa myös valtiovarainministeriön talouspolitiikan strategioinnissa. Muodollisen tekemisprosessin lopputuloksena valmistuu rationaalis-analyttisesti jäsennetty ja argumentoitu yksiääninen raportti. Muodollinen tekemisprosessi jää loppuraporttiin sisältyvien analyysien ja johtopäätösten selkeydestä huolimatta useille toimijoille etäiseksi.

Muodollinen informaation prosessointi

Ympäristöön, toimintaan ja hallintoon liittyvän informaation prosessointi on erittäin keskeinen osa ministeriön toimijoiden päivittäisiä tehtäviä. Jokaisella ministeriön toiminta-alueella on olemassa lukuisia formaaleja informaation prosessointijärjestelmiä, joilla on omat määrämuotoiset ja säännölliset muotonsa, menettelynsä ja aikataulunsa. Informaation prosessointiin sisältyy merkittävin osin myös ulkopuolisia toimijoita ja intressejä. Ministeriön itsensä toteuttama informaation prosessointi tapahtuu toiminnan ja hallinnon konteksteissa. Ministeriön strategia on myös oma kontekstinsa, jolla on paljon yhteyksiä ulkopuoliseen, toiminnalliseen ja hallinnolliseen informaation prosessointiin. Seuraavassa kuvassa on esitetty eräitä keskeisimpiä formaaleja eli määrämuotoisesti ja säännöllisesti toistuvia informaation tekemisprosesseja.

Ulkopuolinen informaation prosessointi	Toiminnallinen informaation prosessointi		Hallintoon liittyvä informaation prosessointi
<ul style="list-style-type: none"> • OECD:n katsaukset ja maareportit • EU-komission, Ecofin-neuvoston sihteeristön ja EFC-/EPC-sihteeristön analyysit ja työpaperit • IMF:n katsaukset ja maareportit • Kansainvälisten luottolaitos-arvioijien maareportit • Tilastokeskuksen infojärjestelmät • Muiden maiden infojärjestelmät • Eurostatin infojärjestelmät • Kansalliset ja kansainväliset analyysit ja tutkimukset 	<p>Kansantalous ja julkinen talous:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PATU ja VM Infojärjestelmä • Taloudelliset katsaukset ja ennusteet • TS-laskelmat • EU-vakaushjelman päivitys • EU-rakenneportin päivitys • EU- ja Euroalueeuranta <p>Rahoitusmarkkinat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bloomberg markkinaseuranta • Rahoitusmarkkina-raportti • Riskit, vakaus, rakenteet -raportti 	<p>Valtiontalous:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keskuskirjanpito • Budjettijärjestelmä • Varakas maksuvalmiusjärjestelmä • Omistus- ja osakkuusyhteisöjen seurantajärjestelmä <p>Verotus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veropohjalaskelmat • Verotuloennusteet • Verotilasto <p>Valtion henkilöstö:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palkkakustannusseuranta • Ministeriöiden johdon HR-tietojärjestelmä KOJO • Henkilöstötilinpäätös 	<p>Ministeriötalous:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallinnollinen kirjanpito ja liikekirjanpito • Omaisuuskirjanpito • Matkahallintajärjestelmä • Sisäinen budjettiseuranta ja raportointi <p>Henkilöstö:</p> <ul style="list-style-type: none"> • HEVI-henkilöstötietojärjestelmä • Koulutusseuranta • Palkanlaskentajärjestelmä • Toimenkuvausjärjestelmä (tehtävän vaativuus) • Suorituksen arviointi
Strategiaan liittyvä informaation prosessointi			
<p>Vaikuttavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimintajärjestelmät • Hankeseuranta • Ulkoinen kuva -selvitys 	<p>Prosessit ja rakenteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimintajärjestelmät • Hankeseuranta • Sisäinen viestintä -selvitys 	<p>Jaksaminen ja työkyky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työtyytyväisyysbarometri • Esimiesbarometri • Suorituksen arviointi 	<p>Resurssien hallinta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taloushallintojärjestelmät • Henkilöstöhallintojärjestelmät • Rahoituksenhallintajärjestelmät
<ul style="list-style-type: none"> • Sisäiset tilannekatsausraportit (johtoryhmät, henkilöstöinfot, osastokokoukset) • Hallitusohjelman ja hallituksen strategia-asiakirjan toteutumisasiiraportit <ul style="list-style-type: none"> • Ministeriön toimintakertomus ja tilinpäätöslaskelmat • Hallinnonalan toimintakertomus • Hallituksen tilakertomus 			

Kuvio 17: Ministeriön formaaleja informaation prosessoinnin järjestelmiä

Useat eri toimijat tekijät arvioivat Suomea ulkoapäin sekä hallituksen tekevien politiikka- ja strategialinjausten toteutumisen osalta että muiden OECD- ja EU-maiden kehitykseen verraten. Suomen EU:n jäsenyys vuoden 1995 alusta lukien muutti merkittävästi informaation prosessoinnin laajuutta ja laatua. Informaation määrän kasvu oli suuri erilaisten raporttien ja muistioiden muodossa. Useimpien toimijoiden osalta on kysymys varsin formaalista ja määrämuotoisesta prosessista, joka toteutetaan säännöllisesti toistuvia syklejä

noudattaen. Arvioitsijat hankkivat sekä määrällistä faktainformaatiota että laadullista informaatiota mm. eri toimijoita haastatteleamalla.

Kansainvälisen valuuttarahaston (IMF), OECD:n ja EU:n taholta toteuttavan informaation tekemisen keskeinen intressi on hallituksen talouspolitiikan arviointi sekä politiikka- ja toimenpidesuosituksen esittäminen. Näiden toimijoiden tuottamalla informaatiolla ja näkemyksillä on ollut ja on edelleen keskeinen merkitys kansallisessa strategian tekemisessä. IMF:n ja OECD:n maakatsaukset sekä niiden sisältämät analyysit ja politiikkasuositukset saavat aina paljon huomiota. Luottolaitosinstituuttien luottokelpoisuusarvioinneilla on puolestaan konkreettista merkitystä siihen hintaan, mitä Suomen valtio joutuu maksamaan lainarahasta. Kokonaisuutena ulkopuolisten informaation tekijöiden näkemyksillä on vaikutusta valtiovarainministeriön strategian tekemiseen joko vallitsevia oletuksia ja käsityksiä vahvistaen tai niitä haastaen.

*Me otetaan paljon informaatiota EU-maiden yhteisistä lähteistä. Omien analyysien ja tulkintojen tueksi hyödynnetään mm. IMF:n World Economic Outlookia, maaraportteja ja muita infolähteitä, joiden pohjalta voimme esittää kysymyksiä ja kyseenalaistaa erilaisia linjauksia EU:ssa. **Pakko hyödyntää laaja-alaista informaatiota, koska ennusteissa ei ikinä osuta oikeaan.** (Haastateltava – asiantuntija 17. Korostus allekirjoittaneen)*

Myös EU:n piirissä tapahtuva julkisen talouden seuranta ja talouspolitiikan koordinaatio perustuvat määrämuotoiseen ja säännölliseen informaation prosessointiin. EU:n komissio tekee systemaattista ja analyttistä vertailua erilaisten scoreboardien muodossa mm. EU:n Lissabonin strategian toteutumiseen liittyen¹⁴⁰. Myös erilaiset maiden menestystä ja kilpailukykyä määrittävät benchmarking -vertailut ja vertaisarviointit ovat saaneet merkittävästi huomiota sekä kansainvälisesti että kansallisesti¹⁴¹.

Toimintaan liittyvän informaation *formaali* prosessointia tapahtuu ympäri vuoden. Alkuvuoden prosessointia hallitsee valtion talouden kehyslaskelmien valmistelu, joka kulminoituu hallituksen tekemään kehyspäätökseen (ks. esim. VM 3/214/2003, Valtiontalouden kehukset vuosille 2004-2007.). Kevään kuussa prosessoidaan informaatiota alkukesästä julkaistavaan talouspolitiikan strategiaraporttiin sisältyvien laskelmien osalta (ks. esim. VM 1/2004, Kasvu- ja politiikan haasteet). Loppukevään ja kesän ajan prosessoidaan informaatiota valtion talouden budjettilaskelmia sekä menojen (määrärahat) että tulojen (ve-

¹⁴⁰ Rakennedikaattorit kattavat viisi Lissabonin strategiaan sisältyvää aluetta: työllisyys, innovaatio ja tutkimus, talousuudistukset, sosiaalinen koheesio, ympäristö sekä lisäksi yleinen talousinformaatio. Indikaattorit ovat nähtävissä internetissä, http://europa.eu.int/comm/lisbon_strategy/index_en.html

¹⁴¹ Tunnetuimpia kilpailukykyarviointeja tekevät World Economic Forum (2003) ja IMD (2003). Kilpailukykyä arvioidaan myös kansallisesti (esim. Valtiovarainministeriö, 1998, 2002; Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2003).

rolaskelmat, lainalaskelmat) osalta. Loppukesän ja syksyn aikainen informaation prosessointi kulminoituu Suomen EU:n komissiolle toimittamien vakaushjelmatarkistuksen sekä rakenneraportin (nk. Cardiff-raportti) päivityksiin¹⁴².

Taloudellisten katsausten ja ennusteiden laadinta perustuu myös formaaliin jatkuvaan informaation prosessointiin, jonka tuotokset ilmestyvät säännöllisesti (VM, Suhdannekatsaukset, 1/2003, 2/2003, 3/2003, 4/2003; VM, Taloudellinen katsaus, Helmikuu/2003, Syyskuu/2003). Informaation tekemisen kehikkona toimii kansantalouden tilinpito ja tekijöinä kunkin osa-alueen vastuuhenkilö. Prosessiin sisältyy myös näkemyksellisiä aineksia erityisesti silloin, kun esimerkiksi talousennusteen perussanomasta keskustellaan yhteisen pöydän äärellä.

Formaali informaation prosessointi koskee myös valtionhallinnon henkilöstöä (esim. VM, 2003, Tietoja valtion henkilöstöstä 1970-2002; VM, 3/2003, Valtion budjettitalouden henkilöstötilinpäätös) ja tietohallintoa (VM, 2004, Tietoa valtion tietohallinnosta ja tietotekniikasta) sekä rahoitusmarkkinoita (sisäiseen käyttöön laadittavat Rahoitusmarkkinaraportti ja nk. Vakaus- ja riskiraportti).

Toiminnallisen informaation strategisesta merkityksestä ei vallitse ministeriössä erilaisia näkemyksiä. Ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvän markkinainformaation strateginen merkitys on yleisesti tunnustettu. Organisaation sisäiseen toimintaan ja toimivuuteen liittyvä informaatio ei pääosin tulkita olevan luonteeltaan strategista. Poikkeuksen muodostavat työtyytyväisyysbarometri sekä henkilöstöresurssien kohdentumiseen ja käyttöön liittyvä informaatio, joilla tulkitaan olevan strategista merkitystä.

Substanssiorientaatio korostaa markkinainfon merkitystä. Ulkoisella substanssi-infolla on korostunut rooli strategisessa mielessä. (Haastateltava – keskijohto 32)

Ministeriön työtyytyväisyysbarometri on tärkeä informaatiolähde, joka toimii kuulumemittarina ja ilmapuntarina sekä perustana kehittämistoimenpiteille. Osaamiskartoitus puuttuu, mutta sille olisi tarvetta, koska tieto ja informaatio osaamisesta on ehdottomasti strategista. Kirjanpitoraportit on tukifunktio talon sisäisen budjetin seurannassa. Strateginen informaatio ei ole kuitenkaan kirjanpitoraportteja. (Haastateltava – ylin johto 35)

¹⁴² Vuonna 1997 Amsterdamin Eurooppa-neuvoston yhteydessä luotiin nk. vakaus- ja kasvusopimus (Stability and Growth Pact). Se sisältää eri osapuolten; jäsenvaltioiden, neuvoston ja komission sitoutumisen yhteisiin tavoitteisiin ja niiden toimeenpanoon. Euroalueeseen osallistuvat EU:n jäsenmaat ovat velvollisia laatimaan vuosittain vakaushjelman, jossa kuvataan julkisen talouden näkymiä ja niihin liittyviä tavoitteita keskipitkällä aikavälillä. EU-Jäsenmaat esittelevät vuosittain myös markkinoiden uudistushankkeiden edistymistä nk. rakenneraportissa (Cardiff-raportti). Raportti on osa vuonna 1998 Cardiffin Eurooppa-neuvoston kokouksessa käynnistettyä menettelyä, jossa jäsenvaltiot raportoivat vuosittain toteutetuista hyödyke- ja pääomamarkkinoiden uudistuksista (ks. www.vm.fi).

Hallinnollisen informaation prosessoinnilla tarkoitetaan ministeriön omaan talouteen ja henkilöstöön kohdistuvia informaation tekemisprosesseja, jotka konkretisoituvat mm. budjettilaskelmina, henkilöstötunnuslukuina, palkka-kustannusinformaationa sekä tilinpäätöslaskelmina. Informaation prosessointi perustuu laskentatoimen (hallinnollinen kirjanpito, liikekirjanpito, kustannuslaskenta, budjettiseuranta) ja henkilöstöhallinnon (palkanlaskenta, henkilöstöbudjetti, henkilöstömäärä ja -rakenne) järjestelmiin. Nämä ovat prosesseja, jotka ovat osa jokaisen organisaation perusinformaatiojärjestelmää, jonka avulla organisaatio tuottaa sidosryhmille tilivelvollisuuden todentamiseen liittyvää informaatiota. Osa henkilöstöön ja johtamiseen liittyvästä informaation prosessoinnista perustuu kertaluonteisiin kyselyihin sekä niiden raportointiin ja analysointiin (mm. työtyytyväisyysbarometri).

Merkittävä osa hallintoon liittyvästä informaation prosessoinnista perustuu säädöksiin ja määräyksiin eli se on luonteeltaan määrämuotoista ja pakollista. Ministeriön talouteen ja henkilöstöön liittyvän informaation prosessointi on ministeriön hallintoyksikön (talous- ja henkilöstöhallinto) vastuulla. Sen tuottamat seurantaraportit ovat johdon ja monin osin myös koko henkilöstön käytettävissä. Hallintoon liittyvän informaation merkityksellisyys määrittyy sen sisältämän strategisuuden mukaan.

Strateginen informaatio on selkeästi ulkoista, markkinalähtöistä. VM:n sisäisellä kustannustiedolla ei ole strategista merkitystä, henkilöiden osaamisella ja henkilöresurssien kohdentamisella kylläkin. (Haastateltava – ylin johto 22)

Strategiaan liittyvän informaation osalta ministeriöllä ei ole olemassa mitään omaa, toiminnasta ja hallinnosta *erillistä* strategisen informaation prosessointijärjestelmää. Strategiaan kytkeytyvä informaation prosessointi perustuukin pääosin edellä kuvattuihin lähteisiin. Strategian tekemisessä (suunnittelu, toiminta, seuranta) sovellettava balanced scorecard viitekehys kokoaa yhteen sekä toiminnallisen (vaikuttavuus, prosessit) että hallinnollisen informaation (resurssit, uudistuminen ja työkyky).

Ministeriötason strategian toteutumisen juoksevasta seurannasta vastaavat ministeriön johtoryhmät, joiden esityslistat laaditaan pääasiallisesti strategiaan sisältyvien teemojen mukaisesti (Laajennetun johtoryhmän pöytäkirja 22.3.2000). Strategiaan sisältyvien tavoitteiden operatiivisessa vastuussa oleva osastopäällikkö valmistelee ja esittää toteutumista koskevan tilannekatsauksen. Esittämismuodosta (suullinen ja/tai kirjallinen) päättää kukin esittelijä itse. Laajennetun johtoryhmän linjaamana suosituksena on todettu, että ko. asiaa koskevan tilannekatsauksen esittelijöinä toimisi ao. osastopäällikön ohella se tai ne asiantuntijat, jotka vastaavat toiminnan tasolla toteutuksesta (Laajennetun johtoryhmän pöytäkirja, 6.2.2002).

Seuranta on tihentynyt ja aika ajoitin olevia tsekkauspeisteitä on aikaisempaa tiheämmässä, joissa katsotaan, onko tehty niin kuin ajateltiin ja missä mennään. Seuranta on lisännyt prosessin uskottavuutta ja vakavuutta. Nyt mietitään jo tavoiteasetantavaiheessa tarkemmin sitä, mihin sitoutuu ja mihin pysyy omilla toimilla vaikuttamaan. (Haastateltava – keskijohto 24)

VM 2002 strategiaproessin kuluessa on ministeriössä muotoutunut jo usean vuoden ajan toiminut käytäntö, jonka mukaan ministeriötason strategian tekemisen etenemistä tarkastellaan toteutumisen näkökulmasta kaksi kertaa vuodessa pidettävän henkilöstöinfon yhteydessä sekä syksyisin osastokohtaisissa palaverissa. Näihin katsauksiin sisältyvä informaation prosessointi on ministeriön johdon tuen vastuulla. Informaation prosessointia jäsentävänä sisältö- ja rakennekehikkona toimii ministeriön strategia. Käytännössä prosessointi perustuu pääosin toiminnallisissa ja hallinnollisissa prosesseissa jo tehtyyn informaatioon perustuen. Ministeriötason strategian toteutumisen seuranta on lisännyt osaltaan prosessin uskottavuutta.

Osastokokous, jossa käytiin läpi ministeriön kuluvan vuoden tavoitteiden toteutumista sekä keskusteltiin ensi vuoden painopisteistä ja tavoitteista oli hyvä. Se oli tällaisena toista kertaa, mutta nyt oli parempi, että ensin ministeriön vuoden tavoitteita ei esitetty olleenkaan valmiina vaan osasto voi tehdä niitä koskevia ehdotuksia. Keskustelu kokouksessa oli ihan hyvää. (Haastateltava – asiantuntija 12)

Kaikkienensa sekä ministeriön että ulkopuolisten toimijoiden prosessoima *formaalin* informaation tekeminen on erittäin laajaa ja tekijöiden joukko runsas. Läpinäkyvyyden ja tilivelvollisuuden parantamisvaatimukset lisäävät edelleen formaalia informaation prosessointia. Ei voi välttyä vaikutelmalta, jonka mukaan käynnissä on jonkinlainen teknologian siivittäjä informaation kilpavarustelu, joka pyörittää osittain itse itseään. Kaikkien on oltava mukana informaation prosessoinnissa, koska kukaan ei uskalla jäädä siitä pois. *Strategian kontekstissa on perusteltua esittää kysymys formaalisti prosessoitavan informaation relevanssista ja hyödyntämisestä organisaation kokonaisuunnistumista ja tulevaa kehitystä koskevien vaihtoehtojen ja toimenpiteiden arvioinnissa.*

Toiminnallinen informaation prosessointi

Edellä kuvatun organisaatiotason formaalin informaatiotietojärjestelmien lisäksi on jokainen johtaja ja asiantuntija luonut oman toiminnallisen informaatiotietojärjestelmänsä (Pihlanto, 1982, 1988b), joka sisältää sekä formaaleja että

informaaleja informaatiolähteitä. Toiminnallinen informaation prosessointi on luonnollinen osa käytännön tekemistä ja ihmisten sosiaalista todellisuutta, jossa jokainen joutuu yksilönä kohtaamaan sekä strategiaan että sillä hetkellä esillä olevaan tehtävään tai toimeksiantoon liittyvän merkityksen ongelman.

Informaation ja tiedon hankinta ja tulkinta on osa päivittäistä hommaa. Aina ei ole välttämättä olemassa kovaa numerodataa, joka kertoisi siitä, mitä pitäisi tehdä. Enemmän homma on perustunut eri lähteistä tulleen infon ja tiedon kautta syntyviin laadullisiin cost/benefit arvioihin ja näkemyksiin, intuitioihin siitä suunnasta, mihin pitäisi pyrkiä. Tämän jälkeen hankkeita lähdetään toteuttamaan. Kansallisen järjestelmän sekä tilanteen tuntemus sekä keskustelut kansainvälisten kollegoiden kanssa ovat tässäkin tärkeitä. (Haastateltava – asiantuntija 33)

Informaation prosessoinnin perinteinen organisointi perustuu henkilökohtaisiin vastuualueisiin¹⁴³. Informaation omistajuus on yksittäisellä asiantuntijalla. Kukin henkilö hankkii, jalostaa ja hyödyntää informaatiota harkintansa ja osaamisensa mukaan eri yhteyksissä. Silloin, kun yksittäisen asiantuntijan vastuualueen informaatio liittyy johonkin säännönmukaiseen prosessiin - esimerkiksi talouden ennuste prosessi - toimittaa hän omaa vastuualuettaan koskevan informaation osaksi laajempaa kokonaisuutta. Informaation prosessointiin ja omistajuuteen liittyvä henkilökohtainen luonne on ollut keskeinen osa asiantuntijan ammatillista identiteettiä. Informaation henkilökohtainen omistajuus ja informaation jakamisen annostelu on ollut tapa vahvistaa paitsi asiantuntijuutta niin myös yksilöllistä valta-asemaa. Varsinaisen informaation sisällön ohella on informaation esittäjällä ja hänen uskottavuudellaan keskeinen vaikutus siihen, miten merkittävänä informaatiota pidetään.

Tämä on kyllä kaikenlaisen informaation metsästyistä, sekä dokumentoitua että ei-dokumentoitua. Tiedon ja informaation merkitys riippuu paljon myös sen esittäjästä. Jos henkilö on arvostettu ao. keskustelu- tai päätösfoorumilla, häntä kuunnellaan, jos ei henkilökohtaista uskottavuutta, niin ”todistustaakka” kasvaa. Verkostojen merkitys on ehkä kasvanut VM:ssä, tosin VM:n näkökulmasta toimintaympäristössä on kuitenkin paljon oman edun tavoittelijoita. Raimo

¹⁴³ Esimerkkejä nykyisistä rooteista ja vastuualueista ovat *kansantalouselämyksellä* kansainväliset suhdanteet, ulkomaankauppa, työvoima, julkinen talous, rahoitusmarkkinat, tulot, kustannukset ja hinnat sekä kulutus ja investoinnit (rootelit esitetty VM:n taloudellisessa katsauksessa, helmikuu 2003), *budjettiosastolla* valtion talousarvion pääluokkien mukaiset sektorit ja niitä hoitavat sektorihenkilöt (työministeriön hallinnonalan sektorihenkilö, opetusministeriön hallinnonalan sektorihenkilö, puolustusministeriön hallinnonalan sektorihenkilö jne...). *Vero-osastolla* yksikkötason rootelit perustuvat verolajeihin (esimerkiksi henkilöverotus, arvonlisäverotus, elinkeinoverotus), joiden sisällä kullakin asiantuntijalla on oma erityinen vastuualueensa. Myös muilla osastoilla on olemassa henkilötasolla määritelty rooteli- ja vastuujako.

Sailas on ensimmäisiä valtioshteereitä, joka tunnustelee aktiivisesti, missä yhteiskunnassa ja ympäristössä mennään. (Haastateltava – ylin johto 18)

Oman sektorin ja vastualueen merkitys on ollut aina tärkeä asiantuntijan roolin ja paikan muotoutumiselle. Informaation hankinta¹⁴⁴, jalostaminen ja jakelu perustuvat yksittäisen asiantuntijan tekemään työhön, joka edellyttää sekä innovatiivista että teknistä osaamista. Perusinformaation hallintaa on pyritty systematisoimaan mahdollisimman pitkälle, jotta asiantuntijalle jäisi aikaa laaja-alaiseen pohdintaan. Innovatiivisuus liittyy informaation jäsentämiseen erilaisina malleina, viitekehyksinä tai kehikkoina, kuten ekonomistit niitä kutsuvat.

Analyysikehikon ja –mallin rakentaminen on pitkälle mielikuvituksen ja innovaation tulosta. Jokainen kehikko on eräänlainen ongelmaratkaisuote. Perinne on kuitenkin sellainen, että moni asiantuntija rakentaa oman kehikon ja kehikkoja on siten useita. Haasteena oli tuolloin ja on edelleen kehikkojen yhteinen ja laaja-alainen hyödyntäminen. (Haastateltava – keskijohto 10)

Useilla ministeriön toimijoilla on omat informaalit ja henkilökohtaiset toimintaympäristön seurantanavansa ja verkostonsa, jotka perustuvat korostetusti vuorovaikutukseen (interactive systems, Simons, 1995; Pirttilä, 2000). Näiden verkostojen avulla tunnustellaan eri puolilla talouden kenttää toimivien tahojen tuntemuksia ja näkemyksiä nykytilasta ja erityisesti kehityksen suunnasta. Vuorovaikutukseen perustuva toiminnallinen informaatiotematiikka (Pihlanto, 1982, 1988b) auttaa toimijoita ymmärtämään faktainformaation saavuttamattomiin jääviä merkitystulkintoja sekä testaamaan näkemyksiään strategisissa kysymyksissä. Useat strategiseen ja myös operatiiviseen huippuun kuuluvat henkilöt ylläpitävät ja uusintavat omaa toiminnallista informaatiotematiikkaansa, jonka ydin perustuu vuorovaikutukselle.

Eri tahojen kanssa käytävät keskustelut ovat tärkeitä tieto- ja informaatiolähteitä sekä ajatusten sparraajia. Näiden keskusteluiden merkitystä ei itse aina ehkä huomaa, kun on niin paljon jatkuvasti tekemisissä eri tahojen kanssa. Kyllä yksi VM:n ongelma on, ongelma ja ongelma, koska ihmisillä on tietysti omat valintansa, mutta osa ihmisistä on sellaisia, että he tulee töihin ja lähtee töistä, istuvat päivän suurin piirtein virkahuoneessaan, tapaavat ehkä lähimpiä työkavereita niin keskustelut rajoittuu melkein käytännössä siihen. Jos tähän vielä pahimmillaan yhdistyy tietty urautuminen ja lievä ylimielisyys, että

¹⁴⁴ VM ei pääsääntöisesti toimi itse perustiedon kerääjänä vaan informaation prosessoinnissa hyödynnetään jo johonkin asteeseen jalostettua informaatiota, kuten esimerkiksi Tilastokeskuksen, OECD:n, IMF:n ja EU:n laatimia ja julkaisemia tutkimuksia, selvityksiä ja tilastoja.

meillä tiedetään kaikki, niin se on huono kombinaatio. Ulkoisten keskusteluiden ja verkostojen harrastaminen on VM:ssä ehkä liian kapeilla harteilla. Verkostojen luomista ja ulkopuolisia keskusteluita ei ole mitenkään rajattu vain johtoon, päinvastoin olen yrittänyt kannustaa kaikille, että kannattaa altistua ulkopuolisille keskusteluille eikä kannata lähteä siitä, että on aina oikeassa. (Haastateltava – ylin johto 22)

Verkostoitumisen aste vaihtelee merkittävästi henkilöittäin. Kaikille ei ole välttämättä selvää, missä määrin verkostoituminen on ylipäättään sallittua tai toivottavaa. Strategisen huipun horisontissa verkostoituminen on itsestään selvä asia. Se on merkittävä osa heidän päivittäistä työtä erilaisten sisäisten, mutta myös ulkoisten tapaamisten ja keskusteluiden muodossa.

Operatiivisen huipun toimijat eivät ole välttämättä selvillä siitä, millä tavoin heidän oletetaan käyttäytyvän suhteessa organisaation ulkopuolisiin toimijoihin. Voi olla myös niin, että jotkut strategisen huipun toimijat ylläpitävät ja uusintavat tietoisella tai ei-tietoisella käyttäytymisellään oletusta, jonka mukaan ulkoisen verkostoitumisen tulee tapahtua johdon kontrollissa tai ainakin johdon määrittämien pelisääntöjen puitteissa.

Asiantuntijat eivät välttämättä tiedä, kenen kanssa saa olla tekemisissä. Ei riitä, että valtiosihteeritaso verkottuu vaan verkottumista tulee tapahtua jokaisella tasolla. Verkostoituminen tarjoaa valtaisan potentiaalın resurssien ja tietotaidon sekä yhteistyön muodossa sekä substanssitavoitteiden toteuttamisessa. VM:n pitäisi sekä luoda aktiivisesti erilaisia foorumeita että itse osallistua niihin kaikilla tasoilla. Tällöin VM ei olisi yksin ajamassa ja toteuttamassa tulevaisuuden vaikutusmahdollisuuksia turvaavaa talouspolitiikkaa. (Haastateltava – asiantuntija 25)

Yllä oleva sitaatti viittaa siihen, että organisaatiotason tulkintahorisontti ja siihen sisältyvät rakenteet ja mekanismit eivät automaattisesti tue avointa ja aktiivista ulkoista verkostoitumista. Näiden vaikutusvoima on merkittävä, jopa merkittävämpi kuin jonkun strategiseen huippuun kuuluvan toimijan tulkinta ja toive kaikkia toimijoita koskevasta verkostoitumisaktiivisuudesta. Aina toimijat eivät edes välttämättä tiedosta mahdollisia ristiriitoja, joita heidän puheensa (avoimuus ja yhteistyö) ja tekonsa yhdessä organisaatiotason tulkintahorisontin ylläpitämien oletusten (mm. sektoroituminen, rajoitukset, valvonta) kanssa sisältävät.

Toiminnallista informaation prosessointia ja toiminnallisen informaatiotystemaattikan muotoutumista on vaikeaa kuvata järjestelmänä tai määrämuotoisena prosessina. Siitä puuttuu formaalin informaation prosessoinnin oletukset jatkuvuudesta (järjestelmä, rakenne, aikasarjat,

vertailtavuus), menettelytapa- ja laskentasäännöistä sekä objektiivisuudesta. Muodollinen informaation prosessointi noudattaa määritellyn käyttäytymisen logiikkaa. Se kiinnittyy organisaation rakenteisiin ja järjestelmiin. Toiminnallinen informaation prosessointi noudattaa itsenäisen käyttäytymisen logiikkaa ja se kiinnittyy yksilöiden ja yhteisöjen kokemus- ja vuorovaikutusprosesseihin, joissa formaali ja informaali informaatio sekoittuvat ja yhdistyvät näkemyksiksi, päätöksiksi ja toiminnaksi.

Tämä on tällaista kokonaisvaltaista; ajatukset kehittyvät kaikilla, uutta tietoa tulee eri puolilta, uusia ajatuksia syntyy ja maailmankuva muuttuu. Ihmisille syntyy semmoinen käsitys, kullakin vähän eri tavalla, siitä, miten maa ja maailma makaa ja miten se tästä menee eteenpäin. Ja sitten se uusi informaatio, joka tulee, liitetään siihen kuvaan. Se kuva vähitellen muuttuu sitten, kun tulee uutta informaatiota ja uutta tietoa. Joku informaatio ei sovikaan siihen, mitä ajatellut, niin sitten se ajattelukin ehkä vähän muuttuu. Joutuu miettimään, että ei tämä ehkä toiminutkaan ihan näin vaan jollain toisella tavalla. Sitten tehdään joku selvitys siitä, että onkohan se nyt näin ja mikähän tämän merkitys mahtaa olla ja sitten maailmankuva muuttuu taas pikkaisen. Ei sitä voi identifioida, mitkä ne tekijät tarkkaan ottaen ovat. (Haastateltava – ylin johto 21)

Ministeriön kansallisessa ja kansainvälisessä toimintaympäristössä muotoutuvat poliittis-strategiset ilmiöt ovat ”pakottaneet” ministeriön ja sen toimijat muuttamaan informaation prosessointitapoja. Formaalin informaation prosessoinnissa korostuu yhä enemmän jonkun muun toimesta hankitun, jäsennetyn ja kertaalleen analysoidun informaation tulkinta ja uudelleen tulkinta. Informaation prosessointi tarkoittaa erilaisen, jo olemassa olevan informaation kokoamista, uudelleen jäsentämisestä ja tulkintaa sellaisissa yhteyksissä, jotka ovat valtiovarainministeriön ja sen toimijoiden tulkintahorisonteissa relevantteja. Informaation prosessoinnin tarkoituksena on yhdistää erilaista tietoa, muodollista ja ja toiminnallista, määrällistä (numeroita) ja laadullista (erilaisia tulkintoja) kokonaisnäkemykseksi.

Sitä sanotaan, että tieto on tosi uskomus. Viime vuosina on varmaan menty enemmän näkemysten suuntaan. Tiedon luonti on paljon olemassa olevan informaation kokoamista. Enää ei ole aikaa samalla tavalla omien laskelmien tekemiselle, nyt hyödynnetään muiden tekemiä laskelmia. Erityisesti EU-puolella meidän tehtävä on tulkita ja tiivistää olemassa olevaa tietoa johdolle ja poliittisille päätöksentekijöille. Ennustuspuolella tekemiseen sisältyy vielä laskelmien ja analyysien tekemistä. EU on tuonut tekemiseen uudenlaisen rytmin ja painotuksen. Laajoihin raportteihin ja asioihin tulee työstää kommentit nopeassa ajassa. Koostetun informaation pohjalta pyritään muodostamaan

näkemyksiä. Tiedon ja informaation osalta onkin analyysitiedon oheen tullut aikaisempaan enemmän tulkintojen ja näkemysten muodostamista. (Haastateltava – asiantuntija 28)

On perusteltua olettaa, että strategian kontekstissa hankittavan, jäsennettävän ja tulkittavan informaatioon olemus on yhteensopiva strategian olemuksen kanssa. Strategian olemukseen sisältyvän epävarmuuden ja epäselvyyden vähentämiseksi tarvitaan sekä informaation muodollista että toiminnallista prosessointia. Jos ja kun strategian olemus on enemmän moni- kuin yksiulotteinen, tulee myös siihen liittyvän informaation olla monimuotoista. Epävarmuuden vähentämiseen liittyvän informaation hankinnan, muotoilun, analysoinnin ja raportointiin käytettävän panostuksen tulee olla suhteessa siihen aikaan ja resursseihin, joita tarvitaan epäselvyyden vähentämiseen ja strategiaan liittyvien merkitysongelmien tulkintaan.

4.2 Strategian ja strategisen informaation olemus

Tutkimusasetelman kuvauksessa esitettiin tutkijan perustelemaa tulkintoja strategian ja strategisen informaation olemuksesta. Strategian todettiin olevan kompleksinen ja moniulotteinen käsite, jonka sisältö liittyy organisaation *perustehtävän* ja *kokonaisuunnistumisen* mahdollistavien tärkeiden asioiden jäsentämiseen. Strategia liittyy sekä *ulkoiseen että sisäiseen toimintaympäristöön* sekä näiden väliseen suhteeseen.

Strategian ja strategisen informaation olemukseen liittyviä näkemyksiä tarkastellaan seuraavassa valtiovarainministeriön toimintaympäristöön ja perustehtävään sekä kokonaisuunnistumiseen ja –hyvinvointiin liittyvinä tulkintoina. Tarkastelun aluksi esitetään ministeriön toimijoiden merkittävimpänä yksittäisenä tapahtumana tulkitseman 1990-luvun talouskriisin vaikutuksia valtiovarainministeriön strategian sisältöä koskevien perusoletusten muotoutumiseen.

4.2.1 1990-luvun talouskriisi – strategiaoletusten käännepeiste

Suomen 1990-luvun talouskriisi on hetki, jolloin uuden talousjärjestelmän ongelmat kärjistyvät ja joka pakottaa myös poliittiset päättäjät muotoilemaan kantansa siihen, miten he maailman näkevät. Talouskriisi kysyy ja päättäjien on vastattava, perusteltava oma näkemyksensä maailmasta ja siitä, miten asioita tulisi hoitaa. (Kantola, 2002, 18)

Hiljattain päättynyt vuosikymmen ja erityisesti sen alkuvuosien talouskriisi jää lähtemättömästi suomalaisen taloushistoriaan¹⁴⁵. Tuon ajan tapahtumista, syistä ja seurauksista, vastuista ja niiden kantajista on kirjoitettu paljon (mm. Suomen akatemian kolmivuotinen Suomen 1990-luvun talouskriisi – tutkimusohjelma; Kiander, 2001; Kantola 2002) ja vielä paljon tullaan varmasti kirjoittamaan.

Kokemuksellisesti ja ajatuksellisesti 1990-luvun alkuvuodet jättivät vahvat jäljet monien valtiovarainministeriön henkilöiden tulkintahorisontteihin. Talouslama ja pankkikriisi ovat molemmat ajallisesti takana päin, mutta niiden perintö elää vielä kauas tulevaisuuteen. Mikään ei ole ollut Suomessa laman aikana ja sen jälkeen kuten lamaa, ei myöskään valtiovarainministeriössä.

¹⁴⁵ Kiander (2001, 23) kutsuu talouden lamaksi vuosien 1990-1993 välistä aikaa. Samaan ajankohtaan sijoittuvan pankkikriisin lähtölaukaus ammuttiin vuoden 1991 syyskuussa, kun Suomen Pankki otti haltuunsa Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankki SKOPin (Kiander, 2001, 41). Lamavuosien aikana kokonaistuotanto putosi lähes 14 prosenttia (Pekkarinen & Vartiainen, 2002, 375). Työttömyysaste nousi räjähdysmäisesti vuoden 1990 noin kolmen prosentin tasolta (n. 80 000 ihmistä ilman työtä) reilussa parissa vuodessa 16 prosenttiin (n. 400 000 ihmistä ilman työtä). Valtion velka oli vielä vuonna 1990 noin 11 prosenttia suhteessa kokonaistuotantoon. Tältä tasolta se alkoi kasvaa voimakkaasti lamavuosien aikana niin, että velka saavutti 67 prosentin huipputason vuonna 1996 (Tilastokeskus, 2002).

Olin poissa VM:stä 1990 kesästä vuoden 1991 kevääseen ja täytyy sanoa, että lähdin eri paikasta kun tulin, vaikka kyseessä onkin sama talo. (Haastateltava – keskijohto 30)

VM:öön tullessani vuonna 1991 oli ilmapiiri ensimmäisen puolen vuoden aikana vapaa ja työskentely hauskaa. Vuonna 1992 ilmapiiri muuttui jyrkästi, kun talouden lama syveni ja säästäminen tuli vahvasti joka puolella esiin. (Haastateltava – asiantuntija 1)

1990-luvun alun talouslama on yleinen trauma ekonomisteille. Ennusteissa tehtiin suuria virheitä. Kaikki ekonomistit tekivät kaikkialla samat virheet. Sinänsä on mielenkiintoista, että lama, Suomen ETA-jäsenyys ja valmistautuminen EU-jäsenyyteen olivat varsin lähellä ajallisesti toisiaan. (Haastateltava – keskijohto 10)

Perinteisten perusolettusten kyseenalaistuminen

Perinteisen, aina 1980-luvun lopulle jatkuneen strategia-ajattelun taustalla vaikuttanut oletus, jonka mukaan julkinen valta voi ohjata päätöksillään ja toimiltaan kansantalouden rakenteita ja kehitystä. Tämän mukaisesti eri toimialat ja elinkeinot luokiteltiin hyviin ja huonoihin, tuettaviin ja ei-tuettaviin. Markkinoiden rooli oli tässä rakennepoliittisessa ajattelussa toissijainen ja julkisen ohjauksen ensisijainen. Eri puolilla hallintoa istui rakenteita ja rakennepoliittisia toimenpiteitä pohtivia komiteoita ja työryhmiä. 1970-luvulla ja myös 1980-luvuilla strategiointi oli konkreettista, mihin sisältyi toimintalinjausten ohella myös konkreettisia keinoja.

Koko koneisto oli valjastettu tuolloin rakennepoliittikan miettimiseen. Otsa rypyssä miettiin, mikä olisi hyvä investointi, mikä ei. (Haastateltava – ylin johto 34)

Strategian olemusta ja tekemistä koskevat tulkinnat alkoivat muuttua konkreettisesti 1980-luvulla pääomamarkkinoiden vapauttamisen sekä julkisen hallinnon ohjausajattelun ja –järjestelmien uudistamisen myötä. Voimistuva kritiikki nosti esiin kysymyksiä talouspolitiikan sisällöstä ja perusoletuksista, jotka kulminoituivat kysymykseen siitä, *kuka tunnistaa ja tietää parhaiten, mitkä päätökset ja toimenpiteet ovat oikeita talouden kasvun ja hallinnon tehokkuuden kannalta*¹⁴⁶. Kriittisen tarkastelun taustalla on nähtävissä tulkinta, jonka mukaan ei ole olemassa sellaista objektiivista todellisuutta ja totuutta,

¹⁴⁶ Pekkarinen ja Vartiainen (1995, 359) ovat todenneet, että 1980-luku merkitsi yleismaailmallisesti talouspolitiikan horisonttien mullistusta.

jonka julkinen valta voisi käytettävissä olevilla keinoilla ja informaatiolla paljastaa ja tämän pohjalta ohjelmoida yhteiskuntaa ja sen toimijoita.

1980-luvulla korostetusti esiin nousseita teemoja olivat markkinaohjautuvuus, rakenteelliset uudistukset ja uusi julkinen johtaminen (Harrinvirta, 2001; Lähdesmäki, 2003). Julkisen vallan politiikkavälineet, valtiovarainministeriön näkökulmasta erityisesti talous- ja finanssipolitiikka sekä resurssipolitiikka (so. hallinnon kehittäminen ja valtion henkilöstöpolitiikka) pyrkivät tämän näkökulman mukaisesti luomaan puitteita ja edellytyksiä talouden vakaalle kehitykselle ja kasvulle. Ajatusmalliin sisältyvän oletuksen mukaan julkisen sektorin ei tulisi harjoittaa yksityiskohtaista ohjausta tai sääntelyä vaan luoda, ylläpitää ja kehittää rakenteita ja pelisääntöjä.

Talouspoliittisen ajattelun ja julkisen hallinnon ohjausjärjestelmien muutos oli suuri myös valtiovarainministeriölle ja sen henkilöstölle. 1980-luvun lopulta käynnistyneen budjettiuudistuksen kautta toteutunut siirtyminen resursiohjauksesta tulosohjaukseen oli VM:n historian eräs merkittävimmistä muutoksista, joka vaikutti välittömästi myös ministeriöön itseensä. Muutos oli varsin uskalias, koska VM luopui uudistuksen myötä ohjausvälineistä ja -vallasta. Aikaisemmin ministeriöllä oli ollut merkittävä rooli ja myös valta lukuisten yksittäisten asioiden ohjaajana ja valvojana. Yksittäiset asiat olivat luonteeltaan konkreettisia ja sellaisina välittömän ja yksityiskohtaisen vaikutusvallan piirissä.

Jossain määrin VM:lle ja ainakin osalle sen virkamiehistä on ollut vaikeaa sopeutua uuteen aikaan ja kulttuuriin, jossa ei enää ole keskitettyä ohjausta ja sääntelyä. Julkisen vallan roolia koskenut doktriinin muutos ei ole mennyt täysin läpi osassa VM:ä. Siirtyminen yksityiskohtaisesta ja normitetusta ohjauksesta raamitarkasteluun oli suuri muutos, joka ei täysin toteutunut perinteisten VM:n virkamiesten ajattelussa ja toiminnassa. Tosin se ei ole toteutunut myöskään poliitikkojen toiminnassa, retorikassa kyllä. Ministerit puhuvat uuden ajattelutavan mukaan kehyksistä, hajautetusta vastuusta ja tuloksellisuudesta, mutta toimivat käytännössä vanhan maailman mukaisesti yksityiskohtien tasolla. Osa VM:n virkamiehistä haikailee vanhoja hyviä aikoja, joihin pitäisi palata. (Haastateltava – ylin johto 22)

Kriisi perusoletusten käännepisteinä

Joidenkin VM:n toimijoiden horisontissa jo 1980-luvulla muotoutunut strategia-ajattelu konkretisoitui 1990-luvun alkuvuosina talouskriisin rakenneperusteisena, ei suhdanneperusteisena, tulkintana. Tämän oletustulkinnan pohjalta valmisteltiin kaksi toisiinsa liittyvää talouskriisin selviytymisstrategiaa. Ensimmäisen eli nk. vientivetoisen kasvustrategian ydin tiivistyi ajatukseen, jonka mukaan työllisyyden parantumisen oletetaan toteutuvan kilpailukyvyyn parantumisen ja viennin kasvun välityksellä (VM, 20.3.1991; pääministeri Ahon hallituksen ohjelma, 26.4.1991).¹⁴⁷ Toisen eli julkisen talouden sopeuttamisstrategian (nk. ”Sailaksen lista”, VM, 13.9.1992) sisältö oli lyhyesti menosäästöt ja tiukka linja kaikkiin menolisäyksiin.

Julkisen talouden sopeuttamisstrategian tavoitteena oli tehdä tilaa avoimen sektorin kilpailukyvyyn vahvistamiselle. Avoimen sektorin kilpailukyvyyn kohentamiseen tähtäävän vientivetoisen strategian ydinsisältö tiivistyi avoimen sektorin kilpailukyvyyn kohentamiseen, julkisten menojen ja rahoitusvajaiden supistamiseen sekä rakennepolitiikkaan (Valtiovarainministeriö, 1992, 4-7).¹⁴⁸

Vientivetoisen kasvun strategia on pienelle avotaloudelle ainoa kestävä tie tyydyttävään talouskasvuun ja työllisyyteen. (VM, 1994, 5)

Valtiovarainministeriön virkamiesjohto julkaisi vuoden 1991 maaliskuussa vain muutama päivä eduskuntavaalien jälkeen talouspolitiikan linjapaperin (VM, 20.3.1991¹⁴⁹). Virkamiesjohdon aloite ei johtanut välittömästi konkreettisiin toimiin, jos siksi ei lasketa paperin ydinsisällön siirtymistä reilu kuukausi myöhemmin osaksi pääministeri Ahon hallituksen ohjelmaa (Pääministeri Ahon hallituksen ohjelma, 26.4.1991). Talouden tilanne huononi kuitenkin varsin nopeasti muutamien kuukausien aikana. Pääministeri Aho pyysi talousneuvoston kokouksessa 2.9.1992 valtiovarainministeriön tuolloista budjettipäällikkö Raimo Sailasta valmistelemaan julkisen talouden alijäämän supistamista ja julkisen sektorin tehtävien uudelleenarviointia käsittelevän muistion. Tätä muistiota, jota on sittemmin kutsuttu julkisuudessa ”Sailaksen listaksi” käsiteltiin talousneuvostossa kahden viikon kuluttua toimeksiannosta eli

¹⁴⁷ Vientivetoista strategiaa perustelevalle VM:n virkamiesjohdon talouspolitiikan linjapaperissa kuvattiin talouskriisin vaihtoehtoisten selviytymisstrategioiden asetelmaa toteamalla, että kansantalouden keskeisenä pulmana on tyydyttävän työllisyyden ja hyväksyttävissä olevan vaihtotasekehityksen välinen vaikeasti yhteensovittavissa oleva tavoiteristiriita (VM, 20.3.1991, 1).

¹⁴⁸ Vuoden 1993 KTS-raportissa talouspolitiikan strategiaan sisällytettiin myös aktiivinen työttömyyden torjunta. Tämä liittyi poliittisiin paineisiin vientivetoisen strategian onnistumista kohtaan sekä kasvaneisiin huoliin vientivetoiseen kasvuun liittyvien positiivisten kotimarkkinavaikutusten viipymisestä (Valtiovarainministeriö 1993, 7-8). Yhden haastatellun henkilön mukaan työttömyyden hoitamiseen liittyvät panostukset (so. perinteinen perusoletus julkisen sektorin päävastuusta ja välittömästä roolista) olivat siten poliittista tasapainoa ylläpitävä toimenpide, joka ei kuitenkaan horjuttanut vientivetoisen strategian asemaa (so. uusi perusoletus markkinatoimijoiden päävastuusta ja välittömästä roolista).

¹⁴⁹ Paperi on otsikoitu nimellä ”Talouspolitiikan linja. VM:n virkamiesjohdon ehdotus kansantalouden tervehdyttämistoimenpiteiksi”.

16.9.1992 (Julkisen talouden tasapainon parantaminen, ehdotus talousneuvostolle 13.9.1992). Hallitus ja sen ministerit ottivat aluksi pääministeri Ahoa myöten etäisyyttä Sailaksen listaan (Uimonen, 1998, 84). Kaikesta säästölis-taan kohdistetusta kritiikistä huolimatta pääministeri Ahon hallitus teki pitkälti virkamieslistan pohjalta ensimmäisen säästöpaketin vuoden 1992 lokakuun kunnallisvaalien alla (Valtioneuvoston yleisistunto 14.10.1992, pöytäkirja). Toisen säästöpaketin Ahon hallitus teki seuraavan vuoden maaliskuussa (Valtioneuvoston yleisistunto 4.3.1993, pöytäkirja).

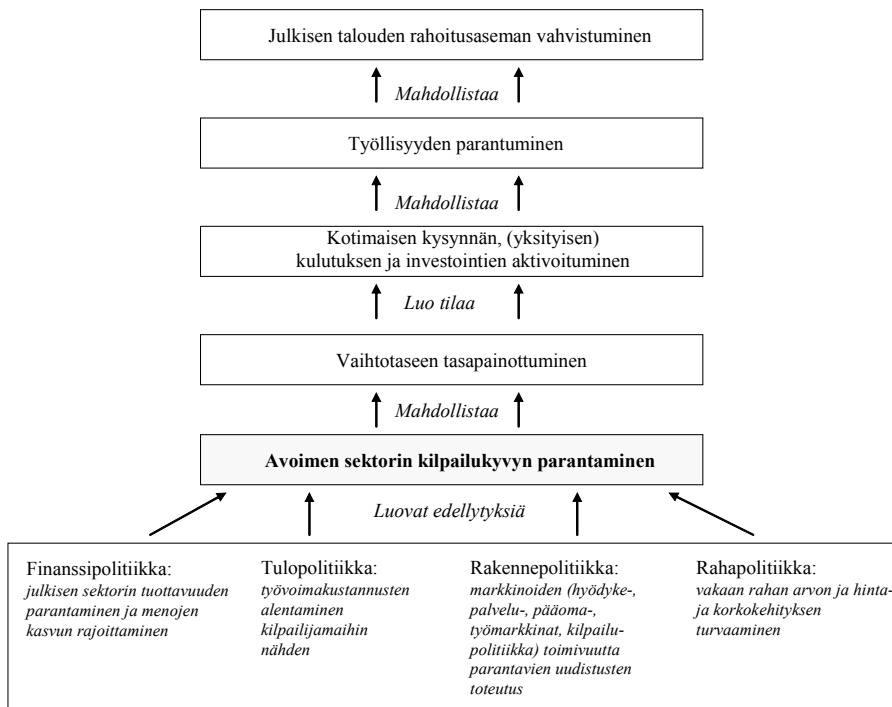
Edellä mainitut kaksi paperia muodostivat keskeisen perustan talouskriisin selviytymisstrategian sisällöllisille painopisteille sekä myös käytännön toimenpiteille. Ne myös tiivistävät strategian sisällöllistä olemusta koskevat perusoletukset.¹⁵⁰

Valtiovarainministeriön strategiaoletukset

VM:n strategian tekijöiden mukaan talouspolitiikan keskeisenä tavoitteena tuli olla kansantalouden tasapainon palauttaminen ja kestävä taloudellisen kasvun turvaaminen. Tämä edellyttäisi *kansainvälisessä kilpailussa toimivan avoimen sektorin asettamista talouspolitiikassa etusijalle* (VM, 20.3.1991). Avoimen sektorin eli vientiyriyten kilpailukyvyyn kehittymisedellytyksien luomiseen ja vaihtotaseen tasapainon parantamiseen tuli kytkeä kaikki talouspolitiikan osa-alueet eli finanssipolitiikka, rakennepolitiikka, tulopolitiikka ja rahapolitiikka.

Finanssipolitiikan tehtävänä oli julkisen sektorin tuottavuuden parantaminen ja menojen kasvun rajoittaminen. *Rakennepolitiikan* tehtävänä oli markkinoiden (mm. työmarkkinat, eläkejärjestelmä, kilpailupolitiikka) toimivuutta parantavien uudistusten toteutus. *Tulopolitiikan* tehtävänä oli työvoimakustannusten alentaminen kilpailijamaihin nähden. *Rahapolitiikan* tehtävänä oli vakaan hinta- ja korkokehityksen turvaaminen (VM, 20.3.1991, 2). Strategiaan sisältyvän perusoletuksen mukaan talouspolitiikan eri osa-alueet luovat yhdessä edellytyksiä avoimen sektorin kilpailukyvyyn parantumiselle, joka toteutuessaan mahdollistaa pahimmaksi ongelmaksi tunnistetun ja tulkitun ulkoisen vaihtosuhteen epätasapainotilan ratkaisemisen.

¹⁵⁰ VM:n virkamiesjohdon talouspolitiikan linjapaperi valmisteltiin oma-aloitteisesti ilman poliittista toimeksiantoa. Toisen paperin eli nk. Sailaksen listan tausta-analyysit oli valmisteltu oma-aloitteisesti, mutta itse paperi tehtiin ja julkistettiin poliittiseen toimeksiantoon perustuen. Ministeriön virkamiesten saatua paperin valmiiksi syksyllä 1992, pääministeri Aho ei ottanutkaan sitä vastaan vaan antoi tuolloin VM:ssä budjettipäällikkönä toimineen Raimo Sailaksen itsensä esitellä paperin julkisuudessa. Myöskään valtiovarainministerinä tuolloin toiminut Iiro Viinanen ei halunnut toimia asiassa esittelijänä, vaikka sitä häneltä virkamiesten toimesta kysyttiin. Poliittinen päätöksentekijä oli tässä prosessissa toimeksiantajan roolissa mukana, mutta ei kuitenkaan enää laaditun strategian tekijänä, esittelijänä tai puolestajapuhujana. Molemmat em. strategiapaperit esiteltiin VM:n virkamiesten, ei poliittisten päätöksentekijöiden toimesta.



Kuvio 18: Vientivetoisen strategian perusoletusten muodostama logiikka¹⁵¹

Muotoiltuun strategiaan sisältyy erilaisia oletuksia. Määritellyn strategian keskeisin perusoletus perustuu siihen, että a) avoimen sektorin reaalista kilpailukykyä on mahdollista parantaa (ilman devalvaatiota), joka b) toteutessaan realisoituu liiketoiminnan ja kannattavuuden kasvuna ulkomaista ja kotimaista vaihtosuhdetta välittömästi parantaen sekä yleistä korkotasoa alentaen johtaen edelleen c) koko kansantalouden kasvun vahvistumiseen. Viime mainittu on strategian eräs kriittisimmistä oletuksista, joka liittyy avoimen sektorin kilpailukykyyn kohenemisesta syntyviin kotimarkkinoiden työllisyys-, investointi ja kasvuvaikutuksiin. Nämä vaikutukset eivät ole välittömiä vaan välillisiä ja niihin voi liittyä merkittäviä toteutumisasiiveitä. Avoimessa taloudessa tämän oletuksen toteutuminen ei ole julkisen sektorin ohjattavissa.

Vientivetoisen strategia sisälsi myös mittavia julkisen talouden sopeuttamistoimenpiteitä. VM:n strategian tekijöiden tulkinnan mukaan vain menojen jatkuva ja selvä supistaminen yhdessä bruttokansantuotteen selvän kasvun kanssa pitäisi tuolloisen julkisen talouden velkaantumiskehityksen hallinnassa. Menojen merkittävä alentaminen edellyttäisi julkisen sektorin

¹⁵¹ Strategiatarinan ja kuvan tekemisen lähteinä on käytetty VM:n virkamiesjohdon linjapaperia (20.3.1991), pääministeri Ahon hallituksen ohjelmaa (16.4.1991) sekä valtiovarainministeriön nk. KTS-raportteja (Valtiovarainministeriö 1991, 1992, 1993, 1994).

tehtävien supistamista, etuuksien ja palvelujen karsimista, maksullisuuden laajentamista, hallinnon keventämistä sekä ohjausjärjestelmien uudistamista (VM, 13.9.1992). Hallitus teki periaatepäätöksen toimenpiteistä julkisen talouden tasapainon parantamiseksi (14.10.1992).

Lama muutti monella tapaa ajattelu- ja toimintatapoja. Kaikki asiat käytiin toisella tapaa läpi kuin aikaisemmin, paljon tarkemmin ja kriittisemmin. Tämän läpikäynnin tuloksena syntyi nk. Sailaksen lista, josta todettiin tuolloin, että ei tällaista voi toteuttaa. Jälkeenpäin voidaan kuitenkin todeta, että lista on toteutunut miltei täysin. Tuon ajan keskustelu kuvastaa sitä, kuinka ympäristön muutosten pitää konkretisoitua, jotta suuria muutoksia saadaan läpi. Sailaksen paperi oli uraauurtava paperi ja osoitus tietynlaisesta virkamiesvastuusta, samalla tavoin kuin aikaisempi, vuoden 1991 alussa ennen Ahon hallituksen valtaantuloa esitelty VM:n virkamiesjohdon esittämä paperi. (Haastateltava – asiantuntija 8)

1990-luvun talouskriisin strategiapohdintojen taustalla oli ainakin implisiittisesti olemassa kysymys siitä, mitä tietä pitkin, kenen toimesta ja vastuulla lähdetään ensisijaisesti luomaan kilpailukykyä, kestäväää talouden kasvua sekä laajemmin Galbraithin (1996, 23) sanoin palkitsevan ja antoisan elämän perustaa. Muotoillun ja myös toteutetun strategian olemuksen ydin perustui markkinatoimijaperusteiseen perusoletukseen, jonka mukaan talouden toimijoiden tulee itse luoda kilpailukykyä ja onnistumisensa. Julkisen sektorin rooli ja vastuu liittyy tämän mukaan ennen muuta edellytysten luomiseen mm. talous- ja finanssipolitiikan keinoin. Strategiaa ei siten lähdetty kirjoittamaan julkisen sektorin välittömistä interventiotimenpiteistä ja -kohteista vaan välillisistä, kilpailukykyyn ja talouden kasvun parantumiselle edellytyksiä luovista politiikkalinjauksista ja -toimenpiteistä.

Lähtökohtaisesti Suomi on markkinatalousmaa ja siten perusajatuksena on, että taloudelliset päätökset tehdään hajautetusti yksityisten kotitalouksien ja yritysten toimesta. Markkinamekanismin etuna on, että myös päätöksenteossa tarvittava informaatio on hajautettu kotitalouksiin ja yrityksiin... Lisäksi markkinatalous luo ahkeruuteen ja säästäväisyyteen tehokkaat kiihokkeet, kun jokainen kantaa omien päätöstensä seuraukset. (VM, 1993, 59)

1990-luvulla muotoutuneessa ja konkretisoituneessa strategiätulkinnassa ei ole kysymys talouspolitiikan keinojoukosta vaan näkökulmasta, jossa ei korosteta elvytysvaikutuksia tai budjettitasapainoa vaan taloudellisen toiminnan tehokkuutta, joustavuutta ja riskinsietokykyä (VM, 1993, 55). Tämän tulkinnan keskeinen sisältö perustuu yhteiskunnallisten toimijoiden eli yritysten,

yhteisöjen ja kansalaisten ensisijaiseen vastuuseen omaa toimintaansa koskevasta päätöksistä ja niiden seurauksista. Julkisen sektorin keskeisenä tehtävänä on sellaisen yhteiskunnallisen infrastruktuurin ylläpito ja kehittäminen, joka tarjoaa toimijoille mahdollisuuksia onnistumisen ja hyvän elämään rakentamiseen. Julkisen sektorin uudenlaisen roolin, tehtävien laadun ja laajuuden sekä rahoitusvastuiden pohtiminen nostaa esiin mm. seuraavia kysymyksiä:

- mikä on yksilön vastuu itsestä ja toisista,
- missä määrin yhteiskunnan tulevaisuuden kannalta tärkeitä toimintoja tulisi tukea,
- missä määrin ja kenen toimesta tulisi varautua erilaisiin turvallisuusriskeihin,
- millaisia eroja tulojen kehittämisessä ja elinoloissa pidetään hyväksyttävänä ja
- missä määrin jo luotua palvelutasoa ja saavutettuja etuja voitaisiin vähentää tai sopeuttaa. (VM, 1998, 22)¹⁵²

Machiavelli toteaa kuuluisassa Ruhtinas-kirjassaan (1997, 32-33, 3. painos; alkup. *Il Principe* v. 1532), että sellainen vaara on helppo torjua, jonka on jo ennakkolta huomannut – minkä tosin vain viisas tekee – mutta jos odottaa vaaran lähestymistä tai se pääsee huomaamatta kasvamaan niin suureksi, että kaikki sen näkevät, on lääkitys myöhäistä, koska tauti on silloin parantumaton eikä apua ole enää mistään. 1990-luvun talouskriisin merkit olivat nähtävissä jo paljon niiden toteutumista aikaisemmin¹⁵³. Analyysit oli tehty jo 1980-luvulla ja varoittavia sormia oli heristetty eri puolilta. Tästä huolimatta riskit realisoituvat eikä kriisi ollut enää vältettävissä.

Mikään analyysi, laskelma tai ennuste ei onnistunut lähellekään arvioimaan tulevan kriisin syvyyttä. Useilla eri toimijoilla oli tietoa ja näkemystä 1980-luvulla tapahtuneen kehityksen uhkista ja riskeistä. Nämä eivät kuitenkaan onnistuneet horjuttamaan vallitsevien perusoletusten mukaisen horisontin asemaa, jonka ydin perustui rationaalis-taloudellisesti käyttäytyvien toimijoi-

¹⁵² Uudenlainen rakennepoliitiikan tulkinta oli korostetusti esillä myös kauppa- ja teollisuusministeriön jo vuonna 1993 julkistamassa teollisuuspolitiikan strategiajulkaisussa (KTM, 1993). Sen keskeinen lähtökohta tiivistyy oletukseen julkisesta sektorista kansallisen kilpailukyvyyn *edellytysten luojana*. Yritysten vastuulla on ylläpitää ja kehittää kilpailukykyään sekä kilpailla markkinaosuuksista ja menestyksestä. Tässä ajattelussa vierastetaan suoria ja verotuksen kautta myönnettäviä julkisia elinkeinotukia (Valtiovarainministeriö, 1998, 24). Kauppa- ja teollisuusministeriön rakennepoliittisen strategia-ajattelun vahvana taustavaikuttajana toimi Michael Porter sekä hänen kirjoituksensa ja mallinsa kansakunnan kilpailukyvyyn lähteistä nk. timanttimallin muodossa (Porter, 1990; ks. myös Jääskeläinen 2001; Hjerpe, 2002).

¹⁵³ Pekkarinen (2003, 319) toteaa, että pankkikriisin enteitä eivät ekonomistit osanneet vanhojen, säännöstelyihin rahoitusmarkkinoihin mukaisiin ajattelumalleihin ja perusoletuksiin kiinnittyneinä lukea. Perinteisten perusoletusten ja markkinoiden vapauttamisen taustalla vaikuttavien uusien perusoletusten *mahdollisuuksista ja rajoituksista* ei käyty avointa keskustelua.

den ideaan sekä jatkuvan talouskasvun itseään toteuttavaan ja korjaavaan logiikkaan.

Talouskriisiä edeltäneiden ja seuranneiden strategioihin liittyvissä kokemuksissa korostuu se, kuinka tärkeää olisi tunnistaa ja arvioida järjestelmän ja sitä ohjaavien mekanismien taustalla vaikuttavien perusoletusten *mahdollisuuksia ja rajoituksia*. Tämä ei ole helppo tehtävä, koska perusoletusten arviointi edellyttää kriittisyyttä sekä kykyä ja halua katsoa asioita erilaisista näkökulmista. Erityisen vaikeaa perusoletusten kriittinen arviointi on silloin, kun järjestelmää ja mekanismeja ohjaavien perusoletusten puolestapuhujien horisontti on yhtenäisyydessään ja samankaltaisuudessaan lähes murskaavan ylivoimainen¹⁵⁴.

Rahoitusmarkkinoiden vapauttamisen ideologisena strategiana oli ”pitää tehdä ja on oikein tehdä näin”. Analyysi ei mennyt tätä pidemmälle tai syvemmälle. Ideologian perustana nähtiin laajasti teoria markkinoiden toimivuudesta ja toimijoiden rationaalisesta päätöksenteosta. Selkeänä lähtökohtana oppikirjamainen rational man –oletus, jonka mukaan tottakai jokainen ihminen harkitsee oikein, miten rahansa käyttää. Tätä pidettiin myös käytännössä totena, vaikka myönnettiin, että yksittäisiä poikkeuksia on. Rahoitusmarkkinoiden vapauttamisen ideologiaan ei sisällynyt käytännön seurausten miettiminen, vaikka maailmalla olisi ollut analysoitavana käytännön esimerkkejä. Näistä ei otettu kuitenkin vaarin vaikka tarjottiinkin silloin tällöin. Markkinoiden vapauttaminen oli selkeä poliittinen päätös Suomen Pankin sisällä, joka myös pidettiin pankin sisällä. Se oli selkeästi ekonomistien yhteiskuntapolitiikkaa. (Haastateltava – ylin johto 2. Korostus allekirjoittaneen)

1990-luvun talouskriisi ja sen voittamiseksi laaditut strategiat muuttivat lähemmättömästi perusoletuksia sekä strategian ja strategisen informaation teki-
jöistä että niiden olemuksesta. Vaikka strategiavalintoja ja päätöksiä tehtiin myös ulkoisen pakon sanelemana, ei talouslamasta ja pankkikriisistä selviyty-
miseksi valittu strategia ollut ainostaan ulkoisten olosuhteiden determinoima
vaan myös sen aikaisiin oletuksiin perustuvan tulkinnan, toiminnan ja valinnan
tulosta. Siitä huolimatta, että jotkut valtiovarainministeriön henkilöt toteavat,
että ennustevirheiden vaikutus finanssipolitiikkaan on ollut rajallinen (VM,
1993, 15), oli lama selkeästi myös kvantitatiivisen informaation, malli-
pohjaisen suunnittelun ja kokonaistaloudellisen ennustamisen kriisi. Tämän

¹⁵⁴ Ranki (2000, 146-147) toteaa väitöskirjassaan, että 1980-luvun alussa aloitetun rahoitusmarkkinoiden avaamisen taustalla ei ollut laaja-alaista keskustelua eikä hallituksen käsittelyä tai päätöksiä. Kyseessä oli yksittäisten, lähinnä Suomen Pankin tekemien erillispäätösten ja toimenpiteiden summa.

johdosta niihin suhtaudutaan nykyisin paljon aikaisempaa varauksellisemmin ja kriittisemmin.

4.2.2 Toimintaympäristö - annettu vai tulkittu?

Any organization, public or private, operates in an environment comprising social, economic, technical and political forces and it has to position itself to gain benefits from its environment. (McKevitt & Keogan, 1997, 4)

Valtiovarainministeriön toimialaan voidaan sanoa potentiaalisesti sisältyvän talous ja taloudellinen toiminta sekä kansallisessa että kansainvälisessä toimintaympäristössä. Koska talous ja taloudellinen toiminta ovat läsnä lähes kaikessa yhteiskunnassa tapahtuvassa toiminnassa, laajenee myös potentiaalinen toimintaympäristö vastaavasti. Tämä on erittäin laaja ja yleinen määritelmä minkä tahansa organisaation toimintaympäristöstä. Hieman rajatummin talouspolitiikan toimintaympäristöllä voidaan tarkoittaa niitä olosuhteita, jotka vaikuttavat talouspolitiikan harjoittamisen edellytyksiin. Suomen ja myös muiden EU-maiden talouspolitiikan toimintaympäristöön vaikuttavat samantyyppiset muutostekijät kuten väestön ikääntyminen, työmarkkinoiden kehitys ja globalisaatio (VM, 3/2002, 13).

Valtiovarainministeriö ja siellä työskentelevät ihmiset joutuvat käytännössä kohdentamaan ja rajaamaan toimintaympäristöä ja sen erilaisia tekijöitä. He joutuvat tulkitsemaan, mitä asioita ja ilmiöitä tulisi havainnoida ja mitä nuo asiat ja ilmiöt merkitsevät ja mistä ne kertovat (tai eivät kerro). Kysymys on toimintaympäristön jäsentämisestä (Smircich & Stubbart, 1985, käyttävät käsitettä enacted environment), mistä seuraavassa havainnoitu esimerkki talouspolitiikan strategiakeskustelusta:

Henkilö A: Mikä on se maailma, jossa toimitaan ja miten talouden pitäisi toimia sellaisessa maailmassa? Toimimme maailmassa, jossa emme tiedä tarkkaan, mitä rakennemuutoksia tulee eteen, minkä takia meidän tulee jatkuvasti luoda ja kehittää valmiuksiamme erilaisia rakennemuutoksia varten. Tarvitaan katsaus niistä puitteista, joissa tullaan toimimaan tulevina vuosina. Tähän tulee liittää tarkastelu siitä, millä instrumenteilla soitetaan tulevassa ympäristössä. Suomen taloutta ja talouspolitiikkaa tulisi lähtökohtaisesti tarkastella kotimaata laajemmin, osana euroaluetta.

Henkilö B: Tässä on pyritty pitämään huolta siitä, ettei tarkastelu laajene liiaksi. Talouspolitiikan linjausten pitää tulla esiin ja näiden osalta allokaatiokysymykset ovat keskeisiä. Eurotarkastelu olisi tässä yhteydessä uusi asia.

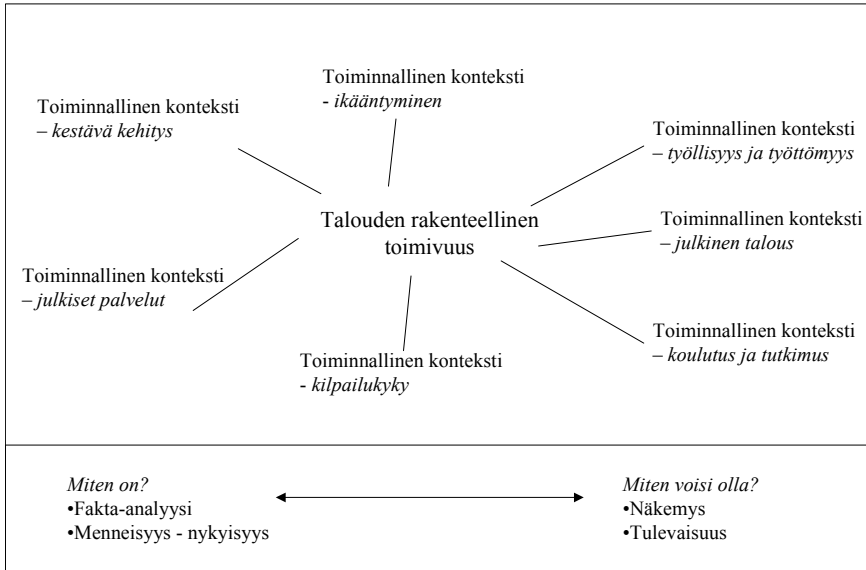
Henkilö C: Kaikkien euromaiden haasteet ovat samansuuntaisia. Tässä raportissa esitetään yleiset talouspoliittiset suositukset. Meidän tulee valmistella takataskuun yksityiskohtaisempi toimenpidelista.

Henkilö A:n kommentti: Suhdanne- vs rakennepolitiikka – mitä tällä tarkoitetaan ?

Henkilö B:n kommentti: Taustalla on yleinen EU-filosofia, jonka mukaan potentiaalisia häiriöitä varten täytyy olla liikkumavaraa, jotta automaattiset vakauttajat voivat toimia. Liikkumavaraa ei tarvita suhdannepoliittista hienosäätöä varten.

Henkilö A:n kommentti: Parempi ja osuvampi otsikointi on tarpeen. Se voisi olla vaikka Häiriöiden torjunta ja kasvupotentiaalin luominen. Emme tiedä, mitä häiriöitä on tulossa tai mitä rakenneuudistuksia tulee, mutta meidän tulee luoda edellytyksiä ja valmiuksia sekä häiriöiden torjunnalle että rakenneuudistusten toteuttamiselle. Tähän liittyy myös lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden yhteensovittaminen. Me tarvittaisiin ehkä uusi luku Talouden ympäristön muutokset ja haasteet, jossa luodaan puitteet sekä talouden kehityksen että talouspolitiikan kannalta (globalisaatio, kestävä kehitys, euroalue jne.). Tämä luku toimisi sekä kehikkona että siltana seuraavassa luvussa tarkasteltavalle talouden rakenteelliselle toimivuudelle. (Keskustelun havainnointimuistiinpanot. TS-ryhmän kokous, toukokuu 2002.)

Keskustelukuvauksessa on kysymys toimintaympäristön jäsentämisestä ja talouspolitiikan merkityskontekstin luomisesta niiden ilmiöiden ja asioiden ympärille, jotka tulkitaan merkityksellisiksi talouden rakenteellisen toimivuuden näkökulmasta. Keskeinen huomio tähän liittyen on se, että taloutta ja talouden rakenteellista toimivuutta pyritään tarkastelemaan jossain toiminnallisessa yhteydessä, ei itsenäisenä ja suljettuna ilmiönä. Heinonen et al. (1996, 80) tosin väittävät, että valtiovarainministeriön budjettiesitelmien taustalla vaikuttaa perusoletus täysin omalakisesta, yhteiskunnallisista yhteyksistä irrallaan olevasta taloudesta.



Kuvio 19: Talous toiminnallisissa konteksteissa

Toiminnallisilla konteksteilla tarkoitetaan sellaisia toimintaympäristössä vaikuttavia tekijöitä, joilla tulkitaan olevan keskeinen merkitys strategian ja strategisen informaation sisällön osalta. Valtiovarainministeriön toimijoiden toimintaympäristön liittyvien analyysien ja merkitystulkintojen kohteita ovat esimerkiksi väestön ikääntyminen, työmarkkinoiden ja työllisyyden kehitys ja kansainvälinen kilpailu. Näihin teemoihin tiivistyy myös ministeriön strategian ydinsisällön:

Keskeisin haaste on, kuinka aikaansaadaan taloudellista kasvua sellaisessa ympäristössä, jota leimaa yleinen epävarmuus ja jossa väestörakenteen muutos merkitsee ikääntymisen ohella työvoiman määrän asteittaista vähentymistä. Haasteeseen vastaamiseksi valmisteltavilla toimenpiteillä on tähdättävä siihen, että saadaan aikaan korkeampi työllisyysaste työpanosta lisäämällä eli aikaisemmin ja enemmän ihmisiä töihin sekä pidempiä työuria, talouden kasvua tuottavuutta lisäämällä eli uusia sisältö- ja teknologiainnovaatioita sekä niiden kaupallista hyödyntämistä sekä veroeuroja käytetään tehokkaammin tuottavuutta ja laatua parantamalla julkisten palveluiden tuottamisessa. (VM 2007 strategia, 3/2004)

Valtiovarainministeriö tekee jatkuvasti erilaisia analyyskejä ja taloudellisia laskelmia toimintaympäristön tilasta, muospaineista ja muutosten suunnasta. Näiden perusteella ministeriö on tunnistanut erilaisia muutostarpeita talouden

toimivuuteen vaikuttaviin rakenteisiin. Analyysien perusteella valmistellaan erilaisia strategia- ja toimenpide-ehdotuksia. Ministeriö on korostanut rakenteellisten muutosten toteuttamista tilanteessa, jossa ei olla akuutin kriisin keskellä vaan tilanne on päätöksentekijöiden omissa käsissä. Muutoksia tulisi toteuttaa silloin, kun talous on vakaalla pohjalla ja toimenpiteiden osalta on olemassa vaihtoehtoja. Valtiovarainministeriön strategisen huipun horisontista käsin tulkittuna yhteiskunnassa ei kuitenkaan tunnuta ymmärtävän nykytilanteen ja erityisesti tulevaisuuden kehityssuunnan vakavuutta ennen näkemättömyyttä ja kokemattomassa toimintaympäristössä.

1990-luvun lopun ja 2000-luvun alussa samoja piirteitä kuin kymmenen vuotta aikaisemmin; pörssikupla, reaalityalouden ja markkinoiden odotusarvojen väliset erot. Erona on se, että 1980-luvun lopulla tapahtui mittava velkaantuminen ja 2000 -luvun vaihteessa hölmöillään omalla rahalla ja valtion taloudessa on olemassa mittava velka, kun 1980-luvun lopulla valtio oli vähän velkaantunut. (Haastateltava – ylin johto 22)

Valtiovarainministeriön toimijoiden tulkintojen mukaan yhteiskunnallisten päätöksentekijöiden joukossa vaikuttaa oletus talouden itsekorjautuvuuden logiikasta. Tähän liittyy usko talouden kasvun automaattiseen voimaan hoitaa tiedostettuja ongelmia. Ministeriön toimijoiden tulkinnoissa esitetään selkeitä yhtäläisyysmerkkejä nykyisen tilanteen ja 1990-luvun alun talouslamaan edeltävien vuosien tilanteeseen ja ilmapiiriin. Vuoden 2003 syksyllä voitiin nähdä, ettei talouskasvu ole ainakaan vielä, reilun kolmen vuoden optimistisen odottelun jälkeen, saapunut auttamaan Suomea tunnistettujen rakenneongelmien ratkaisemisessa ja tulevien vuosien haasteisiin varautumisessa. Näistä haasteista merkittävin on nykytilanteessa työttömyys ja tulevaisuudessa väestön ikääntyminen sekä siihen liittyen työvoiman saatavuus ja hyvinvointipalveluiden rahoituspohjan kestävyys.

Kun tällä hetkellä seuraa yleistä keskustelua, niin tietämys siitä, miten maailma muuttuu, on tavattoman alhainen. Kun olen ollut pitkään mukana tässä, niin mieleen tulee yksi toinen episodi, jolloin tietämys oli juuri yhtä huono ja halu hyväksyä se, että maailma muuttuu, oli yhtä heikko. Tuo aika oli 1980-luvun loppupuoli, jolloin rahoitusmarkkinat avautuivat ja sanottiin, että nyt täytyy muuttaa pelisääntöjä, mm. verotusta, koska tarvitaan erilaisia kannustimia silloin, kun rahaa on vapaasti saatavilla, verrattuna siihen, kun raha on säännösteltyä. Tässä ajassa on kuitenkin kysymys vielä isommasta ja vaikeammasta kehityksestä. Kyky hahmottaa sitä, miten ympäristö muuttuu ja millaisia vaatimuksia se asettaa on kyllä käytävän keskustelun valossa vähäinen. Jos katsoo Suomen historiaa, niin hyvinä aikoina mitään uudistuksia ei ole

yleensä tehty. Uudistusten toteuttaminen jonkinlaisen järjestyksellisen prosessin kautta on suuri haaste, jonka toteutuminen on epätodennäköistä. Uudistustarpeet konkretisoituvat kriisin kautta. (Haastateltava – ylin johto 21)

Toimintaympäristön jäsentämiseen liittyvät kysymykset siitä, miten maailma on ollut ja miten se on nyt (menneisyys ja nykyisyys). Tähän etsitään vastauksia mennyttä ja olevaa kuvaavan ja analysoivan faktainformaation pohjalta. Reunanen (1996, 87) toteaa väitöskirjassaan, että nykytilan selvittäminen on kouriintuntuvampaa ja virkamiehille mieluisampaa kuin luovaa ajatusponnistusta vaativa tulevaisuuden ajatuksellinen asettaminen. Myös valtiovarainministeriön perinteinen vahvuus on mennyttä ja nykyistä tilannetta koskevan informaation analysoinnissa. Jo tapahtunut on helpompi lähestyä, tulkita ja selittää kuin vasta tapahtumassa oleva tai tuleva tapahtuma.

Sekä entisenä että nykyisenä toimintatapana on jo toteutuneen analysointi, vaikka suurimmat haasteet liittyvät tulevan jäsentämiseen ja analysointiin. Monet kokoukset ovat sitä samaa juttua, jossa ruvetaan kartoittamaan enemmän sitä, missä oikeastaan mennään eikä sitä mitä pitäisi tehdä. (Haastateltava – keskijohto 20)

Ministeriön valmistelemissa ja julkaisemissa dokumenteissa sekä julkisissa puheenvuoroissa korostuu usein kvantitatiivinen informaatio, joka liittyy talouden toimintaympäristöön ja sen erilaisiin ilmiöihin. Toimintaympäristöön erityisesti strategian yhteydessä liittyvä kysymys on menneen ja nykyisen ohella myös tuleva eli miten voisi tai pitäisi olla. Tähän liittyen on faktainformaation ohella tarvetta myös näkemyksellisille tulkinnoille.

Monin osin kaikilla on sama informaatio käytössä. Ydinkysymys on, kuka ja miten tehdään hyvät tulkinnat ja johtopäätökset ja edelleen päätetään toimenpiteistä. Data tai informaatio voi kertoa, ovatko asiat hyvin vai huonosti, mutta ne eivät kerro, mitä pitäisi tehdä. Strategia ei ole matematiikkaa. Johdolla tulee olla näkemys toiminnan suunnasta. Moniarvoinen näkemys on tärkeää. Päätöksenteko on viime kädessä aina synteesi erilaisista näkemyksistä ja erilaisesta informaatiosta. (Haastateltava – keskijohto 3)

Kaikilla toimijoilla on käytettävissään enemmän, parempaa ja täsmällisempää informaatiota kuin koskaan aikaisemmin. Erilaisia talouden ja tuotannon toteutumiseen ja kehitykseen liittyviä tilastoja ja ennusteita julkaistaan kymmenittäin joka päivä. Yhteiskuntaa ja taloutta sekä niiden vaikutusmekanismeja ja dynamiikkaa myös tutkitaan enemmän kuin koskaan ennen. Tässä välillä onkin perusteltua kysyä, selkiytyykö toimintaympäristön kehitystä kos-

keva epävarmuus lisäinformaatiota prosessoimalla ja numeroita murskaamalla. Vai voisiko esimerkiksi nykyisessä tilanteessa olla enemmän kysymys epäselvyyden aiheuttamasta hämmennyksestä kuin epävarmuuden aiheuttamasta tietämättömyydestä. Ongelmana ei ole välttämättä informaation puute vaan selkeiden ja ennen muuta yhteisten tulkintojen puute. Voi myös olla, että määrällisesti valtava informaation prosessointi sitoo niin paljon resursseja ja energiaa, ettei informaation tulkinnalle riitä aikaa eikä huomiota.

Strategiatyön yksi ulottuvuus on analyttisyys ja faktatieto, mm. tilastot, jotka on hallittu perinteisesti toteutuneen analysointina. Strategian ydin on tulevaisuuden jäsentämisessä ja painopisteissä, mikä edellyttää faktatiedon ohella luovaa tietoa, intuitiota ja näkemyksellisyyttä. (Haastateltava – asiantuntija 6)

Toimintaympäristö sisältää reaalisia faktakomponentteja ja objektiivista informaatiota. Kuitenkin toimintaympäristön luonne, tapahtumat ja kohteet ovat aina organisaation toimijoiden havaitsemia, tulkitsemia ja välittämiä (Daft & Weick, 1984). Strategian ja strategisen informaation tekijät tulkitsevat yksilöllisesti ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa merkityksellisen toimintaympäristönsä ja tekevät sen tällä tavoin ymmärrettäväksi sekä itselleen että toisilleen (Smircich & Stubbart, 1985; Weick, 1995). Tällä tavoin objektiivisinkin informaatio muotoutuu aina subjektiivisten (yksilö) ja intersubjektiivisten (ryhmä) tulkintojen ja ymmärtämisen kautta merkitykselliseksi, strategiseksi informaatioksi.

Kyllä sitä ainakin kuvittelee, että näkemykset syntyvät faktatietoa seuraamalla. Esimerkkinä voi ottaa ikääntymisteeman, josta alkoi ensiksi tulla faktatietoa, joka alkoi sittemmin jäsentyä näkemyksiksi erilaisissa yhteyksissä. Sillä on ollut omalla kohdalla merkitystä, että vuosien varrella on tullut oltua mukana useita kertoja erilaisissa pitkän aikavälin sosiaalipoliittisia ongelmia tarkastelevissa hankkeissa, joiden kautta pöytään on tullut numeroita ja jonka myötä on kehittynyt tapa tarkastella asioita, väestöpohjaisia teemoja. Faktapohjaan ja näkemyksiin perustuen VM oli jo varhain liikkeellä väestön ikääntymiseen liittyvien haasteiden esille tuomisessa sekä Suomessa että myös eurooppalaisittain. (Haastateltava – ylin johto 22)

Toimintaympäristöä koskevan informaation hankintaa ja analysointia kutsutaan nykyisin liiketaloustieteen kirjallisuudessa perinteistä tiedustelutoimintaa (intelligence) mukaillen nimikkeellä business intelligence. Tällä tarkoitetaan toimintaa, jossa järjestelmällisesti hankitaan toimintaympäristöön liittyvää informaatiota sitä jatkuvasti tulkiten ja analysoiden (Pirttilä, 2000; Market-Vi-

sio, 11)¹⁵⁵. Toimintaympäristöön liittyvän informaation lähde on sellainen henkilö, dokumentti, tilasto tai muu tietolähde, josta informaation käyttäjä on informaation itselleen ensisijaisesti hankkinut (Pirttilä, 2000, 95). Strategisen informaation olemuksen ja myös tekemisen kannalta relevantti kysymys koskee sellaisen informaation luonnetta ja lähteitä, jotka ovat tekijöiden tulkintojen mukaan ensisijaisesti merkityksellisiä. Pirttilän (1997) mukaan kolme tärkeintä johdon ja asiantuntijoiden tulkitsemaa toimintaympäristön lähdetä ovat 1) kollegat oman organisaation ulkopuolella, 2) kollegat omassa organisaatiossa ja 3) päivälehtien ja ammattilehtien artikkelit ja uutispalvelut. On huomionarvoista, että suullisten informaatiolähteiden merkitys on suurempi kuin formaalien, kirjallisten lähteiden (mt., 2000, 97; vrt. Preston, 1986 social order and official order sekä Daft & Lengel, 1986, epävarmuuden vähentäminen: eirikas, persoonaton infokanava ja epäselvyyden vähentäminen: rikas, persoonallinen infokanava).

Näkemykset syntyvät siitä, kun keskusteleet jonkun kanssa. Et näe sitä suoraan numeroista vaan se syntyy eri lähteistä, joissa keskusteluilla tärkeä rooli. Näkemyksille haetaan tukea tilastoista. Jotta olisit hyvin ajan tasalla, pitää olla hyvä kontaktiverkko joka suuntaan sekä kyky tehdä tulkintoja. Tätä työtä ei voi oikein tehdä, jos ei ole olemassa toimivia kontakteja esimerkiksi eri ministeriöihin. (Haastateltava – asiantuntija 8)

Valtiovarainministeriössä ei ole yhtä formaalia prosessi tai järjestelmää, joka toimisi koko organisaation toimintaympäristön kattavana business intelligence -ratkaisuna. Toimintaympäristöä koskevan informaation osalta on kuitenkin olemassa useita erilaisia systemaattisia ja formaalis-diagnostisia (Simons, 1995) järjestelmiä mm. kansantalouden, julkisen talouden ja rahoitusmarkkinoiden kehityksen seurantaan ja raportointiin (esim. VM Infojärjestelmä; euromaiden vakaussuuranta, taloudelliset katsaukset ja ennusteet, rahoitusmarkkinoiden kuukausiraportti ja riskiraportti). Näillä informaatiolähteillä on oma roolinsa ja paikkansa. Ne eivät toimi kuitenkaan automaattisesti strategisen informaation lähteinä eikä niiden rooli ole ratkaiseva strategiaa koskevien tulkintojen ja näkemysten muodostamisessa.

¹⁵⁵ Okkonen et. al. (2001) määrittävät business intelligence -käsitteen prosessina, jossa kerätään ja analysoidaan sekä ulkoista että sisäistä informaatiota.

4.2.3 Valtiovarainministeriön perustehtävä ja toimintalinja

On hienoa korostaa sitä, mihin tähtää, mutta on myös tärkeää tietää ja ymmärtää, minkä puolesta organisaatio toimii (Bartlett & Ghoshal, 1994, 84).

Osana VM 2002 strategiaprocessia käytiin ministeriössä vuoden 1997 syksyn ja vuoden 1998 kevään aikana intensiivisiä keskusteluita ministeriön perustehtävästä toiminta-ajatuksen ja vision laadinnan yhteydessä. Näissä keskusteluissa pyrittiin luomaan tavoitteellinen näkemys siitä, mitä ministeriössä toimivat ihmiset toivoisivat sanottavan valtiovarainministeriöstä ja sen toiminnasta silloin, kun se on onnistunut tehtävässään (Määttä & Ojala, 1999, 56).

VM 2002 strategiaproessin kuluessa muotoutuneen virallisen perustehtävämäärityksen mukaan valtiovarainministeriö vastaa valtioneuvoston osana, voimavarojen yhteensovittajana ja hallinnonalansa ohjaajana tasapainoisen ja kestäväen kasvun talouspolitiikasta, valtiontalouden hyvästä hoidosta ja tuloksellisesta julkisesta hallinnosta. Visionsa mukaisesti valtiovarainministeriö turvaa tulevien sukupolvien talouden perustan ja valinnanmahdollisuudet. (VM:n intranet Senti; VM:n hallinnonalan tulostavoiteasiakirja, 1999; 2000; 2001; 2002, 2003).

VM:n visioon pyrittiin saamaan näkemys, että valtiovarainministeriön ruisleipää on se, että pyrkii olemaan mieluummin pidättyväinen nyt ja ajattelemaan enemmän tulevaisuutta. Sitten jos katsotaan jälkeenpäin, ja kun historia arvioi meitä, niin tavoite olisi, että tuolloin voitaisiin todeta, että he ovat kantaneet aitoa huolta, ja ehkä pystyneet tekemään päätöksiäkin, joilla on voitu turvata myös tulevaisuuden pelitila ja mahdollisuudet. (Haastateltava – ylin johto 22)

Organisaation perustehtävää voidaan tarkastella edellä esitetyllä tavalla normatiivisesti esitettynä julkilausumana, mutta myös ministeriön toimijoiden tulkintana siitä, mitä he pitävät ministeriön tai oman lähiyhteisönsä perustehtävänä. Vaikka ministeriön virallinen perustehtävä onkin ollut voimassa jo useita vuosia, on joillain ministeriön toimijoilla omia tulkintoja siitä, mikä on *todellisuudessa* ministeriön perustehtävä. Näihin tulkintoihin sisältyy myös epäilyjä virallisesti määritellyn perustehtävän ja erityisesti visiossa korostetun tulevaisuuspainotuksen aitoudesta kovan paikan tullen.

VM:n ja valtiovarainministerin roolissa korostuu se, että pitää olla immuuni kaikille hyvälle asioille. Ajatuksena on, että VM:n tehtävänä on vastustaa kaikkia menojen lisäyksiä. Muiden tehtävänä on keksiä hienoja ja hyviä asioita, jotka lisäävät menoja. Toisaalta viime vuosina on myös VM:ssä alettu ainakin

paperilla korostaa vastuuta tulevaisuudesta. Vielä ei ole todettavissa, mitä tämä tarkoittaa käytännössä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Haastateltava-asiantuntija 15)

Useiden strategisina tulkittujen asioiden kehityskaaret ovat varsin pitkiä. Tätä kuvaavana esimerkkinä käy jo 1970-luvun lopulla talouspolitiikan strategia-agendan laajentamispyrkimysten yhteydessä esiintyneet pohdinnat valtiovarainministeriön perustehtävästä akselilla budjettiministeriö vai/ja talous-/rakenneministeriö. Tämän perinteisen dikotomia-asetelman ohella voidaan esitettyjen tulkintojen ja tehtyjen havaintojen perusteella tunnistaa ainakin kaksi muuta dikotomiajäsenystä: tulevaisuuden ennustaja vai tuomiopäivän julistaja sekä muutosten tunnistaja vai muutosten toteuttaja. Nämä molemmat viittaavat paitsi siihen, mikä on ministeriön toiminnassa oleellista ja mihin sen tulee pyrkiä niin myös siihen, miten sen tulee toimia.

Valtiovarainministeriön perustehtävän ja toimintalinjan tulkintoihin sisältyviä ulottuvuuksia ja myös jännitteitä kuvataan seuraavassa tarkemmin oheisessa kuvassa esitettyjen kysymysten valossa.



Kuvio 20: Valtiovarainministeriön perustehtävän ulottuvuuksia

Budjettiministeriö vai rakenneministeriö?

Ministeriön sisäisessä esimiesfoorumissa todettiin vuoden 2003 keväällä, että yleensä valtiovarainministeriö tunnistetaan budjetin valmistelusta (korostetusti menopuoli), verotuskysymyksistä ja talousennusteiden laadinnasta. Sen sijaan vakaan ja kestäväen kasvun talouspolitiikan valmistelua (so. rakennepoliittiset kysymykset), valtion henkilöstöpolitiikan ja hallinnon kehittämispolitiikan valmistelua ei yhdistetä usein valtiovarainministeriöön (VM 2007, 1. foorumiryhmän 24.2.2003 yhteenveto; VM:n ulkoisen kuvan kartoitus, 2000).

Valtion talousarvion valmistelu (valtion budjettiprosessi) on ollut ja on edelleen eräs valtiovarainministeriön ydintehtäviä. Tätä asetelmaa eivät ole muuttaneet 1980-luvun lopun budjettiuudistus, 1990-luvun kansainvälinen integroituminen ja sen myötä vahvistunut rakennepolitiikkapainotus. Valtiovarainministeriö on edelleenkin se toimija, joka saa ja joutuu toiminaan valtion talouden kestävyuden arvioijana ja kokonaismitoituksen sopeuttajana.

Valtiovarainministeriö vastaa määritelmällisesti yksittäisten sektoreiden edustamien osien muodostaman kokonaisuuden kestävydestä. Tässä asetelmassa on lähes väistämätöntä, että valtiovarainministeriölle muotoutuu ei-sanan esittäjän rooli. Tämän roolin näkyvyys ja vahvuus näyttäytyy erilaisena eri suhdannetilanteissa: laskusuhdanteessa vahvemmin ja noususuhdanteessa heikommin. Asetelma on ollut perinteisesti selkeä: muut ministeriöt esittävät menojen lisäyksiä ja valtiovarainministeriö vähennyksiä tai ainakin rajoituksia sekä vaatimuksia tavoitteiden priorisoimisesta ja resurssien uudelleen kohdentamisesta.

Budjettiosastolla on selkeä ja laajasti sisäistetty missio, jonka mukaan kaikin keinoin yritetään jarruttaa menojen kasvua. On tärkeää, että pyritään priorisointiin ja menojen uudelleenallokointiin uusien tarpeiden mukaisesti. Hyvät ja uudet asiat esitetään muiden toimesta ja VM:n ja osaston rooli on pistää asioita tärkeysjärjestykseen korostamalla menojen rajoittamista. Budjettiprosessi ja –valmistelu on sisältölähtöinen, mikä ok, mutta VM:n ja osaston tehtävänä on osaltaan huolehtia siitä, että päätöksentekojärjestelmä ja –perusteet ovat selkeät eivätkä ne johda automaattisiin menojen kasvuun. (Haastateltava – asiantuntija 7)

Valtiovarainministeriön valtiosihteeri Raimo Sailas nosti julkiseen keskusteluun jäykistyneen ja teknistyneen budjettiprosessin ongelmat peräänkuuluttamalla politiikkaa takaisin politiikkaan (Nykypäivä, 3.8.1999). Sailaksen avauksesta syntyi intensiivinen julkinen keskustelu, johon liittyen todettiin mm., että resurssien kohdentamisen uudelleenarviointi on haaste virkamiehille, mutta ennen muuta se on sitä päätöksenteossaan valintoja tekeville poliitikoille. Budjettitalouden pelivara on niukka, mutta sen sisällä voidaan tehdä erilaisia poliittisia valintoja. Niihin heijastuvat yhteiskunnalliset arvot, joiden nojalla äänestäjät voivat arvioida valitsemiensa edustajien toimintaa. (keskustelusta mm. STT 3.8.1999; Uutislehti Demari, 5.8.1999; Etelä-Suomen Sanomat, 5.8.1999; Helsingin Sanomat, 6.8.1999).

Ministeriön strategiseen huippuun kuuluvan valtiosihteerin peräänkuuluttama arvokeskustelu ja voimavarojen kohdentamisen arviointihaaste oli suunnattu erityisesti poliittisille päätöksentekijöille ja muille ministeriöille. Haaste koskee yhtäläillä kuitenkin myös valtiovarainministeriötä itseään. Yhtenä kes-

keisimmistä finanssipolitiikan tekijöistä se ei voi siirtyä esitetyn haasteen osalta ”katsomoon”. Valtiovarainministeriö on aktiivinen ja merkittävä toimija poliittis-hallinnollisessa strategian tekemisen prosessissa ja julkisten resurssien kohdentumisen arvioinnissa. Kriittiset kysymykset tämän prosessin toimivuudesta tai toimimattomuudesta koskevat siten välittömästi myös valtiovarainministeriötä ja sen toimijoita.

VM:llä tulee olla aktiivinen rooli priorisointikysymysten tausta-analyseissa, millä perusteella joitakin menoja ja voimavarojen käyttöä priorisoida suhteessa toisiinsa. Prioriteettikysymysten analyysissä lähdetään tunnistetuista haasteista käsin, ei pääluokista eikä organisaatioista käsin. Analyseissa ei pidä lähteä siitä, onko STM:n vai OPM:n vai KTM:n pääluokan budjetti kasvanut oikeassa vai väärässä suhteessa. Haasteista lähtevien analyysien kautta tullaan sitten johtopäätöksiin, jotka kohtelevat sektoriorganisaatioista niinkuin kohtelee. On ilman muuta selvää, että tämän tyyppinen analyysi on vaativampaa kuin ihan perinteinen budjetin kurissapitopuuha. Tällöin joudutaan ottamaan kantaa joidenkin asioiden puolesta ja puolustamaan joitain menolisäyksiä, eikä vaan niin, että vastustetaan kaikkea mikä liikkuu, joka on kaikkein alkeellisin, usein kyllä vastapuolesta johtuva metodi, jota budjettisektorimies joutuu käyttämään erityisesti tiukkoina aikoina: kun ei synny mitään keskustelupohjaa, eikä ole analyysiä kenelläkään siitä, mitä pitäisi priorisoida, niin varmuuden vuoksi vastustetaan kaikkea. (Haastateltava – ylin johto 22)

Vuoden 1995 alusta toteutunut Suomen EU-jäsenyys on selkeästi vahvistanut rakennepolitiikan asemaa VM:n perustehtävän osana. Julkisen talouden kestävyys, työmarkkinat ja työllisyys, ikääntyminen, eläkejärjestelmän kestävyys, kansallinen ja EU:n kilpailukyky sekä rahoitusmarkkinoiden kehittäminen ovat esimerkkejä teemoista, jotka ovat nostaneet rakennepolitiikan asemaa valtiovarainministeriön perustehtävän osana.

Siirtyminen lyhyen aikavälin horisontista keskipitkää aikaväliä korostavaan tarkasteluun on lisännyt oleellisesti strategisen tarkastelun merkitystä ja tarvetta. Rakennepoliittinen ja ongelmakeskeinen tarkastelu nostaa strategiavalmistelun roolin merkitystä ja nostaa sen enemmän esille. VM:n rooli kokonaisuuden koordinoijana talouden näkökulmasta korostuu. VM on osin jo vastannut tähän rakennepoliittista tarkastelua ja valmistelua vahvistamalla mm. sosiaalisektorilla ikääntyminen ja eläköityminen, terveydenhuollon palveluiden järjestäminen ja KIOTO-prosessi. (Haastateltava – asiantuntija 17)

Edellä esitetty sitaatti tiivistää joidenkin sekä strategiseen että operatiiviseen huippuun kuuluvien henkilöiden tulkinnat ministeriön perustehtävän siirtymi-

sestä ja uudistumisesta rakennepolitiikkaa painottavaan suuntaan. Painopisteen siirtymää koskevat tulkinnat eivät ole kuitenkaan kaikkien toimijoiden osalta yhteneväiset. Useiden henkilöiden horisonteissa budjettiministeriöpainotteiset tulkinnat ovat edelleen varsin vahvat. Näiden tulkintojen perustana on pitkän tradition kautta muotoutunut valtiovarainministeriön perustehtävä ja asema valtion talouden vartijana.

Kokonaisuutena vaikuttaa siltä, että erityisesti useat strategisen huipun toimijat näkevät VM:n roolin ja aseman yhä enemmän rakenneministeriöpainotteisesti. Jotkut heistä toimivat myös julkisuudessa rakennepolitiikan tärkeyden puolestapuhujina sekä toiminnan tasolla erilaisissa rakennepolitiikka-perusteisten hankkeiden johto- ja asiantuntijatehtävissä (mm. eläkeuudistuksen valmistelu, pääministeri Lipposen nimittämä työllisyysryhmä, kansallinen terveysprojekti, pääministeri Vanhasen hallituksen työllisyys- ja yrittäjyysohjelmat).

Ministeriön sisäisissä keskusteluissa seurataan mielenkiinnolla ylimmän johdon asemoitumista pidemmän aikavälin talous- ja rakennepolitiikkaa ja lyhyen aikavälin finanssi- ja budjettipolitiikkaa korostavan ajattelun välillä, kuten seuraava haastattelusitaatti osoittaa.

Valtiosihteeri on oman taustansa takia jännä persoona. Hän ajattelee monessa suhteessa aika rakennepoliittisesti pitkällä tähtäimellä, mutta sitten tämän vuotuisen budjettiprosessin yhteydessä hän korostaa kuitenkin viran puolesta budjettikurin tärkeyttä muille ministeriöille. Tämä on minun mielestä sellainen sisäistä dynamiikkaa tuova elementti. (Haastateltava – keskijohto 20)

Valtiovarainministeriö on pyrkinyt tietoisesti ja aktiivisesti vahvistamaan asemaansa rakennepoliittisissa kysymyksissä. Se on tehnyt erilaisia analyysejä ja laskelmia talouskasvua hidastavien rakennetekijöiden uudistamisesta (mm. riskinotto ja yrittäjyys, työmarkkinat, rahoitusmarkkinat, energia ja ympäristö, harmaa talous; VM, 1996, 11). Rakenneministeriöaseman uskottavan lunastamisen tulkitaan kuitenkin edellyttävän merkittäviä muutoksia valtiovarainministeriön ja sen toimijoiden horisonttien ja toimintatapojen osalta.

Myös VM on laajentunut yhä enemmän rakennekysymysten alueille, mikä edellyttää VM:ltä uudenlaista ajattelua, osaamista ja toimintatapoja. Rakennekysymykset ovat paljon vaativampia ja ne edellyttävät erilaista osaamista. Talouspolitiikan valmistelussa tulee olla mukana tulkintaa ja ymmärrystä yhteiskunnan kehityksestä eri aloilla, kun taloutta tarkastellaan eri substanssiyhteyksissä, esimerkiksi työmarkkinat, eläkkeet, julkiset sosiaali-, opetus, terveyspalvelut, ympäristö, energia, elinkeinopolitiikka, informaatio- ja

kommunikaatioteknologia. Talouspolitiikan sisällön muutos on vaativa kulttuurihaaste VM:lle, jonka perinne ja osaamisalueet ekonomistikulttuurissa ja –professiossa, mikä ei riittävä pohja rakennepoliittikalähtöiselle talouspolitiikan valmistelulle. Ekonomisti- ja ei-ekonomisti –kulttuurien yhdistäminen on vaikeaa. Tärkeät rakennepoliittiset kysymykset eivät ole makropoliittisia vaan mikropoliittisia, mistä esimerkkinä kansallinen terveysprojekti, jossa tunnettava kenttä hyvin ja mentävä sisään substanssiin. (Haastateltava – ylin johto 13. Korostus allekirjoittaneen)

On selvää, että esitetty budjetti-/rakenneministeriö -dikotomia ei ole ehdoton joko-tai –asetelma. Asetelmaan sisältyy joka tapauksessa painotuksesta riippuen merkittäviä sisällöllisiä ja toiminnallisia eroja. Nämä näkyvät sekä strategian että käytännön tekemisen ja tekijöiden tasolla mm. sen suhteen, mitä asioita priorisoidaan ajankäytön, huomion ja tekojen tasolla sekä miten ja millä areenoilla ministeriö toimii ja millaiseen osaamiseen perustuen valtiovarainministeriön toteuttaa perustehtävänsä.

***Tulevaisuuden rakentaja vai tuomiopäivän ennustaja?*¹⁵⁶**

Valtiovarainministeriön osalta tulevaisuus –näkökulman korostaminen edustaa painotusta, jonka jotkut ministeriön toimijat tulkitsevat olevan jopa ristiriidassa perinteisen ajattelu- ja toimintatavan kanssa. Budjettiprosessi on korostetusti lyhyen aikavälin eli tulevan talousarviovuoden aikana käytettävien määrärahamenojen mitoitusta ja allokointia. Näin siitä huolimatta, että vuosittaiseen budjettiprosessiin sisältyy nelivuotisten toiminta- ja taloussuunnitelmien laadinta. Niissä määritellään organisaatio- ja toimialakohtaisesti talouden mitoitusta keskipitkällä aikavälillä. Hallitus tekee erillisen mitoituspäätöksen (nk. kehyspäätös) sekä kokonaistasolla että toimialoittain eriteltynä. Vuosittain toistuva budjettiprosessi on kuitenkin käytännössä palauttanut keskipitkän aikavälin lyhyen aikavälin taloudellista mitoitusta koskeviin määrärahapäätöksiin, joiden yhteys joko saavutettuihin tuloksiin tai tulevien vuosien strategiaan tavoitteisiin ei ole selkeä.

Kehyspäätös ei ole oikea päätös tulevien neljän vuoden menotasosta ja vakausohjelma ei ole oikea päätös tulevista vuosista, koska oikeasti päätetään vain tulevasta vuodesta. Oikeasti ei tehdä yli vuoden meneviä päätöksiä. Todelliset, oikeat päätökset koskevat ainoastaan seuraavaa vuotta. Pidempi

¹⁵⁶ Ministeriön sisäinen tulevaisuusfoorumi esittää tämän kysymyksen muistiossaan 9.10.2002. Ministeriön perustehtävään ja rooliin liittyviä keskusteluita käytiin myös vuoden 2003 tammikuussa johtoryhmän ja laajennetun johtoryhmän kokouksissa (VM 2007 strategiayön lähtökohtien hahmotelua, muistio 17.1.2003) sekä kevään VM 2007 strategiaprosessin esimiesfoorumeilla (VM 2007, 1. esimiesfoorumikierroksen muistio 6.3.2003, VM 2007, 2. esimiesfoorumikierroksen muistio 10.4.2003)

aikaväli tuo silti heijastusvaikutuksia vuosittaiseen budjettivalmisteluun. Pidemmän aikavälin linjaukset nostavat esiin sen, millaista finanssipolitiikkaa seuraavina vuosina tulee harjoittaa. Pidempi aikaväli toimii argumentointivälineenä: pitkän aikavälin analyysit toimivat perustana lyhyen aikavälin päätöksissä ja toimenpiteissä: Näytetään pitkän aikavälin huonoa tilannetta kuvaavia kalvoja, joilla vaikutetaan lähiajan päätöksiin. (Haastateltava – ylin johto 27)

Nykyhetkeen liittyvän säästäväisyyden ja tulevaisuuden toimintaedellytysten korostamisen voi tulkita perustuvan perinteisesti vahvaan perusoletukseen, jonka mukaan pidättyväisyys ja harkitsevaisuus on arvokasta tulevia sukupolvia ajatellen. Nykyhetken ja tulevaisuuden välisen tasapainon ja win-win-asetelman realisoiminen on kuitenkin vaikea tehtävä.

*Valtiovarainministeriöläisyydessä on erikoista se, että meidän tulisi nähdä yhteiset asiat vähän ennemmin kuin muut ja sitten pakottaa muut nielemään ne. Tässä sitä VM-läisyyttä on jo tarpeeksi. Vanhan ajan VM-läisyys, mikäli sellaista on koskaan ollut, on perustunut voimakkaaseen säästämiseen, kustannustehokkuuden ja halpuuteen pyrkiminen, joka on tiivistynyt siihen, että pitää osata sanoa ei. Tätä ei ole ehkä ollut korostuneesti enää viime vuosina, mutta VM:n perinteessä tämä näkyy selkeästi. Tulevaisuusorientaatiossa on kysymys nykyhetken ja tulevaisuuden välisestä ristiriidasta ja niiden yhteensovittamisesta. Säästäminen voi olla väärään aikaan ja väärällä tavalla toteutettuna huono asia muuttuvassa maailmassa. Uutena arvona esiin nostettu tulevaisuuteen suuntautuminen on paljon vaikeampi oppi. **Tulevaisuus on iso haaste, koska nykyhetken ja tulevaisuuden säästämisfilosofian välillä on potentiaalinen intressien ristiriita.** (Haastateltava – asiantuntija 15. Korostukset allekirjoittaneen)*

Talouspolitiikan strategiavalmistelun yhteydessä on todettu, että kriittinen kysymys liittyy siihen, missä määrin yhteiskunnallinen päätöksenteko kykenee yleensä ratkaisemaan sellaisia ongelmia, joiden aikahorisontti on yhdestä useampaan vuosikymmeneä. Tällaisesta päätöstilanteesta tarjoaa konkreettisen esimerkin väestön ikääntyminen, joka pakottaa sekä strategioiden valmistelijat että päätöksentekijät pidemmän aikavälin tarkasteluun (VM, 3/2002, 24). Valtiovarainministeriöllä on oma roolinsa ja vastuunsa pidemmän aikavälin linjausten ja toimenpidevaihtoehtojen tekijänä. Näiltä osin se ei ole itsekään vapaa historiansa kantamista perusoletuksista ja niiden muodostamasta tulkintahorisontista, jossa korostuvat yhtä budjettivuotta koskevat ratkaisut. Toki on myös niin, että tulevaisuuden tekeminen ei ala tulevaisuudessa vaan tässä ja nyt. Oleellista onkin se, kuinka aidosti ja uskottavasti lyhyen aikavälin budjet-

tilinjauksia valmistellaan ja perustellaan tulevaisuuden rakentamisen perspektiivistä. Ainakin joillain ministeriön strategisen huipun toimijoilla on tässä asiassa varsin selkeä tulkinta:

VM:n strategiatyössä korostunut ajatus tulevaisuusorientaatiosta on mennyt hyvin läpi, mikä näkyy VM:n sisäisessä valmistelussa mm. ihmisten kirjoittamien puheiden sisällössä. Tulevaisuuden valinnanmahdollisuuksien luominen tuleville sukupolville sisältää konkreettisia teemoina ikääntymisen ja velkaantumisen haasteet, joita VM on pitänyt aktiivisesti esillä. Tulevaisuusorientaatio on kääntänyt VM-laivaa siten, että aikaisemmin hoidettiin sitä kamaa, joka tuli vastaan. Nyt mukaan on tullut myös eteenpäin katsomista ja tekemistä. (Haastateltava – ylin johto 13)

Kaikki ministeriön toimijat eivät ole kuitenkaan vielä vakuuttuneita tulevaisuusorientaation aitoudesta ja kestävydestä. Lyhyen aikavälin budjettiperspektiivi vaikuttaa tradition kannattelemalla voimalla näkymättömän ja itseltään selvän perusoletuksen tavoin. Tulevaisuusperspektiivi on noussut esiin voimakkaiden kasvuvuosien aikana ja sen todellinen uskottavuus ministeriön perusoletusehdokkaana on vasta ehkä tulossa kovimpaan testiinsä.

Jos VM:n tulevaisuusorientaatio on totta ja aito, niin kyseessä on iso haaste VM:lle, jossa KTS-kausi on ollut perinteisesti pisin horisontti. VM:n tulevaisuuspainotus ja tulevista sukupolvista huolehtiminen joutuu koetukselle, kun talous tiukkenee ja rahat uhkaavat loppua, mikä korostaa perinteistä lyhyen aikavälin tarkastelua. (Haastateltava – asiantuntija 19)

Poliittiset päätöksentekijät odottavat valtiovarainministeriöltä ja sen toimijoilta tulevaisuuden kehitysarvioita ja suhdanne-ennusteita. Niitä heille myös tarjotaan sekä VM:n että muiden organisaatioiden taholta sekä lyhyttä, keskipitkää että pidempää aikaväliä koskien. Tulevaisuuden tekemisen strategiat ovat aina silloin uhattuina, kun vallitseva taloustilanne tai sen kehityksestä esitetyt arviot sisältävät huonoja tai huolestuttavia uutisia. Viime vuosien aikana jokainen talousennusteita valmisteleva organisaatio on ennustanut useita kertoja viimeistään kuuden kuukauden kuluttua alkavasta suhdannekäänteestä. Ministeriön strategisen huipun tasolla ei suhdannepoliittisilla analyyseilla tulkita olevan entisenlaista roolia.

VM:stä ei saisi välittyä sellaista kuvaa, että muutaman kuukauden välein korjaa BKT-ennusteita ja desimaaleja ja lopulta havaitaan, että nekin oli ihan pielessä. Suhdannepoliittisen analyysin merkitys on vähentynyt tässä talouspoliittisessa tilanteessa missä me nyt olemme. Meidän ei pitäisi päätöksentekijöille ja

julkisuuteen ainakaan itse syöttää sellaista näkemystä, joka korostaa lyhyen aikavälin asioiden roolia suhteessa pitkän aikavälin asioihin. (Haastateltava – ylin johto 22)

On selvää, että tulevaisuuteen liittyy aina väistämättä epävarmuustekijöitä. Heinonen et al. (1996, 93) toteavat, että valtiovarainministeriön budjettipuheenvuoroissa on korostettu yllättävänkin paljon toimintaympäristön ja tiedon epävarmuutta. Samalla korostetaan kuitenkin myös talouden realiteetteja ja niihin sopeutumisen välttämättömyyttä. Peters & Waterman (1982, 47) toteavat, että on helpompaa luoda negatiivinen kuin rakentava argumentti. Varsin tunnettua on, että valtiovarainministeriö on usein argumentoinut näkemyksiään esittämällä tulevaisuuden uhkaskenaarioita ennustavia laskelmia ja kehityskäyriä. Valtiovarainministeriöön liitetäänkin usein julkisuudessa kuva talouden kehitysuhtia maalailevasta ennustajasta sekä vaihtoehdottomasta tavasta esittää politiikka- ja strategialinjauksia sekä toimenpide-ehdotuksia (Heinonen & Kakkuri-Knuutila, 1999, 297).

Muodollinen strategian ja strategisen informaation tekeminen korostaa kvantitatiivisen ja objektiivisen informaation merkitystä, joka perustele oikeassa olemista sekä parhaan strategian valintaa. Toimintaympäristön jatkuva liike ja sen aikaansaama epävarmuus ja epäselvyys sekä eri toimijoiden yksilölliset ja yhteisölliset tulkinnat haastavat tämän oletuksen pätevyyden. Numerot eivät yksinään koskaan tavoita sellaista informaation rikkautta tasoa, että ne viestisivät perusluonteeltaan moniulotteisen strategian sisällöstä ja merkityksistä yhden ja oikean tulkinnan kaikille toimijoille. Keskeinen kysymys tämän osalta liittyy siihen, millaiseen informaatioon valtiovarainministeriö ja sen toimijat perustavat tulevaisuuteen suuntautuvat strategiatulkintansa.

*Monet yhteiskunnalliset järjestelmät ovat pitkän kehitysprosessin tuloksena erittäin moniulotteisia ja kompleksisia. Analyysien avulla avautuu moniulotteinen ja –tulkintainen todellisuus, joka nostaa esiin kysymyksen siitä, kuinka laajasti on ylipäätään mahdollista vastaanottaa ja tulkita informaatiota ja tietoa. **Informaation ja tiedon tulkinta sisältää aina joukon perusoletuksia. Tulkinta riippuu paljon perusoletusten luonteesta.** Analyysi ja tulkinta on joka tapauksessa aina rajoitetusti rationaalista. Informaation ja tiedon luonne on yhteydessä todellisuuden luonteen tulkintaan ja täydellisen totuuden esille saaminen on kyseenalaista ja joka tapauksessa erittäin suuren työn takana. (Haastateltava – asiantuntija 4. Korostukset allekirjoittaneen)*

Talouspolitiikan keskipitkän aikavälin suunnitteluun liittyvän informaation prosessointia varten luotiin 1960-luvun alkuvuosina nk. KESSU-malli (so.

keskipitkän aikavälin suunnittelumalli). Se perustui panos-tuotosmallin mukaiseen kehikkoon ja sen keskeisenä tietoperustana toimi kansantalouden tilinpito ja sen aikasarjat. KESSU-mallia on käytetty mm. tuotannon kasvuvaihtoehtojen, tulopoliittisten linjavaihtoehtojen ja finanssipoliittisten linjavaihtoehtojen analysoinnissa ja simuloinnissa. KESSU-mallia on kehitetty aina 1960-luvulta lähtien ja sen ydin säilyi samanlaisena koko kehityskaaren ajan, mutta eräät perusoletukset kotitalouksien ja yritysten käyttäytymisen mallintamisen osalta muuttuivat ajan myötä. Hetemäki ja Kaski (1992, 1-2) esittävät eksplisiittisesti seuraavia KESSU:n neljänteen malliversioon liittyviä perusoletuksia, joiden mukaan talous toimii keskipitkällä (n. 1-10 vuoden) aikavälillä:

- kotitaloudet maksimoivat kulutuksesta saamansa hyödyn käytettävissä olevan tulon rajoittamana,
- vaihdantasektorin yritykset maksimoivat voittoa,
- ei-vaihdanta sektorin yritykset minimoivat kustannuksia,
- työvoiman määrän tarvetta alentavat teknologiamuutokset määrittävät työn tuottavuuden kasvuasteen,
- työn tuottavuus määrittää reaalisien palkkatason kasvuasteen.

Perusoletuksiin sisältyy varsin vahvasti oletus taloudellista hyötyä maksimoivasta toimijasta (rational economic man), samoin oletus teknologian merkittävästä roolista tuottavuuskasvun moottorina. Malliin ei sisälly perusoletuksia nk. dynaamiseen käyttäytymiseen liittyvistä tekijöistä kuten esimerkiksi talouden kehitystä koskeviista odotuksista. Odotuksiin liittyvien tekijöiden todetaan koskevan muuttujia, jotka ovat talouden kehityksen osalta ulkopuolisia. Käyttäytymistä koskevat oletukset määritellään preferenssejä (esim. hyödyn maksimointi), teknologiaa ja rajoitteita (mm. palkka- ja verotustaso, ostohinnat) kuvaavina parametreinä, joiden oletetaan olevan poliittikkariippumattomia (emt.).

KESSU -malli oli eräänlainen kvantitatiivisen, mallipohjaisen talouden suunnittelu- ja ennustamisaikakauden symboli. Sillä oli keskeinen rooli talous- ja finanssipoliittikan strategiavaihtoehtojen informaatioperustan tuottamisessa. KESSU-malli ei ole enää *järjestelmänä* aktiivisesti olemassa. Strategian ja strategisen informaation näkökulmasta mielenkiintoinen kysymys on se, muuttaako yhden järjestelmän lopettaminen jollain tavoin järjestelmien taustalla vaikuttavia perusoletuksia, esimerkiksi oletusta rationaalis-taloudellisesti käyttäytyvistä toimijoista ja formaalin, kvantitatiivisen informaation keskeisestä roolista.

Tulevaisuuteen liittyvä lähtökohtaisesti ei-vielä-tapahtunut ja ei-vielä-koettu tunnuspiirre, mikä tuo mukanaan epävarmuutta ja epätietoisuutta. Kysymys siitä, missä määrin tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa on merkittävä strategian

ja strategisen informaation yhteydessä. Tulevaisuusorientaation vaihtoehtoisina lähestymistapoina esitetään usein tulevaisuuden tekeminen, tulevaisuuteen sopeutuminen ja tulevaisuuteen ajautuminen (Godet, 1993, 29-30; Haveri, 1996, 58-59; Määttä & Ojala, 1999, 37-39). Valtiovarainministeriön tulevaisuusorientaatiossa voidaan tunnistaa ainakin strategisen huipun tulkintahorisonttiin perustuen aktiivinen suuntautuminen tulevaisuuden tekemiseen. Tämän tulkitaan edellyttävän ehdottomasti rakenteellisia muutoksia, joita ilman tulevaisuuden menestyminen on merkittävästi uhattuna tai ainakin kehityksen suunta ei ole suomalaisten vaikutuspiirissä.

Tottakai voidaan vaikuttaa tulevaisuuteen, jos halutaan. Ellei näin tehdä, niin sitten tulevaisuus vain tulee. Tällä hetkellä näyttää kuitenkin siltä, että tietoisuutta tulevasta kehityksestä ei ole. Julkinen keskustelu pyörii 10-15 vuoden takaisissa asioissa. Rahoitusmarkkinat on avautuneet kerran eikä sitä auta enää pohtia. Keskustelun tulisi sen sijaan koskettaa tätä päivää ja mitä nyt on tapahtumassa ja miltä maailma näyttää 10-15 vuoden päästä, mikä on tietenkin paljon vaikeampaa. Ei olla tajuttu sitä, että olemme osa maailmassa tapahtuvia muutoksia ja tulevaisuutta. Jos tulevaisuutta ei nähdä, eikä siihen reagoida, ja jos ajatellaan, ettei se koske meitä, niin sitten se vaan tulee ja siihen ajaututaan. (Haastateltava – ylin johto 21)

Valtiovarainministeriön sisäinen tulevaisuusfoorumi toteaa muistiossaan (9.10.2002), että VM:n aseman legitimitteetti on perustunut kokonaistarkastelusta lähtevälle talouden analysoinnille ja pidätyvälle linjalle julkisten menojen suhteen. Ministeriön asema on kuitenkin heikentynyt tulevaisuusfoorumin mukaan 1990-luvun talouslaman jälkeen selvästi eikä väestön ikääntymiselle perustuva argumentaatio ole kyennyt palauttamaan ministeriön asemaa talouslaman aikaiselle tasolle. Foorumin mukaan ministeriön tulisi kiinnittää jatkossa enemmän huomiota esitettävien linjausten ja kannanottojen perusteluihin sekä myös esittämistapaan. Lähtökohtana tulisi olla tuomiopäivän ennustamisen sijaan tulevaisuuden rakentamiseen perustuva argumentointi.

Yhä tärkeämpää on puhumisen ohella kyky ja halu kuunnella sekä uskallus tarvittaessa tunnustaa olevansa tietämätön tai väärässä. Ulkoinen uskottavuus rakentuu substanssituntemuksen ohella myös toimintatapaan... Viisaan ennakoijan ja tulevaisuuden rakentajan rooli edellyttäneen uudenlaisen toimintakulttuurin ohella myös uudenlaista osaamista, mikä tarkoittaa ammattitaitovaatimusten kasvua (mikro- ja makroympäristöjen sekoittuminen). (VM:n tulevaisuusfoorumi, 9.10.2002, 1)

Valtiovarainministeriön perustehtävän sisällöllistä painotusta voidaan edellä kuvatun perusteella luonnehtia tuomiopäivän tunnistamiseen ja välttämiseen perustuvaksi tulevaisuuden rakentamiseksi. Tähän liittyy oleellisesti tulevaisuuden rakentamiseen liittyvien muutostarpeiden tunnistaminen. Tässä valtiovarainministeriöllä on vahvaa ja uskottavaa analyttistä ja näkemyksellistä osaamista. Analyysille ja näkemyksille perustuvan tulevaisuuden tavoitetilan toteutuminen edellyttää muutosten toteuttamista. Tavoitetilan uskottavuus mitataan viime kädessä sen toteutumisen kautta. Seuraavassa tarkastellaan viimeisenä ministeriön perustehtävään liittyvänä ulottuvuutena muutostarpeiden tunnistamiseen ja toteuttamiseen liittyviä painotuksia ja tulkintoja.

Muutostarpeiden tunnistaja – entä toteuttaja?

Käytännössä strategian aitous ja uskottavuus markkinatetaan (Lukka & Kasanen, 1993, 1995) eri toimijoiden valmiutena tehdä konkreettisia toiminnan tason päätöksiä sekä kykynä toteuttaa tulevaisuuden tekemisen strategiaa. Valtiovarainministeriön osalta keskeistä on kysyä, toimiiko ministeriö (vain) strategian tekijänä muutostarpeiden analysoijana vai onko sillä myös vastuu ja rooli niiden toteuttamisessa.

Tiedossa olevan voimakkaan yhteiskunnallisen muutosprosessin merkitys talouden perustaan tulee tiedostaa. Muutos vaatii suomalaisen yhteiskunnan perusrakenteiden jouston ja sopeutumisen edistämistä ja asettaa kansantaloudelle kasvun pakkovaatimuksen. VM:n tulisi seurata ja analysoida nykyistä aktiivisemmin sosiaalista muutosta ja sen kansan- ja julkistaloudellisia merkityksiä. (VM:n johtoryhmän muistio, 12.3.1997)

VM 2007 strategiatyön yhteydessä keskusteltiin siitä, missä määrin VM on muutosorganisaatio ja missä määrin kehityksen analysoija ja olemassa olevia rakenteita ylläpitävä organisaatio. Tiettyinä aikoina muutosorganisaation rooli on korostetummassa asemassa. Ministeriön vastuulla on kuitenkin myös rakenteiden ylläpito ja huolto mm. oman toimialansa lainsäädäntöön liittyen (mm. verotus, rahoitusmarkkinat).

Rakennekysymykset (kilpailukyky, julkiset palvelut, eläkejärjestelmät, työmarkkinat, koulutusjärjestelmä jne...) ovat varsin laajoja ja abstrakteja. Niiden vaikutuksia on vaikea arvioida, koska niitä koskevat ongelmat ja muutokset voivat konkretisoitua toteutumisen tasolla vasta pitkän ajan kuluessa. Yhteiskunnan ja talouden rakenteita koskevista linjauksista ja vaihtoehdoista käydään laajoja keskusteluita sekä kansallisilla että kansainvälisillä areenoilla. Nämä keskustelut liikkuvat usein makrotasolla, mikä on sekä vahvuus että

heikkous. Vahvuus on keskustelun kokonaisuutta painottavassa näkökulmassa. Heikkous on keskustelun yleisyydessä ja etäisyydessä instituutio- ja toimijatasojen käytännön tekemiseen. Parhaimmillaan makrotason rakennekysymykset tulevat tarpeeksi kypsyttyään osaksi poliittis-hallinnollisen järjestelmän päätöksentekoprosesseja (mm. lainvalmistelu ja budjetti). Heikoimmillaan ne jäävät kirjoitettuihin muistioihin ja näyttävästi julkistettuihin strategioihin (intended strategy, Mintzberg, 1994), jotka ovat sisällöllisesti analyttisiä, mutta joiden vaikutus jää tekemisen tasolla enemmän tai vähemmän vaatimattomaksi.

Valtiovarainministeriöllä on perinteisesti erittäin vahvaa analyttistä osaamista. Tähän osaamiseen tukeutuen ministeriö on toiminut erityisesti 1990-luvulta alkaen useimmiten muutostarpeiden tunnistajan roolissa. Tässä mielessä ministeriön strategiatalkintaa on painottunut korostamaan rationaalisen ajattelun ja analyysin perustelemia aiottuja strategioita, joiden toteuttamisen on oletettu olevan muiden tehtävä. Analyysiin viitaten on edelleen tunnistettu ja argumentoitu erilaisten rakenteellisten muutostarpeiden välttämättömyyden puolesta.

Useilla strategian tekijöillä on uskottavasti perusteltuja vastauksia *mitä*-kysymykseen. Rationaalis-analyttisen tulkintahorisontin oletuksen mukaisesti sekä tavoitella että muutostarpeet on siten tunnistettu eli ajattelutyö on tehty ja strategia on muotoiltu sisällöllisesti. Tämän jälkeen on kuitenkin jäljellä strategian toteuttaminen eli käytännön tekeminen ja *miten*-kysymykseen vastaaminen. Strategian rationaalis-analyttinen sisältö ei toteuta itseään automaattisesti, vaikka se olisikin perusteltu ja uskottava tarina.

Talouspoliittisen strategian valmistelu on paljon muutakin kuin numeroita. Tilastoproosasta, jota täälläkin on aika paljon, pitäisi myös päästä eroon ja mennä tilastojen taakse, tulkita ja kertoa siitä, mistä asioissa todella on kysymys. Tässä yhteydessä stoorit on tärkeitä, koska niiden kautta voi kertoa epävarmuuksista ja ongelmista laaja-alaisesti määrällistä ja laadullista tietoa yhdistämällä. (Haastateltava – keskijohto 20)

Muutaman viime vuoden aikana eräissä ministeriön sisäisissä keskusteluissa on pohdittu sitä, miksi ministeriön hyvin perustelemat ja kiitosta saaneet analyysit ja rakennemuutosstrategiat eivät etene käytännön toteutuksen tasolle. Joidenkin asioiden osalta ministeriön tekemät analyysit ja strategiaehdotukset merkitsisivät suuria ja vaikeita muutoksia nykyiseen asiointilaan. Osin tämän takia VM:n ehdotukset eivät etene käytännön toimeenpanon tasolla.

Osasy näkemisen (ajattelu) sekä tekemisen (toiminta) väliseen kuiluun on kuitenkin myös ministeriön organisaatiotason tulkintahorisonttiin sisältyvällä rationaalis-analyttisellä toimijaoletuksella. Tämän mukaan rationaalisesti

käyttäytyvät toimijat (poliitikot, kansalaiset, yritykset, yhteisöt) toimivat rationaalisesti analysoitujen ja perusteltujen ehdotusten mukaisesti. Usein tätä oletusta tuetaan sisällyttämällä strategiaehdotuksiin taloudellisia kannusteita palkkioiden tai sanktioiden muodossa. Ministeriössä on herkistytty jonkin veran pohtimaan kysymystä siitä, tulisiko VM:n arvioida kriittisesti vallitsevien perusoletustensa pätevyyttä tilanteessa, jossa sinänsä pätevät strategiaehdotukset eivät vaikuta etenevän tai ainakin niiden toteuttaminen on erittäin vaikeaa. Kriittiselle itsearvioinnille olisi paitsi tarvetta niin myös jatkuvasti kasvavaa painetta, kuten seuraava strategiseen huippuun kuuluvan henkilön sitaatti osoittaa.

VM on ulkomaailman näkökulmasta täynnä besser wissereitä. "VM tietää kaiken" sisältää sanojen puolelta ironiaa. 1980- ja 1990-lukujen saarnaaminen ei onnistu jatkossa. Voi olla kehityksessä tilanne, jossa VM tullaan riisumaan valtaa, koska VM ei viitsi ajatella laajemmin. Ei riitä, että sanotaan, että vähemmän palkkaa ja pidempään töissä. Ei riitä myös, että VM huutaa kaukaa, että ei näin vaan näin ja muut saavat hoitaa asiat. Onko VM tiedostanut, että se on osa yhteiskuntaa? Jatkossa tullaan kysymään myös sitä, miten talous vaikuttaa ihmisten elämään laajasti. (Haastateltava – ylin johto 2)

Perusoletusten arvioinnissa on kysymys myös siitä, miten VM asemoi itsensä suhteessa muihin toimijoihin ja strategiaehdotusten toteuttamiseen. Tähän liittyen kysymys kuuluu, asemoituuko VM yhteiskuntaa ja talouden toimivuutta ulkopuolelta tarkkailevaksi ja analysoivaksi *näkijäksi* eli muutostarpeiden tunnistajaksi (vrt. inquiry from outside, Evered & Lois, 1981). Vai asemoituuko se myös joissain tilanteissa yhdeksi yhteiskuntaa ja taloutta sisältäpäin muuttavaksi *tekijäksi* eli muutosten toteuttajaksi (vrt. inquiry from inside, mt.).

Muutosten toteuttamisen osalta VM:n vaikutuskeinot ovat monien strategiateemojen osalta välilliset. Jos ja kun välittömät vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset, nousee esiin kysymys siitä, millä tavoin VM voisi vahvistaa asemaansa muutostarpeiden näkijän ohella myös tekijänä. Kysymys suuntautuu suoraan ministeriöön ja siellä toimiviin ihmisiin sekä heidän maailman ymmärtämisen horisontteihin ja toimintatapoihin.

VM:n haasteet ovat myös toimintatavallisia, mihin liittyy vuorovaikutus- ja vaikuttamisareenoiden uudelleenarviointi. VM:n näkökulmasta areenoiden luominen ja ylläpito on hyvin tavoitehakuista. VM:n pitäisi pystyä keskustelemaan eri tahojen kanssa. VM:n kannalta pitäisi olla sivuseikka, kuka loppujen lopuksi esittää hyvä idean. Jotta jotain saadaan aikaiseksi ja keskustelut ja ehdotukset johtavat joihinkin tekoihin, niin täytyy olla myös

käsitys siitä, mikä prosessi johtaa siihen. (Haastateltava – ylin johto 13. Korostukset allekirjoittaneen.)

Ministeriön sisäisissä keskusteluissa muotoutuneessa VM 2007 strategiassa todetaan, että ulkoiseen toimintaympäristöön sekä toiminnallisiin haasteisiin liittyvien muutostarpeiden analysoinnin ja toteuttamiskeinojen ohella VM:n tulee arvioida omaa rooliaan ja muuttaa toimintatapojaan muutoksen aikaansaamiseksi. VM:n tulisi kyetä omassa roolissaan muutosilmapiiriin rakentavaan luomiseen. VM 2007 strategiaprosessin kuluessa todettiin, että ministeriön nykyiset toimintatavat eivät ole sellaisinaan päteviä tulevaisuudessa vaan myös näiltä osin on tarvetta uudentalaiselle ajattelulle sekä nykyisten perusoletusten arvioinnille (VM 2007, 8.3.2004).

4.2.4 Kokonaisuunnistuminen ja -hyvinvointi

Onko ministeriö kokonaisuutena enemmän vai vähemmän kuin osiensa summa?

Valtiovarainministeriöön on kuulunut historian aikana joukko osastoja ja yksiköitä, joista joillain on ollut keskenään luontevat ja itsestään selvät toiminnalliset yhteydet. Toisilla nuo yhteydet ovat olleet varsin ohuet. Kaikki ministeriön osastot ovat olleet perinteisesti varsin itsenäisiä omalla toimialallaan. Aikaisemmin kuvatus ja analysoidun mukaan ministeriön sisäinen työnjako on ollut pitkälle eriytynyt osasto- ja yksikkötasolla sekä myös yksilöiden välillä.

Jokainen esittää omia ehdotuksiaan tavoitteiksi, eikä siitä paljon keskustella, millä tavoin ja miksi nämä tavoite-ehdotukset tukisivat strategioita. Tässä näkyy VM:n suoraviivainen toimintatapa, jossa joku esittää jotain, joka joko otetaan mukaan tai ei oteta. Mutta siitä ei kunnolla keskustella, että miten nämä liittyvät ja tukevat kokonaisuutta. (Haastateltava – asiantuntija 1)

Strategian ja strategisen informaation olemuksen kannalta on mielenkiintoinen kysymys, mikä on organisaation eri osien muodostaman kokonaisuuden summa (Määttä & Ojala, 1999, 43). VM 2002 strategiaprosessin alkuvaiheessa esitettiin strategisen huipun tasolla tavoite pyrkiä vahvistamaan ministeriötä kokonaisuutena. Tämän mukaisesti VM 2002 strategian tekeminen toteutettiin luomalla tietoista jännitettä ministeriökokonaisuuden ja osastojen väliseen asetelmaan. Osastoille asetettiin kysymyksiä siitä, mikä on kunkin yhteys ja kontribuutio valtiovarainministeriön kokonaistasolle. Ministeriön strategisella huipulla oli selkeä näkemys strategiатыön lähtökohdista ja tavoitteista, jotka tiivistyvät seuraavassa sitaatissa:

Resurssipolitiikan (hallinnon kehittäminen ja valtion henkilöstöpolitiikka) ja talous- ja finanssipolitiikan yhteyttä koskevat haasteet ovat samanlaiset kuin talous- ja finanssipolitiikan välisetkin: kaikki osa-alueet ja osastot pitäisi saada nivoutumaan VM:n kokonaisstrategioihin ja tavoitteisiin; rakennepoliittisiin analyyseihin, julkisen palvelutuotannon kustannustehokkuuden parantamiseen ja tulonsiirtojärjestelmän analysointiin. (Haastateltava – ylin johto 22)

Ministeriön muodollinen strategian tekeminen sekä sitä ohjaava balanced scorecard-pohjainen viitekehys ja prosessi ovat ”pakottaneet” yksiköitä yhtenäiseen, ministeriökokonaisuudesta lähtevään tarkasteluun ja osin myös toimintamalliin. Kokonaisuudesta lähtevä tarkastelu ei ole ollut kuitenkaan helppoa. Keskustelun ja analyysin tasolla on tunnistettu useita horisontaalisia ja strategisesti tärkeitä teemoja, joiden osalta käytännön toiminta olisi perusteltua organisoida osastorajat ylittävästi. Tällaisille toimintatavoille ei ole kuitenkaan olemassa sellaisia rakenteita ja kannustimia, jotka tukisivat yksiköitä ja yksilöitä hakeutumaan itseohjautuvasti ja luonnollisesti yhteistyöhön. Vallitsevat rakenteet ja mekanismit tukevat edelleen selkeästi vertikaalista, vallitsevien tehtävärajojen mukaista erikoistumista ja työnjakoa.

Monet asiat liittyvät osana laajempaa kokonaisuutta toisiinsa ja jos lähdetään ajamaan jotain asiaa, niin sen pitää sitten näkyä kaikessa. Näin ei kuitenkaan ole vaan usein asioita ajetaan erillisinä, kuten esim. veroasioita ajetaan veroasioina, kun ne voitaisiin ajaa samanaikaisesti budjettiasioina, rahoitusmarkkina-asioina ja monena muuna asiana. Tämä johtaa suboptimointiin, joka heikentää proaktiivisuuden vaikuttavuutta koko VM:n tasolla. Mikäli olisi olemassa selkeä strategia, linja, niin asiat voitaisiin ajaa usealla foorumilla peruslinjan mukaisesti ja näin vahvistaa proaktiivisuuden vaikuttavuutta. (Haastateltava – ylin johto 2)

Makrotalouden, julkisen budjettitalouden ja ohjausjärjestelmien logiikkaa kuvaavat tulkintakehikot eivät muodosta ministeriössä kattavaa ja kaikkien toimijoiden omaksumaa yhtenäistä tulkintahorisonttia. Makrotalouskehikon ja budjettitalouden kehikon mukaisista horisonteista maailmaa tulkitsevien strategian ja strategisen informaation tekijöiden välillä on jännitteitä. Jännitteitä on myös makrotalouskehikon ja rahoitusmarkkinakehikon välillä, samoin budjettitalouskehikon ja valtion hallinnon ohjausjärjestelmäkehikon välillä.

Yksi esimerkki strategian sisältöpainotukseen ja myös käytännön toimintaan liittyvistä jännitteistä liittyy pidemmän aikavälin talouspolitiikan ja lyhyen aikavälin finanssipolitiikan tekemiseen. Ensin mainittu sisältää tekemisen osalta tutkimusluonteista pohdintaa, vaihtoehtojen analysointia sekä usein myös päätös- ja toimenpidevaihtoehtojen esittämistä.

Valtiovarainministeriössä tehdään talouspolitiikan osalta harvoin päätöksiä, joilla olisi *välittömiä* vaikutuksia (pl. verotus- ja rahoitusmarkkinalainsäädäntö) talouteen ja sen toimijoihin. Finanssipolitiikan ja sen konkreettisen prosessin eli kehys- ja budjettivalmistelun osalta ministeriöllä on perinteisesti vahva strategian tekijän rooli. Finanssipolitiikan strategiaa tehdään varsin kompleksisessa poliittis-hallinnollis-taloudellisessa ympäristössä. Siinä toimivat instituutiot saavat ja joutuvat tekemään jatkuvasti päätöksiä, joilla on *välittömiä* ja nopeitakin vaikutuksia talouteen ja sen toimijoihin. Finanssipolitiikan tekijöiden mielestä tässä prosessissa ei ole aikaa tutkimustyyppisten muistioiden kirjoittamiseen, koska prosessi ja siinä mukana oleva instituutio-naalinen verkosto pakottaa päätöksentekoon.

Asioiden sisällöstä ja tärkeydestä on olemassa erilaisia käsityksiä. Esimerkiksi talous- ja finanssipolitiikan sisältöjen ja painotusten osalta on osastojen välillä olemassa sekä näkemuseroja että toimintakulttuurieroja. Asia on kyllä tiedostettu, mutta sitä ei ole nostettu todella pöydälle. Voi olla niin, että kulttuurit ovat erilaisia, mutta tämä on oppimiskysymys ja työn organisointikysymys liittyen mm. sektorimiesorganisaatioon ja talouspolitiikan valmistelun organisointiin. Tämä on ydinkysymys, jos halutaan VM:n toimivan nykyistä tehokkaammin. Tähän sisältyy paljon mahdollisuuksia, mutta minua on aina askarruttanut, että tätä asiaa ei nosteta pöydälle vaan tämä tietyllä tavalla vaietaan, vaikka aika moni tajuaakin tämän perusasetelman. Mutta tästä ei puhuta. Tämä on asia, joka kuuluisi kyllä meidän ylimmälle johdolle. Täällä on vähän sellaista perinnettä, että kun tämä kone kuitenkin toimii kohtuullisen hyvin, niin pakottavaa tarvetta muutoksiin ei ole ja siksi niihin ei myöskään ryhdytä, koska niiden läpivienti vaatii paljon työtä. (Haastateltava – ylin johto 9)

Kokonaisuuden ja osien väliset jännitteet ovat läsnä myös yksilö- ja ammattikuntatason tavoissa lähestyä ja ymmärtää kokonaisuutta ja sen osia sekä niiden välisiä yhteyksiä. Juristit ja ekonomistit ovat kaksi vahvinta ammattikuntaa valtiovarainministeriössä. Näiden välillä on olemassa ammattikuntapohjaisia jännitteitä, joiden ratkaisijana ja välittäjänä toimii usein keskijohto tai ylin johto.

*Piru piilee pilkussa – sun pitää lukea kaikki kamat läpi ja miettiä, onko tässä strategisesti jotain kupruja. Vaikeaa saada ihmiset näkemään asioiden välisiä yhteyksiä. **Juristit on koulutettu näkemään rajoja eri asioiden välillä. Ekonomistit on taas koulutettu näkemään yhteyksiä eri asioiden välillä.** Näiden kahden saaminen yhteen on vaikea homma. (Haastateltava - ylin johto 2. Korostukset allekirjoittaneen.)*

Eräs perinteisistä tehtäväalueisiin liittyvistä jakolinjoista on kulkenut ”kovan puolen” talous- ja finanssipolitiikan (budjetti-, vero-, makrotalous- ja rahoitusmarkkinapolitiikan) ja ”pehmeän puolen” resurssipolitiikan (valtion hallinnon johtamis- ja ohjauksjärjestelmät, tietohallinto ja valtion konsernitason henkilöstöpolitiikka sekä niiden kehittäminen) välillä. Julkishallinnon organisaatioiden johtamisen ja ohjauksen sekä työyhteisöjen sosiaalisen dynamiikan problematiikka ei ole perinteisesti näyttäytynyt talous- ja finanssipolitiikan tekijöiden horisontissa kovin merkityksellisenä. Samalla tavoin kansantalouden toimivuuteen ja julkisen talouden kestävyyyteen liittyvät teemat ovat vieraita tai ei-merkityksellisiä resurssipolitiikan tekijöiden tulkintahorisonteissa. Molemmat politiikka-alueet sisältyvät kuitenkin valtiovarainministeriön perustehtävän ja kokonaisuunnistumisen ytimeen ja niillä on myös ainakin strategisen huipun tasolla tunnistettuja yhteyksiä.

Resurssipolitiikka on yhtenä osana sisällä talouspolitiikan sisällä, ei tarvita mitään erillistä resurssipolitiikan strategiaa. Julkisen hallinnon palvelu- ja kilpailukyky tiivistää hallinnon kehittämisen strategian ytimen sekä kiinnittää sen myös talouspolitiikan strategiaan. (Haastateltava – ylin johto 35)

Edelliseen sitaattiin tiivistyy strategisen huipun toimijoiden oletus *aiotun strategian* sisällöstä eli siitä, mitkä asiat ovat erityisen tärkeitä kokonaisuuden näkökulmasta ja mihin tekemisessä *tulisi* suuntautua. Operatiivisen ja myös joidenkin strategisen huipun toimijoiden tulkinnat ja käsitykset käytännön toiminnan ja toimenpiteiden suuntaamisesta ovat varsin erilaisia, kun kokonaisuunnistumisen sisältöä ja muotoutumista tarkastellaan astetta konkreettisemmalla tasolla.

Todellinen pitkän aikavälin strateginen valinta ja esitettyjen investointien ydin on, että tehdään nyt asioita, joiden avulla mahdollistetaan se, että tulevaisuudessa pärjätään vähemmällä väellä. Vaihtoehtona on perinteinen linjaus, jonka mukaan asetetaan määrällisiä henkilövähennyksiä ja leikataan määrärahoja juustohöylällä kohdentaen, mikä johtaa vain perinteisten rakenteiden ja ongelmien säilymiseen sekä virastojen kasvavaan kritiikkiin. Yleisillä leikkauksilla virastoihin jää sellaisia rakenteita sekä tuotannon että henkilöstön ja johtamisen osalta, joista pitäisi päästä eroon. Ydinkysymys on, mikä strategia valitaan ja millä toimenpiteillä varmistetaan rakenteiden uudistuminen ja tasapainoinen ja kestävä onnistuminen. Lähtökohtana tulisi olla meno- ja investointiajattelun tasapainotus eli valtion talouden tasapainon saavuttaminen ja osaavan henkilöstön hankinta ja ylläpito. Tasapainoisen onnistumisen sisältö voitaisiin kirjoittaa tämän mukaan siten, että tehtävillä investointipanostuksilla valtio saa osaavaa henkilöstöä, joka varmistaa ja tukee

tasapainoisen ja kestäväen valtion talouden toteutumisen, mukaan lukien vähenevän henkilöstömäärän. (Haastateltava – ylin johto 18)

Kokonaisnnostumista korostava näkökulma haastaa traditiossa muotoutuneet yksikkö- ja yksilöperusteiset tehtäväjaot sekä myös ammattikuntien omaksumat maailman ymmärtämisen tavat. Laaja-alaisia, organisaatio- ja tehtäväaluerajat ylittäviä teemoja on vaikeita tulkita ja käsitellä vallitsevien ajatusmallien ja toimintatapojen pohjalta. Uudet näkökulmat ja asiat kyseenalaistavat aina jollakin tavoin olemassa olevaa. Myös VM:ssä on useita esimerkkejä siitä, kuinka uudet asiat ja toimintatavat etsivät paikkaa ja tekijöitä joskus pitkänkin ajan, koska ne eivät sijoitu välittömästi olemassa oleviin malleihin ja rakenteisiin.

Usein VM:n argumentit tässä rakennepolitiikassa loppui siihen, ettei meillä ollut vaan asiantuntemusta. Se VM:n vastaus oli, ettei tähän ole rahaa ja sillä sipuli. Minulla oli se ajatus, että meidän pitäisi pystyä pureutumaan paljon syvemmälle ja meillä pitäisi olla semmoista asiantuntemusta, jossa on ekonomistinäkökulman ohella mukana palvelurakenne- ja järjestelmänäkökulmaa. Olen huomannut, että se vaatisi ihan älyttömästi aikaa ja siinä on vaativa kulttuurihaaste. Ajatuksena on ollut nimenomaan se, että meillä olisi syvempää tietotaitoa rakennepolitiikasta, jotta me voitaisiin argumentoida casemme paremmin. Tärkeät kysymykset ja suurimmat haasteet on siellä eikä näissä tavallaan suurten eleiden makropolitikassa. Kansallinen terveysprojekti on tästä hyvä esimerkki, jossa on äkkiä kurkkua myöten aika vaikeissa kysymyksissä, joissa täytyy tuntea se kenttä aika hyvin. (Haastateltava – ylin johto 13)

Ministeriön kokonaisnnostumisesta lähtevä tarkastelu on ollut eräs keskeisimpiä periaatteita sekä nk. VM 2002 strategian että sitä seuranneen VM 2007 strategian tekemisessä. Prosessiin on pyritty tietoisesti luomaan positiivista jännitettä kokonaisuuden (ministeriö) ja osien (osastot, yksiköt, yksilöt) välillä. Tarkoituksena on ollut ”pakottaa” jokainen toimija jäsentämään oma roolinsa ja paikkansa osana kokonaisuutta yhteisiin, koko ministeriön onnistumista määrittäviin teemoihin perustuen. Ministeriökokonaisuuden korostaminen ei ole helppoa kulttuurissa, jossa toimijat ovat olleet perinteisesti varsin itsenäisiä. Monet toimijat ovat kuitenkin tunnistaneeet strategian tekemiseen sisältyvän pyrkimyksen korostaa ministeriön kokonaistarkastelua.

VM 2002 myötä on korostunut VM -lähtöinen tarkastelu. Esillä pidetään lähtökohtaisesti VM:n tehtäviä ja tehtävien osastokohtaisuutta on viety taustalle,

mikä korostanut sitä, että yhä enemmän ollaan VM:läisiä. (Haastateltava – asiantuntija 28)

Erityisesti VM 2007 strategian tekeminen perustui tietoisesti moniääniseen prosessiin, johon hyvin monilla ministeriön henkilöillä on ollut mahdollista osallistua. Strateginen huippu toimi aloitteen tekijänä ministeriön kokonaisuunnistumisen ulkoista ulottavuutta (vaikuttavuus) määrittävien painopisteiden tai nk. strategisten muutosteemojen jäsentämisessä (VM:n laajennettu johtoryhmä tammikuu 1/2003, 1/2004; VM:n sisäiset esimiesfoorumit 2001, 2002 ja 2003).

Talouden kasvu ja vakaus, työllisyysasteen parantaminen ja veroeurojen käytön tehostaminen viestivät erityisesti ministeriön strategisen huipun tulkinnan niistä prioriteeteista ja teemoista, joissa valtiovarainministeriö osaltansa pyrkii kokonaisuutena aikaansaamaan muutosta ja tuloksia (VM 2007 strategia, 8.3.2004). Näihin teemoihin perustui myös valtiovarainministeriön kontribuutio vuoden 2003 keväällä valmisteltuun pääministeri Jäätteenmäen, sittemmin pääministeri Vanhasen hallituksen strategia-asiakirjaan¹⁵⁷ (Hallituksen strategia-asiakirja VM:n näkökulmasta, 19.5.2003).

Kyllä tämä prosessi, VM 2002 ja kaikki siihen liittynyt, on tuonut tänne ihan erilaista VM-aspektia. Vähän hitaasti ja vaivalloisesti eikä kaikki osastot ole vielä selvästikään täysin sisäistäneet sitä, että he ovat osa VM:ä. Prosessi on vienyt VM:ä paljon, paljon eteenpäin. On vain hyväksyttävä, ettei muutos tapahdu hetkessä ja yhdellä kertaa. (Haastateltava – ylin johto 21)

Kysymykseen siitä, onko ministeriö enemmän vai vähemmän kuin osiensa summa on vaikeaa vastata. Ministeriö on kuitenkin kyennyt määrittämään jo useana vuotena koko valtiovarainministeriön näkökulmasta niitä asioita, joissa sen tulisi kokonaisuutena onnistua ja joissa se on myös laajalti onnistunut (VM:n tilinpäätös 2002, 2003; VM 2007, 8.3.2004). Joka tapauksessa on perusteltua väittää, että strategian tekemisen myötä kokonaisuunnistumisesta lähetevälle tarkastelulle on herkistytty aidosti yhä laajemmin ministeriössä.

¹⁵⁷ Hallituksen strategia-asiakirja on osa pääministeri Lipposen hallituksen aikana valmisteltua valtioneuvostotason johtamis uudistusta. Uudistuksen sisältyy uudenlainen hallitustason strategia-asiakirja, jossa määritellään keskeisimmät hallitusohjelmaan sisältyvät strategiset tavoitteet sekä niiden toteuttamiseksi perustettavat politiikkaohjelmat (ks. Ohjelmajohtaminen valtioneuvostossa, Uusi menettely ja uusi asiakirja, 15.10.2002). Uudistus on toteutettu Pääministeri Jäätteenmäen sekä sittemmin pääministeri Vanhasen hallituksen toimesta. Ensimmäinen hallituksen strategia-asiakirja valmistui elokuussa 2003 (ks. Valtioneuvoston kanslia, www.vnk.fi).

Sisäisen eheyden merkitys kokonaisuunnistumisen ja –hyvinvoinnin osana

Ulkoisen toimintaympäristön ohella – osin jopa ennen sitä – tulee VM 2007 strategian tekemisessä korostumaan ministeriön sisäinen toimintaympäristö. Sisäisen näkökulman korostaminen on jo sellaisenaan strateginen valinta, joka merkitsee myös muutosta perinteiseen, pääosin substanssia ja ulkoista vaikuttavuutta korostavaan tarkasteluun. (VM:n strategialuonnos 2003-2007, suppea johtoryhmä, 12.9.2003; VM:n strategia 2004-2007, 8.3.2004)

Kaikissa valtiovarainministeriön toimeksiannoissa ja tehtävissä ei ole kysymys strategisen huipun näkökulmasta tärkeiden ja merkityksellisten poliittis-strategisten kysymysten valmistelusta. Ministeriön operatiivisen huipun (keskijohto, asiantuntijat) vastuulla on myös muita tehtäviä kuin maan hallitukselta, ministeriltä tai strategiselta huipulta tulevia strategisia toimeksiantoja. Arkipäivän tehtäviin sisältyy säännönmukaisia rutiineja, hiljaista puurtamista, valmiuksien ylläpitämistä ja ”peruskuorman” hoitamista. Päivittäisessä ministeriön elämänmenossa on paljolti kysymys erilaisen informaation prosessoinnista: hankkimisesta, ylläpitämisestä, päivittämisestä, jalostamisesta ja jakamisesta. Kaikki eivät välttämättä koe olevansa mukana strategian ja strategisen informaation tekemisen ytimessä tai keskeisten substanssitehtävien hoitamisessa ja toimeksiantojen toteuttamisessa. Ministeriössä on myös henkilöitä, jotka odottavat rationaalis-analyttistä toimijaoletusta (ml. lojaali so-tilas -oletus) laaja-alaisempaa käsitystä ihmisen roolista ja paikasta. Tämä on tiedostettu strategisen huipun tasolla, kuten seuraava sitaatti osoittaa:

Iso substanssikuva on paremmin sisäistetty kuin VM:n arvoissa oleva ihmisen ja hänen pätevyytensä arvostaminen. Minulla ei ole tietoa, kuinka monet kokevat olevansa syrjässä eivätkä tiedä, mitä tekisivät, mutta tällaisia henkilöitä kuitenkin on. Tavoite tietysti pitäisi olla, että kaikki on mukana. Se on tosi hyvä tilanne, kun on semmoinen tekemisen meininki ja kaikki tuntee olevansa mukana. En tiedä, miten tällainen tilanne saadaan ja miten siihen päästään, mutta siinä meillä on vielä paljon tekemistä. Niin kauan kuin se henkilöstöpuoli ja se spiritti on heikko, pystyt ajamaan deterministisellä tasolla ja jotta pääset sille proaktiiviselle tasolle siinä toiminnassa, niin silloin täytyy olla siinä tilanteessa, jossa ihmiset kokee sen, että ihmisen työtä arvostetaan, on tasapuolista kohtelua ja arvot ovat totta ihmisten mielestä. (Haastateltava – ylin johto 13)

Organisaation sisäisen näkökulman huomioiminen on jo sellaisenaan strateginen valinta. Valtiovarainministeriön kohdalla tämä merkitsee muutosta perinteiseen asia- ja tehtäväkeskeisyyttä korostavaan tarkasteluun. Sisäiseen eheyteen, arvoihin ja toimintatapoihin liittyvien kysymysten korostamiselle on

olemassa valtiovarainministeriön osalta kolmenlaisia perusteita (VM 2007 strategia, 8.3.2004). Ensiksi ministeriön vaikutusmahdollisuudet talouden rakenteellisen toimivuuden parantamiseen ja julkisen talouden ja palveluiden kestävyuden vahvistamiseen ovat monin osin välillisiä, mikä korostaa ministeriön toimintatapojen ja tietotaidon merkitystä. Toiseksi rakenteellisten muutosten makrotason tunnistamisen lisäarvo määrittyy muutosten mikrotason toteutumisena, mikä on osaltaan myös VM:n vastuulla. Kolmanneksi myös VM:ssä merkittävä osa henkilöstöä siirtyy eläkkeelle lähivuosien aikana, mikä pakottaa todella pohtimaan uusia tapoja kokoneiden johtajien ja asiantuntijoiden osaamisen ja hiljaisen tiedon (tacit knowledge, Nonaka & Takeuchi, 1995) hyödyntämisestä.

Ihmisen probleemiin sisältyvät henkisen ja inhimillisen kasvun kysymykset (mm. osaamisen kehittäminen, työssä viihtyminen ja jaksaminen) sekä ihmisen kohtaaminen (mm. palautteen antaminen ja saaminen) eivät sisälly itsessään selvinä asioiden hallintaan perustuvan ammattianalyttikko -oletuksen piiriin. Jatkuva kiire, poliittis-hallinnollisen järjestelmän monimutkaisuus ja huono toiminnan ennustettavuus ovat usein esitettyjä syitä kadoksissa tai piilossa olevaan ihmisen probleemiin.

Muut kuin vaikuttavuus (substanssiasiat) eivät toimi. Rakenteet ja prosessit, resurssit ja uudistuminen ja työkyky eivät ole samalla tavoin mukana eivätkä ne vaihdu usein. Vaikuttavuuden jälkeen tulee pitkä pätkä elotonta aluetta. Suurin vaikeus on resurssointi. Osaaminen ei tule edes keskusteluun. Huono ennustettavuus toiminnassa johtaa lyhytjäteiseen toimintatapaan. Joku eduskunnan kyselyrumba voi pistää hommat ja suunnitelmat ihan uusiksi. Myös ministereiden puheiden ja vastausten valmisteluun liittyvät toimeksiannot tulevat usein lyhyellä varoitusaajalla. (Haastateltava – ylin johto 31)

Osaamisesta, jaksamisesta, viihtyvyydestä, tulevaisuuden suunnitelmista tms. asioista puhuminen tulee lähelle asiantuntijatyön sekä strategian ja strategisen informaation tekijöitä eli ihmisiä. Niistä puhuminen ei istu kuitenkaan yhtä luontevasti ministeriön perinteeseen kuin substanssiasioista puhuminen. Ihmisen inhimillisiä ulottuvuuksia ja piirteitä ei koeta merkityksellisinä, koska ne eivät sisälly rationaalis-analyttiseen toimijaoletukseen. Joidenkin henkilöiden tulkitsemina nämä teemat liittyvät enemmän yleiseen kehittämiseen tai hallintoon, joiden tulkitaan olevan eri asioita kuin substanssityön tai ”varsinnaisten ja oikeiden töiden” tekeminen. Kehittämisen ja hallinnon sekä substanssin välinen raja on selkeästi piirretty. Kehittämistä ja kehittymistä ei sinänsä aliarvosteta, mutta se ei saa osakseen substanssiasioihin verrattavaa huomiota, aikaa ja tilaa. Näistä asioista puhuminen koetaan joidenkin osalta

kiusalliseksi. Toiset katselevat kelloaan, lukevat kalentereitaan tai papereitaan ajatellen, että taas pitää kuunnella näitä hallintoasioita.

VM on asiaorientoitunut organisaatio ja strategiateemat koskevat korostetusti substanssia. Henkilöstö ja osaamisteemat ovat jääneet liikaakin taka-alalle. Henkilöstöön ja osaamiseen liittyvien asioiden tarkastelu on jäykkää ja vaivautunutta. Niistä ei juuri puhuta. Tämä on vaikea alue, koska perinteenä vahva asiaorientoitunut kulttuuri. Me ei olla oikein harjaantuneita näiden asioiden käsittelyyn. Aihe ei ole tarpeeton, mutta ei ole oikein kykyjä näiden teemojen luonnolliseen käsittelyyn. (Haastateltava – ylin johto 27)

Henkilöiden kehittämissäpyrkimyksiin suhtaudutaan lähtökohtaisesti positiivisesti. Tätä koskeva linjaus on kirjattu myös ministeriön viralliseen henkilöstöstrategiaan. Siinä todetaan, että henkilöstölle taataan tasa-arvoiset mahdollisuudet kehittää osaamistaan työn vaatimuksia vastaavaksi sekä syventää ja laajentaa ammatinhallintaansa. Ylin johto päättää yleisistä henkilöstön kehittämisen linjauksista. Osastot ennakoivat ja määrittelevät omaan toimialaansa liittyvät henkilöstön kehittämistarpeet ja huolehtivat niihin liittyvistä kehittämistoimista. Jokainen vastaa myös itse oman osaamisensa kehittämisestä. (VM, Yhdessä parempaan työyhteisöön, 2001). Eri toimijoiden vastuiden määrittelyistä huolimatta kehittämisestä ja kehittymistä huolehtiminen on delegoitunut käytännössä ennen muuta yksilöiden vastuulle. Tässäkin suhteessa ihmisen probleemin ratkaisu vaikuttaa perustuvan rationaalis-analyttisen toimijan oletukselle, jonka mukaan on itsestään selvää, että jokainen yksilö pyrkii maksimoimaan omaa hyötyään vahvistamalla osaamistaan ja ammattitaitoaan.

VM:n ihmiskäsitys liittyy läheisesti siihen tapaan, miten VM:ssä toimitaan. VM:ssä ihminen on ennen muuta asiantuntija ja työntekijä -ihminen. Pitäisi pysyä myös hyvinä ihmisinä täällä. (Haastateltava – keskijohto 20)

Työssä jaksamiseen ja kehittymiseen liittyvät ongelmat ja haasteet ovat arkipäivää jokaisessa organisaatioissa, myös valtiovarainministeriössä. Monissa organisaatioissa puhutaan nykyisin paljon jaksamisesta ja henkisestä kasvusta, inhimillisen osaamispääoman ja oppimisen tärkeydestä. Kaikissa tapauksissa puhe ei ole edennyt vielä tekojen tasolle, mutta tekeviäkin on kuitenkin useita. ”Rahaministeriössäkin on inhimillisiä ihmisiä”, toteaa valtiosihteeri Raimo Sailas erään artikkelin otsikossa (Mölsä, 1994). Onko tiukan asia- ja tehtäväkeskeisessä valtiovarainministeriössäkin tapahtunut tai tapahtumassa jotain muutoksia myös sisäisen eheyden rakentamista ja huoltamista huomioivaan suuntaan?

Ministeriön resurssi- ja henkilöstöasiat, nykyisin uudistuminen ja työkyky – strategiakorttiin sisältyvät teemat eivät ole olleet perinteisesti suosittuja laajennetussa joryssä. Valtiosihteerikin totesi joskus, että miksi näitä asioita tuodaan johtoryhmään kun meillä on hallintoyksikkökin. Johto koki tuolloin, että näillä asioilla ei pitäisi vaivata johtoa. Johtamista ei nähty tuolloin tärkeänä kysymyksenä eikä siitä puhuttu. Tässä on viime vuosina tapahtunut merkittävää muutosta osana VM 2002 prosessia ja henkilöstöön ja organisaation liittyvät asiat ovat saaneet enemmän tilaa ja aikaa laajennetun joryn kokouksissa. (Haastateltava – ylin johto 9)

Myös valtiovarainministeriön “rautaherrat ja –rouvat” kaipaavat onnistumisen kokemuksia ja palautetta työstään, uusia haasteita erilaisissa työtehtävissä sekä mahdollisuuksia ammattitaidon kehittämiseen. Sisäiseen eheyteen eli ihmisiin ja heidän väliseen vuorovaikutukseen liittyvät kysymykset ovat nousseet, tai ainakin uskottavasti nousemassa, merkitykseltään yhdeksi *substanssiteemaksi* sekä tärkeäksi osaksi ministeriön strategian tekemistä ja olemusta.

4.3 Käytännön tulkintahorisonttien ja perusoletusten suhteuttaminen

Hallitsevana oletuksena rationaalis-analyttinen toimija

Yksi keskeisimmistä valtiovaraministeriön organisaatiotason tulkintahorisontissa vaikuttavista perusoletuksista sekä strategian ja strategisen informaation tekijöitä että tekemisen kohteena olevia toimijoita (mm. yritykset ja yhteisöt, julkiset organisaatiot, kansalaiset eri rooleissa) koskien on oletus rationaalis-taloudellisesti käyttäytyvistä toimijoista. Tämän mukaan ihmisten mm. ajatellaan toimivan yksilöinä määrätietoisesti ja tehokkaasti tehtäviensä ja tavoitteidensa toteuttamiseksi erityisesti silloin, kun heillä on siihen kannustimet¹⁵⁸ (ks. mm. Tversky & Kahneman, 1986).

- *Analyttinen järjen olento ja ulkopuolinen tarkkailija*

Ihmisen mieli ei saa aktiivisesti vaikuttaa todellisuudesta saatavaan tietoon... Havainnon kohteena oleva todellisuus ja siitä havaintoja tekevä subjekti tulee pitää erillään toisistaan. (Raunio, 1999, 121)

Heinonen & Kakkuri-Knuutila (1999, 298) kuvaavat talouden ja päätöksentekijän välistä suhdetta potilas-lääkäri –metaforalla, jonka mukaan lääkäriin rinnastuva talouspoliittinen päättäjä ei ole yksi osa talouden toimijajoukkoa vaan niiden yläpuolella oleva parantaja, jolla on tarvittava tieto, taito ja auktoriteetti. Kuvattu asetelma mukailee modernin tieteen arvovapausteesiä, jonka mukaan tutkija tarkkailee ja tutkii kohdettaan ulkopuolelta objektiivisuutensa säilyttäen (ks. Evered & Louis, 1981; inquiry from outside).

Valtiovaraministeriön organisaatiotason tulkintahorisontissa substanssiasiat ovat olemassa erilaisina ongelmina ja toimeksiantoina sekä ilmiöiden *ulkopuolelta* havaittavina kvantitatiivisina määreinä, malleina ja laskelmina, oletuksina ja syy-seurausketjuina. Asiavalmisteluun osallistuvien asiantuntijoiden oletetaan itsestään selvästi käyttäytyvän objektiivisen rationaalisesti ko. substanssiongelmaan analyttisesti parasta ratkaisuvaihtoehtoa etsien. Reunanen (1986, 147-148) vahvistaa tämän yleisesti toteamalla, että julkishallinnossa vallitsevassa positivistis-empiirisessä orientaatioissa ulkokohtainen ob-

¹⁵⁸ Kannustimilla voidaan tarkoitaa sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä, joista ensin mainitut liittyvät muodolliseen asemaan ja palkkaukseen. Jälkimmäiset liittyvät mm. maineeseen ja asiantuntija-asemaan, laadukkaan työn tekemiseen sekä mielenkiintoisten toimeksiantojen saamiseen ja tekemiseen. Mielenkiintoiset tehtävät ja niiden sisältö ovat keskeinen kannustin ja merkittävin työtyytyväisyyden lähde, mikä näkyy myös ministeriön työtyytyväisyysbarometrissa (VM:n työtyytyväisyysbarometrit vuosilta 2000-2003). Palkkausjärjestelmä on perinteisesti perustunut muodollisen aseman ja virkaiän eli kokemusvuosien määräävään rooliin. Valtiovaraministeriössä siirryttiin 1.10.2003 uuteen palkkausjärjestelmään, jossa palkkataso perustuu henkilön hoitaman tehtävän vaativuuteen sekä hänen henkilökohtaiseen tehtävässä suoriutumiseen.

jektiivisuus ilmenee voimakkaammin kuin akateemisessa tieteessä. Virkamiesten oletetaan ja edellytetään tuottavan objektiivista faktatietoa ilman subjektiivisesti sisäistettyjä näkemyksiä. Objektiivisuus perustuu ulkoapäin tarkasteluun. Subjektiivisuus edellyttää sisältäpäin tarkastelun.

- *Ylin johto Strategina*

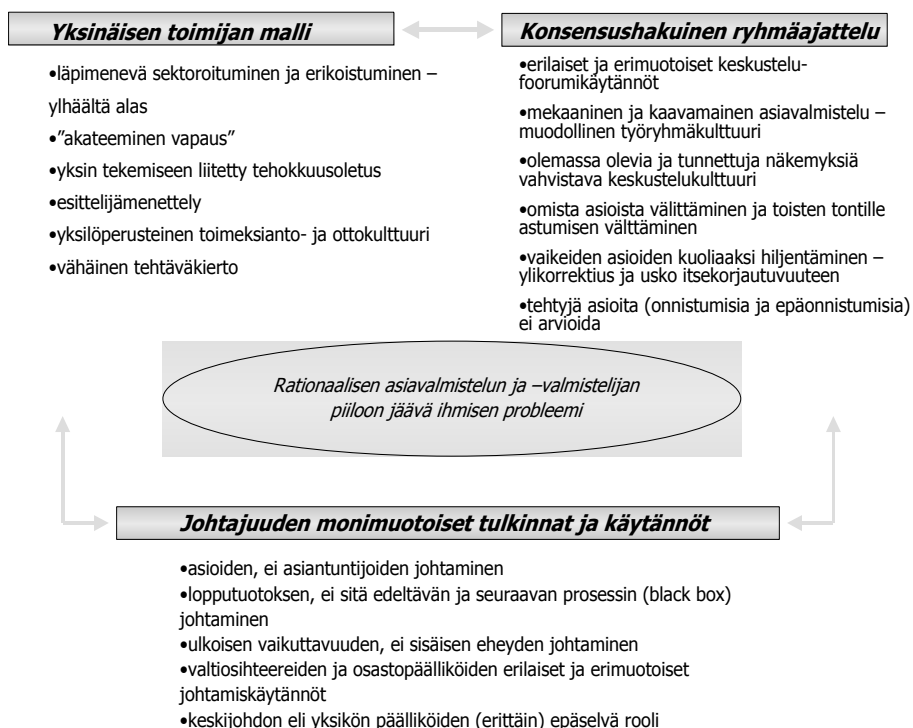
Ministeriön strategisen huipun oletetaan ja myös edellytetään toimivan strategian tekijän roolissa. Siihen liitetään rationaalis-analyttisen toimijaoletuksen mukainen tulkinta, jonka mukaan se toimii yhtenäisesti ajattelevana ja yksinäisenä (Lehtimäki, 2000, 21) strategian tekijänä. Ministeriössä tunnustetaan strategisen huipun piirissä toimiva merkittävien hahmojen ryhmä (Norman, 1970, 2001), joka toimii keskeisenä strategian tekijänä ja strategisen informaation tulkitsijana. Tarkemmin merkittävien hahmojen ryhmällä tarkoitetaan talouspolitiikkastrategian tekijöitä, joiden käsityksillä ja perusoletuksilla tulkitaan olevan keskeinen merkitys strategian tekemisessä ja tulkitsemisessa. Strategian tekemisessä merkittäviin hahmoihin liitetty yhtenäisyys- ja yksinäisyysoletus tuottaa käsityksen kaikkitietävästä ja objektiivisesti maailmaa tarkkailevasta toimijasta, jonka sanomiset oletetaan sellaisinaan annetuiksi totuuksiksi. Muut toimijat määrittyvät yksinäisen sanoman vastaanottajiksi, vaikka se ei olisikaan sanoman esittäjän tarkoitus.

Aikaisemmassa työpaikassa olin tottunut keskustelemaan ja ajattelemaan ääneen ilman, että se olisi välittömästi johtanut päätökseen ja toimenpiteisiin vaan päätöksentekoon vaikuttavat monet muutkin asiat. Kun esitin ensimmäisessä budjettiriihessä ääneen ajatuksiani, niin niihin tartuttiin heti toteamalla, että tehdään sitten näin, vaikka tarkoitus oli tuoda keskusteluun näkökulmia. Kun tulin osastolle ja ajattelin ääneen, niin ihmiset ajattelivat, että se oli samalla käsky tehdä näin. VM:ssä ei sovi ajatella ääneen, koska se otetaan heti totuutena. (Haastateltava – ylin johto 21)

Operatiivisen huipun toimijoilla on varsin laaja toiminnallinen itsenäisyys, jota mm. yksilöperusteinen tehtäväjako ja esittelijämenettely osaltaan vahvistavat. Jos asiantuntijan jossain asiassa perusteltuna pitämä näkemys tai toimenpide poikkeaa vallitsevan strategian mukaisesta linjasta, voi johto joutua kovan paikan eteen. Ongelmia ei yleensä esiinny niin kauan kun operatiivisen huipun käytännön tason tekeminen mahtuu strategisen huipun strategiatulkin-tojen raameihin.

Valtiovarainministeriössä on olemassa erilaisia sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön liittyviä mekanismeja, jotka ylläpitävät ja tukevat rationaalis-analyttiselle toimijaoletukselle perustuvaa ammattianalyttikon roolia ja paikkaa. Esimerkkejä tällaisista rakennemekanismeista ovat esittelymenettely,

toimeksiantokulttuuri, organisaatioyksiköiden ja henkilöiden vertikaalinen ja horisontaalinen statushierarkia, kysymys-vastaus-päätös –keskustelukulttuuri, formaalit informaation prosessointimallit sekä puhuttu ja kirjoitettu kieli. Rationaalis-analyttisen toimijaoletuksen ilmentymiä ovat *yksinäisen toimijan malli*, *konsensushakuinen ryhmäajattelu* sekä *asioiden, ei asiantuntijoiden johtamiseen perustuva johtajuus*. Useat oheisessa kuvassa esitettävät tunnuspiirteet ovat tyypillisiä Valtiovarainministeriön ohella myös muille tietointensivisille asiantuntijaorganisaatioille (Alvesson, 1992; Sveiby, 1990; Viitanen, 1993).



Kuvio 21: Rationaalis-analyttisen toimijaoletuksen ilmentymiä Valtiovarainministeriössä

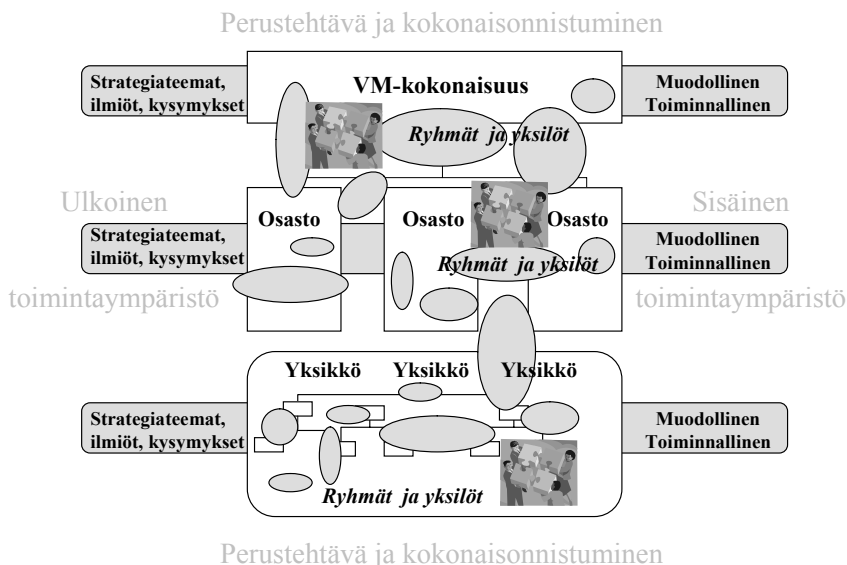
• *Tosielämän anomaliana subjektisuuntautunut toimijaoletus*

Sen ohella, että ministeriötason tulkintahorisontti olettaa strategian tekijän kohdettaan ulkopuolelta tarkkailevana yksiäänisenä ja objektiivisena analyttikkona, voidaan toimijoiden *toiminnassa ja tulkinnoissa* tunnistaa myös henkilöiden maailmansuhteen yksilöllinen ainutlaatuisuus. Tämän mukaisesti jokaisella toimijalla on oma historiallisesti muotoutunut pelitilansa, jonka mahdollistamana ja rajoittamana henkilöt kokevat ja tulkitsevat asioita sekä teke-

vät (muotoilevat ja toteuttavat) strategiaa ja strategista informaatiota. Yksilöt luovat ja tulkitsevat aktiivisesti toiminnan juonta. Tämä tapahtuu päivittäisissä tilanteissa, joissa sinänsä objektiivisesti *havaitut* asiat ja ilmiöt todellistuvat samassa yksikössä ja samalla tehtäväalueella toimiville henkilöille erilaisina *koettuina merkityskokemuksina*. Organisaation ja formaalien ryhmien jäseninä yksilöt kuitenkin tukevat käyttäytymisellään rationaalis-analyttisesti toimivan lojalin sotilaan oletusta. Erityisesti epävirallisissa ryhmissä jotkut henkilöt rohkaistuvat yksilöllisesti muotoutuneen tulkintahorisonttinsa ohjaamina kysymään, lausumaan näkemyksensä, vaikuttamaan ja tulemaan vaikutetuiksi. Tällä tavoin he tulevat sosiaalisina toimijoina aktiiviseksi osaksi ryhmässä muotoutuvaa vuorovaikutus- ja vaikuttamisprosessia.

Tekemisen muodollinen ja toiminnallinen ulottuvuus

Valtiovarainministeriössä on tunnistettavissa erilaisia *muodollisen ja toiminnallisen* tekemisen areenoita. Näillä areenoilla analysoidaan, keskustellaan, väitellään ja tehdään strategiaa ja strategista informaatiota. Oleellinen huomio on, että nämä areenat ovat erilaisia. Jotkut niistä toimivat ja organisoituvat osana muodollista tekemistä. Toiset areenat toimivat ja organisoituvat itsenäisesti käytännön toiminnassa esille tulevista kysymyksistä, ongelmista ja ilmiöistä ohjautuen. Jokainen arena ja siinä läsnä olevat toimijat ovat paitsi toistensa, niin myös ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön vaikutuspiirissä. Eri areenoilla tapahtuva toiminta sekä tekijöiden tulkinnat asioiden ja tapahtumien merkityksistä viestivät ministeriön perustehtävän ja kokonaisuonnistumisen yksilöllisen ja yhteisöllisen ymmärtämisen eroista ja yhtäläisyyksistä.



Kuvio 22: Strategian ja strategisen informaation tekemisareenat

Muodollinen strategian ja strategisen informaation tekeminen tuottaa organisaatiotason tulkintahorisontin edellyttämiä normatiivisia (yksiäänisiä) olemustulkintoja. Toiminnallinen tekemisprosessi tuottaa yksilöllisesti ja yhteisöllisesti muotoutuvia ja koettuja (moniäänisiä ja yksiäänisiä) merkitystulkintoja.

Valtiovarainministeriössä on tunnistettavissa molempia strategian tekemiseen suuntautumiseen muotoja. Yksiäänisyys on kuitenkin organisaatiotason sekä formaalin yhteisötason tulkintahorisontteihin sisältyvänä perusoletuksena hallitseva. Yksilöiden osalta organisaatio- ja yhteisötason tulkintahorisonttien oletus lojaalista sotilaasta tukee yksiäänisyyttä. Joidenkin henkilöiden yksilölliset tulkintahorisontit sisältävät oletuksen moniulotteisesta, eri tavoin läsnä olevasta toimijasta.

- *Tietoinen ja analyttinen ajatteluprosessi: määriteltyä yksiäänisyyttä*
Ministeriötason tulkintahorisontissa strategian ja strategisen informaation tekemisessä korostuu tehtäväsuuntautunut analysointi ja johtopäätösten tekeminen. Rationaalis-analyttisen tulkintahorisontin oletaman mukaisesti tekeminen on eroteltu ajattelemiseen ja toimintaan, joista ensin mainittu määritellään strategioiden muotoiluiksi ja viime mainittu niiden operatiiviseksi toteuttamiseksi. Valtiovarainministeriön perinteisen perusoletuksen mukaan tekemisessä korostuu vallitsevan tilanteen ja mahdollisten muutostarpeiden analysointi sekä toimenpide-ehdotusten esittäminen. Näiden toteuttamisen oletetaan olevan muiden tehtävä.

Jatkuvuutta ylläpitävä ministeriötason tulkintahorisontti tukee määriteltyä käyttäytymistä, jonka avulla pyritään vähentämään epävarmuutta sekä hallitsemaan ja varautumaan tunnistettuihin riskeihin. Määriteltyyn käyttäytymiseen perustuva tyyli sisältää muodolliseen strategian tekemiseen liittyviä tunnuspiirteitä: järjestelmä- ja mallikeskeisyys, systemaattisuus ja muodollisuus. Tekeminen perustuu strukturoituun ja määrällistettyyn informaatioon sekä sen tuottamista koskeviin toimintaperiaatteisiin.

Strategian ja strategisen informaation tekemisen huomion kohteena ei ole päätöksiä edeltävä muotoutumisprosessi tai päätöksiä seuraava vahvistamis- ja toteutusprosessi. Tekemisprosessin oletetaan etenevän systemaattisesti toimeksiantoon sisältyvän tai muutoin annetun päämäärän toteuttamisvaihtoehtojen tunnistamisen, analysoinnin ja arvioinnin kautta parhaan vaihtoehdon perusteluun ja valintaan (ks. esim. Allison, 1971; Hofer & Schendel, 1978). Toteuttamista ei pidetä välttämättä ongelmallisena, koska rationaalis-taloudellisesti käyttäytyvien toimijoiden oletetaan ymmärtävän selkeästi esitettyjä analyyseja ja toimenpide-ehdotuksia sekä käyttäytyvän niiden mukaisesti.

Ministeriön toimintaan, talouteen ja henkilöstöön liittyvä formaali informaation prosessointi on erittäin laajaa ja resurssi-intensiivistä. Informaatiota tuotetaan paljon, mutta siitä ei keskustella laajasti. Informaation tekijöinä toimivat useimmiten operatiivisen huipun toimijat, jotka jakavat informaatiota ylöspäin. Strategisen huipun oletetaan hyödyntävän informaatiota päätöksenteossaan. Informaatiota tulee valtavasti joka puolelta, organisaatiota sisältä ja ulkopuolelta, kirjallisena ja suullisena, numeroina ja teksteinä, rahamääräistä ja ei-rahamääräistä. Laaja-alainen informaatiotuotanto kuten myös sen seuranta edellyttää ja sitoo paljon resursseja. Vaikka ihmiset eivät aina lukisikaan tehtyjä raportteja, voidaan informaation prosessoinnin avulla pyrkiä luomaan vähintäänkin vaikutelmaa hyvin johdetusta organisaatiosta (Feldman & March, 1981, 178).

Muodolliseen strategiaan ja strategisen informaation tekemiseen on luotu muutosta tukevia mekanismeja ja käytäntöjä mm. johtoryhmyöskentelyä systematisoimalla, suunnittelun ja seurannan läpinäkyvyyttä ja systematiikkaa vahvistamalla, tulos- ja kehityskeskustelukäytäntöjä vakinaistamalla, työilma-
piiriä ja henkilöjohtamisen arviointimallien luomisella, palkkausjärjestelmän uudistuksella. Luotujen uusien mekanismien ja käytäntöjen myötä tapahtunut vähittäinen muutos on tunnistettu laajalti organisaatiossa. Yhtä lailla on kuitenkin tunnistettu myös se, että käytännön toiminnan tasolla muutosta ei ole merkittävästi tapahtunut. Päivittäinen toiminta perustuu edelleen pääosin ministeriötason tulkintahorisontin määrittämille oletuksille sekä niitä tukeville mekanismeille.

VM:n strategiaprosessi on muodostanut eräänlaisen infran, mikä on pakottanut keskustelemaan asioista. Prosessi on kääntänyt laivaa siinä mielessä, että aikaisemmin hoidettiin sitä kamaa, joka tulee vastaan ja nyt siinä on enemmän sellaista eteenpäin katsovaa otetta. Mutta se, miten ihmiset tekevät töitä on muuttunut vähemmän. Ennen kuin se muuttuu myös, niin ei olla sillä parhaalla tasolla. (Haastateltava – ylin johto 13)

- *Kokemuksellinen merkityksenantoprosessi: itsenäistä moniäänisyyttä*

Rationaalis-analyttisestä strategiaan tekemisestä ja strategisen informaation prosessoinnista puuttuvat sekä tekijät että tekemisen sosiaalis-emotionaalinen jännite ja voima. Ministeriön päivittäisessä todellisuudessa nämä ovat joka tapauksessa olemassa, vaikka ne häilyvätkin organisaatiotason horisontin ylläpitämien ja tukemien toimintatapojen ja rakenteiden tuolla puolen. Joidenkin strategisen ja operatiivisen huipun toimijoiden yksilölliset tulkintahorisontit sisältävät kuitenkin käytännössä näkyviä oletuksia kokemukselliseen läsnäoloon (fyysisesti ja henkisesti; keho, tajunta ja situaatio) perustuvan tekemisen tärkeydestä. Yksittäiset henkilöt verkostoituvat sekä sisäisesti että ulkoisesti.

He hakeutuvat aktiivisesti mukaan erilaisille tekemisen areenoille. He ovat myös aidosti läsnä näillä areenoilla, ei vain suorittamassa määrättyä tehtävää vaan myös vaikuttamassa ja etsimässä sekä kokemassa jotain merkityksellistä.

Useat tutkimukset (mm. Bourgeois & Brodwin, 1984; Mintzberg & Waters, 1985; Nonaka, 1988, 1994; Floyd & Wooldridge, 2000) ovat haastaneet rationaalis-analyttisen tulkintahorisontin perusoletuksen kysymällä kriittisesti, mitkä ovat ylimmän johdon todelliset mahdollisuudet organisaatioiden toimijoiden valvontaan ja ohjaamiseen. Tutkimukset nostavat esiin myös kysymyksen siitä, tulisiko ylimmän johdon muotoilla ja määrittää strategia sekä sen mukaiset toimijoita ohjaavat käyttäytymisnormit vai tulisiko operatiivisilla toimijoilla olla suurempi ja itsenäisempi rooli strategian tekemisprosessissa (Burgelman, 1983; Hart, 1991). Sama kysymys nousee esiin myös valtiovainministeriössä.

Strategioiden laadinnan oikea lähtökohta on ylhäältä-alas –asetelma. Nyt on käyty kriittistä keskustelua siitä, onko prosessi liikaa ylhäältä-alas. Keskustelu ei voi tarkoittaa sitä, että prosessi kääntyisi toisin päin ja olisi joku sotamiesneuvosto, joka määritteli strategian. Johto miettii olemassa olevan tietoperustan ja aineiston pohjalta strategioita, sieltä sen täytyy tulla. Jos VM:llä on yhteinen missio koko ministeriötä koskien, sen määrittelee johto ja kertoo sen sitten alemmalle tasolle – ei käskyttämällä vaan keskustellen. Se, mihin päädytään, on johdon päätettävä asia, jonka jokainen osasto joutuu osaltaan huomioimaan. On mielenkiintoinen kysymys, pitäisikö olla erilaisia strategiafoorumeita. Keskusteluiden aktivoituminen voi tuoda uusia ideoita, joita pitäisi pystyä arvioimaan myös johdon taholta silloin, kun tehdään strategiamääritelmiä. (Haastateltava – ylin johto 34)

Itsenäiseen käyttäytymiseen perustuvalla tekemisellä on tunnusomaista itseohjautuvuus, informaalisuus, moniäänisyys sekä tilanteista nouseva responsiivisuus. Näitä koskevia käytäntöjä ja toimintatapoja ei ole kirjattu muodollisiin ohjeisiin. Tekeminen ei perustu näkyvään ja strukturoituun järjestelmätietoon vaan ihmisissä kulkevaan näkymättömään kokemustietoon. Toiminnallisissa yhteyksissä tapahtuva strategian ja strategisen informaation tekeminen tarjoaa erityisesti operatiivisen huipun toimijoiden tulkintojen mukaan konkreettisia ja kokemuksellisia merkityksiä. Näillä areenoilla he kokevat olevansa kokevia, tuntevia, toimivia ja ennen muuta mukana olevia toimijoita. Tämä tulkinta tukee mm. Kirjavaisen (1997) tekemää johtopäätöstä:

Kaiken kaikkiaan tutkimustulokset osoittavat, että hyvin suuri osa kilpailuetua tuottavan osaamisen kehittymisen tukirakenteista ja –järjestelmistä ei suinkaan liity yrityksen strategiseen, vaan ennemminkin sen operatiiviseen johtamiseen.

Esimerkiksi epämuodolliset strategiakeskustelufoorumit syntyvät tietoyrityksissä tyypillisesti joidenkin operatiivisten rutiinien yhteyteen. (Kirjavainen, 1997, 275)

Jotkut toimijat sekä strategisella että operatiivisella huipulla pyrkivät sisällyttämään moniäänisyyttä myös muodolliseen tekemiseen. Tämä ei ole kuitenkaan helppoa, koska organisaatiotason tulkintahorisontti ei sisällä tätä tukevia oletuksia ja mekanismeja. Sallittujen ja kiellettyjen kysymysten rajat ovat selkeät eikä rajojen ylityksiin kannusteta aktiivisesti. Organisaatiotason tulkintahorisontin ylläpitämät rakenteet ja toimintatavat tuottavat lähes automaattisesti yksiaäänisyyttä ja hiljaista konsensusta. Tämä automatiikka on tunnistettavissa myös silloin, kun strategian tekemiseen on sisällytetty tarkoituksellisesti moniäänisiä areenoita, joihin osallistuu useita strategisen ja operatiivisen tason henkilöitä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että aidosti moniääninen tekeminen edellyttää sekä perusoletusten että rakenteiden tasolla tapahtuvaa muutosta. Samansuuntaisen johtopäätöksen on tehnyt myös Lehtimäki (2000).

Se, että prosessissa on mukana monia ihmisiä ja edustettuina monia tahoja, ei itsestään selvästi tuota moniäänisyyttä, jos strategia-ajattelu itsessään on yksiaäänistä... Strategia-asiakirjan laatimisprosessin kuluessa strategia-ajattelun yksiaäänisyyttä tullaan uusintaneeksi pyrkimyksissä konsensukseen ja yhteisiin päämääriin... Strategiakeskusteluissa jotkut mielipiteet määrittävät asiasta puhumiseksi, kun taas toiset määrittävät harhateille menemiseksi. Aktiivisetkin pyrkimykset tuottaa toisenlaista strategiapuhetta määrittävät helposti häiriköinniksi tai vähäpätöiseksi kommentoinniksi. (Lehtimäki, 2000, 63)

Muodolliset ja toiminnalliset tekemisareenat ovat kukin omalla tavallaan osallisina ministeriön perustehtävää, toimintalinjoja sekä kokonaisuunnistumista määrittävässä ja toteuttavassa tulkintaprosessissa. Joidenkin areenoiden olemassaolon ydin perustuu perustehtävän ja kokonaisuunnistumisen kriittiseen arviointiin ja kyseenalaistamiseen. Toiset areenat keskittyvät jonkun erityisnäkökulman tai substanssialueen itsenäisyyden puolustamiseen ja vahvistamiseen suhteessa kokonaisuuteen ja toisiin erityisnäkökulmiin. Kaikilla areenoilla prosessoidaan informaatiota joko muodolliseen tai toiminnalliseen informaatiotematikkaan perustuen. Informaation merkitys on keskeinen mielipiteiden, näkemysten ja tulkintojen vahvistaja, mutta myös niiden kumoaja.

Strategian ja strategisen informaation olemus – analysoitu, faktapohjainen sisältö

- *Talouden asemointi havaitussa toimintaympäristössä – resurssien ja ympäristön match -oletus*

Traditionaalisen ja myös vallitsevan horisontin mukaisesti strategian ja strategisen informaation ensisijaisena kohteena on ollut valtiovarainministeriön ulkopuolinen maailma eli kansantalouden ja julkisen talouden institutionaaliset rakenteet ja toimijat. Strategian olemuksen ydin on kansantalouden ja julkisen talouden voimavarojen sopeuttaminen ja kohdentaminen toimintaympäristössä havaittujen ja tulkittujen odotusten, tarpeiden ja kysynnän mukaisesti. Toimintaympäristön analysointi on vaikeutunut talouden kansainvälistymisen myötä. Ulkoinen toimintaympäristö sisältää nykyisellään erilaisia tasoja (valtionalous, julkistalous, kansantalous, Euroopan talous ja globaali talous) ja toimijoita (instituutiot, organisaatiot, ryhmät, yksilöt). Ulkoisen toimintaympäristön kompleksisuudesta huolimatta sen oletetaan olevan reaalin, analyytisillä menetelmillä tunnistettavissa ja ainakin osin myös ennustettavissa oleva.

Silloin, kun minä aloitin tätä uraani, niin tietokoneet olivat alkeellisia ja silloin piirrettiin aina kuva siitä todellisuudesta, miten se on mennyt huippuaikoina ja keskiarvokehityksenä ja sitten piirrettiin vapaalla kädellä trendiviiva siitä eteenpäin. Asiallisesti ottaen lopputulos oli samanlainen kuin myöhemmällä digitaalilla tekniikalla. (Haastateltava – keskiajohto 20)

Strategian olemusta määrittävän perusoletuksen mukaan vakaa ja ennustettava talouspolitiikka luo parhaimmillaan edellytyksiä yritysten kilpailukyvyn positiiviselle kehitymiselle. Yrityssektorilla itsellään on vastuu resurssien mitoittamisesta ja sopeuttamisesta sekä kilpailukyvyn luomisesta. Julkisen talouden mitoituksen ja sopeuttamisen osalta vastuu on maan hallituksella, eduskunnalla ja kunnilla. Valtiovarainministeriön tulkintahorisontissa korostetaan kestävä ja taloudelliseen liikkumavaraan sopeutettua julkisen talouden kehitystä osana vakaan ja kilpailukykyisen makroympäristön luomista.

Valtiovarainministeriön tulkintahorisontissa on em. viitaten tunnistettavissa rationaalis-analyyttiseen horisonttiin sisältyvä strategian match-oletus, jonka tunnistamisessa käytetään muodollista informaatiojärjestelmää. Kansantalouden tilinpito muodostaa keskeisen seurantajärjestelmän, joka perustuu pelkistettyyn kuvantamismalliin kansantalouden ja julkisen talouden komponenteista, virtauksista ja vuorovaikutussuhteista. Ministeriöllä on käytössään myös muita ennuste- ja seurantamalleja mm. julkiseen talouteen, rahoitusmarkkinoihin, verotukseen ja sosiaaliturvajärjestelmiin liittyen. Ministeriön tulkintahorisontissa korostuu diagnostisten informaatiojärjestelmien (Simons,

1995) merkitys. Erityisesti strategisen huipun, mutta myös joidenkin operatiiviseen huipun toimijoiden horisonteissa korostetaan paljon myös toiminnallista informaatiota ja vuorovaikutteisia informaatiojärjestelmiä.

- *Rakenteet seuraavat strategiaa: strategia analysoituna suunnitelmana*
Rationaalis-analyttisen tulkintahorisontin oletuksena on, ettei toteutusprosessiin pitäisi sisältyä merkittäviä ongelmia silloin, kun a) strategia ja tavoitteet ovat rationaalisesti määriteltyjä, b) strategian toteuttamisen välineet ovat päteviä ja c) strategian kohteena olevat toimijat käyttäytyvät rationaalisesti omaa taloudellista hyötyään maksimoiden tai ainakin optimoiden.

Valtiovarainministeriön strategiatulkintoissa on selkeästi havaittavissa talouden toimivuutta, rakenteiden kehittämistä ja toimijavastuita koskeva markkinaperusteinen perusoletus. Tämän mukaan julkinen sektori luo ja määrittää markkinatoimijoiden toiminnalle puitteet, joiden mahdollistamina ja rajoittamina toimijat itse vastaavat käyttäytymisestään. Oletuksen mukaisesti markkinatoimijoilla itsellään on paras tieto siitä, miten heidän on järkevää toimia. Oletuksena on myös, että jokaisen toimijan tulee itse vastata käyttäytymisensä seurauksista.

Rationaalista tavoitetilaa määrittävän strategian sisältö ja muutostarpeet esitetään tietoisesti analysoituina ja valittuina tavoitteina ja toimenpiteinä (ks. esim. VM:n talouspolitiikan strategiaraportit, 2002, 2003, 2004). Talouden rakenteiden tulisi mukautua tai niitä tulisi muuttaa strategian mukaisesti (mm. rahoitusmarkkinat, eläkejärjestelmät, julkinen palvelutuotanto, kilpailun lisääminen hyödyke- ja palvelumarkkinoilla, työn teettäminen ja tekeminen). Taloudellisten kannusteiden ja sanktioiden oletetaan tukevan strategian toteutumista ja rakenteiden uudistamista. Tämänkin oletuksen perusta lepää rationaalis-taloudellisesti käyttäytyvien toimijoiden varassa.

- *Strategia toimintana ja yksilön merkityksen ongelmana*
Strateginen huippu pyrkii luomaan strategian ja siihen liittyvien mekanismien avulla linjauksia, jotka vaikuttaisivat ja määrittäisivät yksittäisiä ratkaisuja, toimenpiteitä sekä toimijoiden käyttäytymistä. Operatiivinen huippu toimii organisaation ylläpitämien rakenteiden (mm. erikoistuminen ja omat rootelit, esittelijämenettely) käytännön tason toimijana, jonka valmistelemat yksittäiset asiat ja ratkaisut määrittävät ja muotoilevat joko tietoisesti tai tiedostamatta strategiaa. Organisaatiotason tulkintahorisontti tukee molempia strategian olemuksen tekemis- ja tulkintatapoja.

Strategian olemukseen liittyy kysymys siitä, perustuuko sen ydin tietoiseen linjauksiin ja niiden mukaisiin ratkaisuihin vai luovatko yksittäiset ratkaisut ja toimenpiteet strategian. Useiden ministeriön operatiivisen huipun ja myös strategisen huipun toimijoiden oletukset strategioiden olemuksesta perustuvat

käytännön päivittäisessä työssä todellistuvien yksittäisten asiakysymysten ratkomiseen sekä tämän myötä muotoutuvaan toimintalinjaan..

Strategian tekijöiden tulkinnat strategian olemuksesta ovat erilaisia. Strategisen huipun toimijat jäsentävät strategian olemusta ministeriön tai osaston perustehtävän tasolla tehtävinä linjauksina ja erityisen tärkeinä projekteina. Operatiivisen huipun toimijoille (erityisesti asiantuntijoille) strategia todellistuu käytännön tason yksittäisissä ja konkreettisissa toimeksiannoissa ja tehtävissä, joiden valmistelusta he vastaavat. Strategian olemus näyttäytyy heidän horisontissaan *toimintana* (vrt. Whittington, 1996: strategy as practice). Myös strateginen informaatio on sekä tekemisen että sisällön osalta keskeinen osa operatiiviseen huipun päivittäistä toimintaa.

*Strategiapapereita ei kuitenkaan lueta silloin, kun käynnistetään ja toteutetaan hankkeita. Se, mitä on käytännössä tehty, ei ole aina sitä, mitä he, jotka ovat miettineet strategioita, ovat ajatelleet. Silti konkreettinen tekeminen on mahtunut strategiaraamiin. Tässäkin pöydällä lojuu useita kansallisia ja kansainvälisiä hankkeita päällekkäin ja lomittain. Monesti tulee kyllä riittämättömyyden **tunne eikä ole aikaa miettiä sitä, mikä on kaiken tekemisen tavoite. Useimmiten on niin, että tavoite syntyy ja kirkastuu yksittäisten tekemisten kautta.** (Haastateltava – asiantuntija 33. Korostukset allekirjoittaneen)*

Henkilöt kohtaavat työssään haasteita, jotka ilmenevät heille annetun toimeksiannon ohella myös yksilöllisinä merkityksen ongelmina. Henkilöt tulkitsevat erilaisia policyongelmia oman kokemustietonsa, saatavilla olevan faktatiedon, tuntemustensa, arvojensa sekä kollegoiden läsnäolon vaikutuspiirissä. Strategisina tulkittuihin ilmiöihin liittyvät merkitykset ovat lähtökohdiltaan yksilöllisiä. Joissain tilanteissa ja ryhmissä (mm. merkittävien hahmojen ryhmät) osa noista merkitystulkinnosta muotoutuu jaettuina yhteisiksi.

- *Yhteisöllisesti neuvoteltu uskomusrakenne*

Ministeriössä on tilaa sekä määriteltyyn käyttäytymiseen perustuville tietoisille strategioille että itsenäiseen käyttäytymiseen perustuville ja käytännön toiminnassa kehkeytyville strategioille. Eri toimijoiden tulkintahorisonttien välisiä jännitteitä syntyy silloin, kun esimerkiksi strategisen huipun ja erityisesti siellä vaikuttavien merkittävien henkilöiden perusoletukset muuttuvat suhteessa organisaatiotason, operatiivisen huipun sekä myös joidenkin strategisen huipun toimijoiden vallitseviin oletuksiin. Merkittävät hahmot pyrkivät muotoilemaan strategian uusien perusoletusten mukaisesti. Samalla he haastavat ja altistavat vallitsevien perusoletusten ylläpitämisen jatkuvuuden muutokselle.

Ministeriön ulkoisen ja myös sisäisen toimintaympäristön muutokset ovat nostaneet perustehtävää koskevat keskustelut jälleen ajankohtaisiksi. Näissä keskusteluissa on nähtävissä vähintään herkistyminen vallitsevien, ministeriön perustehtävää määrittävien perusoletusten arviointiin sekä myös uusien perusoletusten testaamiseen ja osin myös vakiinnuttamiseen. Perinteisen budjetti-ministeriö vai/ja talous- ja rakenneministeriö dikotomian ohella voidaan esitettyjen tulkintojen ja tehtyjen havaintojen perusteella tunnistaa ainakin kaksi muuta dikotomiajäsenystä: tulevaisuuden ennustaja vai tuomiopäivän julistaja sekä muutosten tunnistaja vai muutosten toteuttaja. Nämä molemmat viittaavat sekä siihen, mikä on ministeriön toiminnassa ja pyrkimyksissä tärkeintä että myös siihen, miten sen tulee toimia suhteessa ulkoiseen toimintaympäristöön.

Kokonaisnoinnistumiseen ja –hyvinvointiin liittyvät tulkinnat kuvaavat ministeriötason ”ison kuvan” muotoutumista, eri tehtävälueiden keskinäisiä suhteita sekä ministeriön sisäisen eheyden strategista merkitystä. Kysymys on myös ministeriön ulkoisen vaikuttavuuden ja uskottavuuden sekä sisäisen eheyden välisestä tasapainosta. Sisäiseen eheyteen liittyvät teemat ovat nousseet viimeisten vuosien aikana osaksi ministeriön strategiaa ja strategista informaatiota. Tämä edustaa merkittävää, mutta vielä varovaista muutosta perinteisiin oletuksiin, joissa sisäiseen eheyteen, esimerkiksi ihmisten johtamiseen, osaamiseen kehittämiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät kysymykset koettiin hallintona, joka ei kuulu ministeriön strategian ytimeen. Joidenkin toimijoiden horisonteissa hallinnon ja substanssin välinen raja on edelleen kristallinkirkas eikä ensin mainitun tulisi antaa häiritä oikeiden töiden tekemistä.

Strateginen huippu on pyrkinyt luomaan tekemiseen moniäänisyyttä yksiaänisyyden saavuttamiseksi. Ministeriön strategiaa (mm. perustehtävää ja kokonaisnoinnistumista) koskevat oletustulkinnat eivät vaikuta olevan kuitenkaan yhtenäisiä. Tämä viittaa siihen, että perustehtävän tulkinta on jatkuvassa liikkeessä sekä muodollisilla että informaaleilla strategia-areenoilla. Eräs syy tähän on merkittävien hahmojen strategian sisältöön (perustehtävä ja kokonaisnoinnistuminen) liittyen tulkitsema muutostarve, jota ei välttämättä laajalti tai aktiivisesti vastusteta, mutta jonka aitoutta ja toteutumista epäillään (mm. tulevaisuuspainotus, rakenneministeriörooli, sisäinen eheys).

Burgelman ja mm. Kirjavainen (1997) toteavat, että organisaation strateginen huippu ylläpitää määriteltyä käyttäytymistä tukevaa tulkintahorisonttia strategian ja strategisen informaation olemuksesta, tekijöistä ja tekemisestä. Operatiivinen huippu pyrkii puolestaan itsenäiseen käyttäytymiseen ja vallitsevien perusoletusten haastamiseen ja kyseenalaistamiseen. Tähän yhdistetään myös tulkinta, jonka mukaan innovaatiot ja uudet ideat syntyvät itsenäisen käyttäytymisen kautta ja

operatiivisen huipun toimesta. Tämän tutkimuksen valossa voidaan kuitenkin todeta, että, asetelma voi olla myös päinvastainen. Strateginen huippu ja jotkut sen merkittävät hahmot ovat voineet tunnistaa vallitsevien perusoletusten pätemättömyyden ylläpitää ja uusintaa nykyisen ja tulevan kehityksen valossa organisaation ulkoista uskottavuutta ja sisäistä eheyttä. Heidän ajatuksensa, ideansa ja innovaationsa voivat törmätä operatiivisen huipun tukemiin perusoletuksiin ja toimintamalleihin, jotka ylläpitävät määriteltyä käyttäytymistä.

- *Toiminnallinen informaatiotematikka*

Strategisen informaation ensisijaisena kontekstina toimii strategia. Informaatio sisältää sekä *muodollisen että toiminnallisen* ulottuvuuden. Kuvatulla tavalla tulkittuun ja ymmärrettyyn strategiaan liittyvä informaatio on olemukseltaan moniulotteista sekä sisällöllisesti että ajallisesti. Strategisen informaation olemus palautuu myös käytännön yhteydessä epistemologiseen kysymykseen tietokäsityksestä eli strategiatodellisuutta kuvaavan tiedon luonteesta ja lähteistä, kuten seuraavassa haastattelusitaatissa osuvasti todetaan:

Se, mitä ymmärretään strategiseksi informaatioksi ja tiedoksi riippuu siitä tietokäsityksestä, joka VM:n ihmisillä on. Esimerkiksi talouspolitiikan alueella tietokäsitykseen vaikuttaa taloustieteissä tulkittu ja ymmärretty tietokäsitys ja arvoperusta. Tieto on aina näkemyksellistä ja sen merkityksen, strateginen vai ei, määrittää se, onko tieto tavoitteen kannalta relevanttia. Tieto on aina jalostettua ja siihen liittyy aina tulkintaa. Tiedossa on myös aina mukana poliittinen ulottuvuus. Tiedolla menneisyydestä yritetään saada vaikutuksia tulevaan. Jossain vaiheessa pitää saada mukaan näkemyksiä, myös erilaisia näkemyksiä kuin mitä VM:n omat näkemykset. Meidän pitäisi kysyä itseltämme, sulkeeko VM:n itseriittoisuus pois joitain tärkeitä heikkoja signaaleja, joita meidän laskentakaavat eivät tunne? (Haastateltava – keskijohto 30)

Kvantitatiivista informaatiota ja talouden ennustemallien puutteita koskeva kritiikki voimistui 1990-luvun alun talouskriisissä, jota voidaan pitää myös kvantitatiivisen malliajattelun ja talouden ennustamisen kriisinä. Kritiikin ydin perustui oletukseen, jonka mukaan yhteiskuntaa, taloutta ja niiden toimijoita ei voi ohjata ja säädellä kuten konetta ainoastaan erilaisiin makrotason indikaattoreihin perustuvan numeroinformaation pohjalta. Tähän liittyen Allén & Karhu (2003, 131) toteavat, että makromittareihin perustuvat talousennusteet eivät pysty ennakoimaan suuria käännteitä ja taitekohtia. Talouden makromittarit tulevat usein liian myöhään ja liian yleisellä tasolla (Johnson &

Kaplan, 1987; Pietilä, 2003¹⁵⁹) kertomaan kehityksestä, joka tapahtui jo aikaa sitten ja on tämänkin jälkeen vielä muuttunut ainakin kertaalleen.

Joidenkin VM:n toimijoiden esittämät näkemykset makrohorisontin täydentämisestä mikrohorisontilla, ekonomistihorisontin täydentämisestä ei-ekonomistihorisontilla sekä kvantitatiivisen faktainformaation täydentämisestä laadullisella informaatiolla ja näkemyksillä viittaavat horisontin laajentumiseen. Useat ministeriön strategisen ja operatiivisen huipun tekemät *yksilölliset* tulkinnat strategisen informaation olemuksesta ja lähteistä tukevat mm. Mintzbergin (1973), Weickin ja Daftin (1984) sekä Pirttilän (1997, 2000) tekemiä havaintoja vuorovaikutusperusteisen informaation keskeisestä merkityksestä strategian muotoutumisessa.

- *Rationaalisen strategian edellyttämän toimijaoletuksen anomalia?*

Rationaalis-analyttiseen tulkintahorisonttiin sisältyvä asia- ja tehtäväkeskeisyys korostaa strategian tietoisesti analysoidun ja valitun sisällön ensisijaisuutta. Oletuksena on, että analyttisesti ja rationaalisesti perusteltu ja muotoiltu sisältö vakuuttaa sekä sisäiset että ulkoiset toimijat niin, että he rationaalisina toimijoina käyttäytyvät strategian mukaisesti. Strategian toteutumista ja oikeanlaista käyttäytymistä tuetaan usein taloudellisilla kannusteilla olettaen, että ihmiset ohjautuvat taloudellisen rationaliteetin kautta omaa hyötyään maksimoiden. Todellisuus on kuitenkin osoittanut, että tämä on varsin yksinkertainen ja puutteellinen oletus hyvin monimutkaisista sosiaalisista prosesseista sekä niihin osallistuvista moniulotteisista toimijoista.

Strategian toteuttamiseen, toteuttajiin ja kohteina oleviin toimijoihin liittyvä yksilöllisen moniulotteisuuden ja sosiaalis-poliittisen vuorovaikutuksen muodostaman ”hässäkän” dynamiikka ei näyttäydy merkityksellisenä rationaalis-analyttisestä tulkintahorisontista tarkasteltuna. Yksilöllinen ja yhteisöllinen hämmennys ja epäselvyys sekä muu ei-rationaalinen aines on oletettu pois strategian ja strategisen informaation olemuksesta.

Ministeriössä oletetaan ja odotetaan, että talouden ja yhteiskunnan toimijat käyttäytyvät rationaalisesti omaa (taloudellista) hyötyään maksimoiden tai ainakin optimoiden. Ministeriön esimiesfoorumien keskusteluissa nousi kuitenkin esiin huoli ja hämmennys siitä, että yleinen tietoisuus valtiovarainministeriön esittämien analyysistä ja näkemyksistä ei olekaan niin laajaa kuin ministeriössä on oletettu. Poliittiset päätöksentekijät, kollegaministeriöiden toimijat, kuntien luottamushenkilöt ja virkamiehet, kotitaloudet ja opiskelijat eivät ole välttämättä lukeneet ministeriön analyysijä ja toimenpide-ehdotuksia. Tai he

¹⁵⁹ Pietilä (2003, 240) toteaa, että talouspolitiikan johtava linja on ollut 1990-luvun puoliväliin saakka aktiivinen mittarinluku, jonka mukaan mm. valtiovarainministeriö on korostanut ainoastaan indikaattoreita, jotka kuvastavat kansantalouden ulkoista tasapainoa, inflaatiota, yksityistä kulutusta ja yritysten investointeja.

ovat tehneet niin, mutta eivät käyttäytyneet niiden olettamalla rationaalisella tavalla. Ministeriön sisäisillä keskustelufoorumeilla on todettu, että olisi tärkeää arvioida, miksi keskeisissä ministeriön valmistelemissa raporteissa analysoidut ja perustellut näkemykset talouden kehityksestä ja rakenneuudistustarpeista eivät ole edenneet päätöksentekijöihin tietoisuuteen ja käytännön toimenpiteisiin. (VM 2007 -1. esimiesfoorumikierroksen yhteenvetomuistio, 6.3.2003)

OSA IV:

HORISONTIN LAAJENTAMINEN – JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

On olemassa useita yhtä tosia kuvauksia maailmasta... Ja kun sanomme, että niissä kaikissa on mukana sopimuksenvaraisuutta, sanomme, että mikään näistä kuvauksista ei ole tosi poissulkevasti, koska muutkin ovat tosia. Mikään niistä ei kerro meille sitä nimenomaista tapaa, jolla maailma on. Mutta jokainen kertoo yhden tavan, jolla maailma on. (Goodman, 1978)

5. HORIZONTTIEN SUHTEUTTAMINEN JA SULAUTTAMINEN¹⁶⁰

Eräs tutkimuksen keskeisistä johtopäätöksistä on se, että jokainen tulkintahorisontti on omien perusoletustensa mahdollistama, mutta myös rajoittama. Mikään strategian ja strategisen informaation tekijöitä, olemusta ja tekemistä selittämään ja tulkitsemaan pyrkivä tulkintahorisontti ei kykene yksin ratkaisemaan perusluonteeltaan kompleksisen ilmiön ongelmaa. Kullekin tulkintahorisontille muotoutuu perusoletustensa määrittämällä tavalla oma pätevyysalueensa liiketaloustieteelliseen (tutkimus) ja toiminnalliseen (käytäntö) tulkintaan.

Koski (1995, 125) toteaa väitöskirjassaan loppuviiteissä, että mihin tahansa aiheeseen liittyvä uuden oppiminen edellyttää uudenlaista ymmärtämistä ja horisonttiemme laajentamista. Seuraavassa pyritään tämän tutkimuksen oppimiskontribuutioon laajentamaan strategian ja strategisen informaation ymmärtämistä. Tämä tehdään edellisissä luvuissa esitettyjä tulkintahorisontteja ja perusoletuksia toisiinsa suhteuttaen ja uudensuhteuttamalla tulkintakehikoiksi sulauttaen.

5.1 Tutkimuksen ja käytännön filosofiset ja toiminnalliset perusoletukset

Kaiken tieteellisen tutkimuksen ja käytännön johtamismenetelmien taustalla on aina vaikuttamassa joko näkyvät tai näkymättömät perusoletukset, joiden vaikutuspiirissä tutkija tai käytännön toimija tarkastelee, ja on itsekin osa,

¹⁶⁰ Koski (1995, 25) tarkastelee väitöskirjassaan "Horisonttiensulautumisia" Hans-Georg Gadamerin filosofiaa ja sen merkitystä kasvatustieteelle. Käsitteeseen horisonttiensulautuminen tiivistyy eräs hermeneuttisen tutkimusprosessin ydin. Se kuvaa (emt., 326) Kosken mukaan Gadamerin käsitystä kaikkeen tulkintaan sisältyvästä produktiivisesta ja luovasta aspektista. Koski (emt.) toteaa, että Gadamer pitää kahden henkilön välistä puhuttua dialogia ja tekstintulkintaa analogisena prosessina, joissa kummassakin voidaan saavuttaa horisonttiensulautuminen. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa sitä, että tutkijan, liiketaloustieteen (teoriateksti) ja käytännön toimijoiden (empiria-aineisto) *tulkintahorisontit* suhteutetaan ja sulautetaan dialogisessa prosessissa toisiinsa. Horisonttiensulautumisen käsite viittaa passiiviseen, ei-ihmisen-ohjaamana tapahtuvaan ymmärtämisprosessiin, joka vain tapahtuu (emt., 328). Horisonttiensulautuminen tai horisonttien sulautumisen tietoinen aktiivinen toiminta korostaa tutkijan tietoista ja aktiivista roolia ymmärtämisprosessissa. Myös Koski tarkoittaa väitöskirjaotsikkonsa horisonttiensulautumisella tietoiseen toimintaan perustuvaa tulkintaa (emt., 328). Tässä yhteydessä käytän käsitettä horisonttien sulautuminen.

kohdettaan (Kettunen, 1997, 83¹⁶¹). Nämä perusoletukset ovat sosiaali- ja ihmistieteissä, joihin liiketaloustieteetkin luetaan, erilaisia ja moninaisia. Jokaisella tutkijalla ja organisatorisella toimijalla on omat yksilölliset strategiaa ja strategisen informaation sekä niiden tekijöiden luonnetta koskevat perusoletuksensa ja tulkintahorisonttinsa.

Liiketaloustieteen tutkimuksessa ja käytännön organisaatioissa olevien ja vaikuttavien tulkintahorisonttien ydin tiivistyy ihmisen roolia ja paikkaa, strategiaa ja strategista informaatiota sekä niiden tekemistä kuvaaviin perusoletuksiin. (Arbnor & Bjerke, 1997; Chaffee, 1985; Chua 1986; Pihlanto 1982, 1988b, 1993, 2002; Tsoukas, 1994). Seuraavassa esitetään lyhyt yhteenveto liiketaloustieteen filosofisen analyysin tuloksena syntyneiden tulkintahorisonttien sisältämien perusoletusten teorian ja käytännön ilmentymistä.

Rationaalis-analyttinen tulkintahorisontti teoriassa ja käytännössä

Rationaalis-analyttinen tulkintahorisontti perustuu organisaation ulkoisessa toimintaympäristössä reaalisina olevien ja vaikuttavien tekijöiden ja tapahtumien systemaattiseen analyysiin ja optimaalisen strategian (esim. toimintamalli tai -ohje, ennustemalli, kilpailumalli, taloudellisiin kannustimiin perustuva käyttäytymismalli) määrittämiseen. Strategian ja strategisen informaation ydin on rationaalisen ratkaisun ongelma, joka perustuu loogisessa ketjussa ongelman tunnistamisesta etenevään tavoitteiden ja vaihtoehtojen luomiseen ja analyysiin, parhaan vaihtoehdon valintaan ja sen toteuttamiseen. Liiketaloustieteen tutkimuksen tehtävänä on paljastaa ja pelkittää strategian ja strategisen informaation tekemisen looginen malli, jota voidaan soveltaa laaja-alaisesti monissa organisaatioissa.

Strategian ja strategisen informaation olemuksen eri ulottuvuuksia jäsentävät mallit vetoavat konkreettisuudellaan ja systemaattisuudellaan käytännön toimijoihin. Ne tarjoavat ”kättä pidempiä työkaluja” strategian ja strategisen informaation tekemiseen. Mallit tuovat myös helpotusta käytännön tilanteiden tulkintaan, koska ne pelkistävät todellisuuden kompleksisuuden rajalliseksi määräksi hallittavia osia ja niiden jäsentämää kokonaisuutta. Malliin valittujen rakennetekijöiden ulkopuolinen maailma oletetaan vakioituna pois: malli toimii ceteris paribus oletuksen mukaan samanlaisten olosuhteiden ympäristössä samalla tavoin. Todellisuuden olemuksen pelkistävä malli toimii siten yhtenäisyyden määrittäjänä, epävarmuuden vähentäjänä sekä strategian ja strategisen informaation hallinnan välineenä. Strategian ja strategisen infor-

¹⁶¹ Kettusen mukaan eräiden perusasioiden osalta tehdyt oletukset erottavat erilaiset liikkeenjohdon konstruktiot. Olettamuksia koskevat erot koskevat käsitystä todellisuudesta (konkreettisuus, intersubjektiiivisuus, muutos, hallittavuus), käsitys ihmisestä ja ihmisten välisestä suhteesta (ajattelu, oppiminen, päätöksenteko, toiminta ja sen motiivit, yksilöllisyys, kulttuuri ja johtaminen), käsitys oikeasta ja väärästä, käsitys ajasta (tulevaisuus, menneisyys) ja käsitys arvioista ja rahasta.

maation tekijöiden rooli ja vastuu eivät liity enää kohteen luonteen ja laadun pohdintaan vaan mallin ja siihen liittyvien analyysivälineiden osaamiseen.

Tutkimuksen caseorganisaationa olevassa Valtiovarainministeriössä organisaatiotasolla tunnistettavien perusoletusten voidaan tulkita olevan selkeästi rationaalis-analyttisen tulkintahorisontin mukaisia. Rationaalisen toimijan malli on organisaatiotasolla tunnistettava oletus, jonka mukaan ministeriön toimintaa koordinoivat yksinäisesti ja rationaalisen tarkoituksellisesti toimivat aktorit (yksilöt ja ryhmät). Organisaatiotason tulkintahorisontin oletus tekijästä perustuu lojaalin sotilaan ja konsensuspohjaisen ryhmäajattelun tavoin toimivaan ja toimeksiannot toteuttavaan rationaaliseen toimijaan. Strategiseen ja operatiiviseen huippuun kuuluvat yksilöt ja ryhmät ylläpitävät ja uusintavat käyttäytymisellään yksinäisyyteen perustuvaa rationaalisen toimijan oletusta ja odotuksia.

Strategian ja strategisen informaation tekemisen primaarina kohteena on substanssiratkaisu (analyysi, päätöksenteko), ei sitä edeltävät tai sitä seuraavat prosessit, joiden oletetaan perustuvan analyttisten suunnittelu- ja implementointimenetelmien hallintaan ja soveltamiseen. Strategisen informaation tekeminen perustuu formaaleihin informaation prosessointimalleihin. Näiden tuottama informaatio on määrämuotoista ja kvantitatiivispainotteista, toteutunutta analysoivaa ja tulevaisuutta ennustavaa.

Strategian konkreettisesti muodossa ilmenevään sisällölliseen lopputulokseen (esim. analyysi, päätös, raportti) johtanut prosessi (ex-ante) ja strategiasta eteenpäin johtava prosessi (ex-post) on eräänlainen musta laatikko. Strategian valmistelusta vastaavat toimijat ovat rationaalis-analyttisesti toimivia asiantuntijoita, joiden oletetaan hyödyntävän parasta saatavissa olevaa faktainformaatiota. Analyttisesti ja loogisesti muotoillun strategian oletetaan olevan niin selkeä, että ”hölmökin” ymmärtää käyttäytyä sen mukaisella tavalla. Tämän oletuksen varmistamiseksi strategian toteuttamismalliin sisällytetään usein taloudellisia kannustimia. Kaikkinensa strategian oletetaan sekä muotoutuvan että toteutuvan asiapohjaisen sisältönsä ja taloudellisen kannustimien kannattelemina itsestään. Kysymykset, jotka liittyvät strategian tekijöiden ja sen kohteena olevien ihmisten moniulotteiseen olemukseen tai sosiaalisten prosessien kompleksiseen ja dynaamiseen luonteeseen eivät ole esillä. Ne eivät näyttäyty rationaalis-analyttisessä tulkintahorisontissa merkityksellisinä.

Rationaalis-analyttiset strategia- ja informaatiomallit tarjoavat valmiina annetun perustan ja käsitekielen organisaation toimijoiden väliselle vuorovaikutukselle. Tämän edellytyksenä on luonnollisesti, että henkilöt ovat saaneet asianmukaisen menetelmäkoulutuksen, jonka myötä he jakavat yhteisen tavan

ja käsitteet tarkastella, selittää ja tulkita maailmaa¹⁶². Siten esimerkiksi kansantalouden tasolla toimivalle laskenta-ammattilaiselle on itsestään selvää, että yhteiskunnan ja sen talouden toimintaa jäsennetään kansantalouden tilinpitomallin pohjalta. Se on yleiskehikko, jonka mukaan voi jäsentää sekä kysymyksiä että vastauksia.

Tekemisprosessin osalta oletus perustuu operatiivisen huipun tasolla yksinäisesti ja rationaalisesti tehtäviin analyyseihin ja toimenpide-ehdotuksiin, joihin strateginen huippu ottaa päätöksentekijänä kantaa. Prosessiin osallistuvien henkilöiden oletetaan ja edellytetään olevan kyseisen problematiikka-alueen asiantuntijoita. Rationaalis-analyyttiseen tulkintahorisonttiin ei sisälly mitään syvällistä tekemisprosessin kompleksisuutta jäsentävää tulkinta- tai selitysmallia. Strateginen huippu määrittää ja osoittaa toimeksiannon, jonka ratkaisijaksi valitaan paras käytettävissä oleva operatiivisen huipun asiantuntija. Strategisesti merkittävässä toimeksiannoissa asiantuntijaksi valitaan strategisen huipun toimija, jonka oletetaan olevan paras tietäjä asiassa. Toimeksiannon toteutuksesta vastaavan asiantuntijan vastuulla on varsinainen tekemisprosessi, joka määrittyy useimmiten yksin tekemisenä. Tämän oletetaan olevan tehokkain valmistelutapa, joka ei välttämättä edellytä vuorovaikutusta muuta kuin toimeksiantajan suuntaan. Strategiseen huippuun kuuluva toimeksiantaja näkee toimeksiannon valmiina. Usein toimeksiantaja onkin kiinnostunut lopputuloksesta, ei sitä edeltäneestä prosessista. Hänellä ei ole siten käsitystä siitä, miten toimeksianto on toteutettu: prosessi on hänen horisontissaan ”musta laatikko”.

Rationaalis-analyyttisen tulkintahorisontin keskeisen oletuksen mukaan kattavaan ja objektiiviseen faktainformaation tukeutuvan ajattelun metodilla tuotettu strategia on analysoituna tietona sisällöltään niin selkeä ja looginen, että sen toteuttaminen ei ole rationaalisesti käyttäytyville toimijoille erityinen ongelma. Tehokkaan toteuttamisen keinoina sovelletaan erilaisia järjestelmiä ja välineitä, joihin pyritään sisällyttämään toimijoiden käyttäytymistä ohjaavia taloudellisia kannustimia. Rationaalis-analyyttinen tulkintahorisontti tuottaa perusteltuja ja päteviä vastauksia kysymykseen mitä se on tai miten pitäisi olla. Se ei ole kuitenkaan yksinään pätevä tuottamaan vastauksia organisaation toimijoiden esittämään kysymykseen mitä se merkitsee. Tähän kysymykseen vastaaminen edellyttää horisontin laajentamista yksilön tasolla muotoutuvien merkityskokemusten ymmärtämiseen.

¹⁶² Tämä oletus on myös läheistä sukua tieteelliselle tutkimukselle ja tieteellisen tiedon julkiselle arvioinnille. Tieteellisen tiedon julkinen perusteltavuuden (so. teoria ja sen perustelut) tulee olla ymmärrettävissä ja rekonstruoitavissa kaikkien niiden toimesta, jotka ovat saaneet asianmukaisen koulutuksen (Ketonen, 1976, 15).

Holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontti teoriassa ja käytännössä

Holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontti perustuu ihmisen olemassolon moniulotteiseen todellistumiseen tietävänä, tuntevana ja kokevana yksilönä. Strategian ja strategisen informaation ongelma on yksilön merkityksen ongelma. Tämän ongelman ratkaisu on ihmisen maailmansuhteessa eli siinä maailmassa, jossa hän on kehollisena, tajunnallisena ja situaationalisena toimijana olemassa ja jota hän olemisellaan ja tekemisellään jatkuvasti luo.

Oletuksena on, että jokaisen organisatorisen toimijan tulkintahorisontti ja strategiaa ja strategista informaatio koskeva merkitysten muotoutumisprosessi on yksilöllisesti ainutlaatuinen. Strategian ja strategisen informaation luonteen ja dynamiikan ymmärtämisen perusta on organisaatioiden toimijoiden yksilöllisessä kokemusmaailmassa. Keskeisen huomion kohteena on se, miten ihminen on tietävänä, tuntevana ja kokevana yksilönä läsnä strategian ja strategisen informaation maailmassa.

Vaikka rationaalis-analyttinen toimijaoletus edustaa valtiovarainministeriön organisaatiotason perusoletusta, on ministeriössä toimivien henkilöiden yksilötason horisonteissa tunnistettavissa myös ihmisen probleemia mukanaan kantava moniulotteinen toimijaoletus. Se perustuu henkilöiden eri tekijöiden vaikutuksesta (työ- ja elämänhistoria, työtehtävät, persoona, koulutus, työtehtävät, käyttäytyminen ja toimintatavat jne.) yksilöllisesti muotoutuneeseen ja muotoutuvaan suhteeseen strategian ja strategisen informaation tekemisessä ja tulkitsemisessä.

Strategian ja strategisen informaation tekijä ei ohjaudu vain määriteltyä käyttäytymistä tukevien järjestelmien ja rakenteiden olettamalla tavalla. Hän ei ohjaudu myöskään vain hyötyjen maksimointia määrittävien preferenssien ja niihin liittyvien taloudellisten kannusteiden olettamalla tavalla. Moniulotteinen toimija suuntautuu strategian ja strategisen informaation tulkintaan ja tekemiseen merkityksellisinä koettujen asioiden, tapahtumien, tehtävien, arvojen ja tunteiden ohjaamina. Valtiovarainministeriön toimialaan ja perustehtävään sisältyvät tehtävät merkitsevät yksilötason käytännön tekemisinä useille henkilölle ainutlaatuista mahdollisuutta työskennellä mielenkiintoisten ja yhteiskunnallisesti merkittävien asioiden parissa. Työhön sitoutuminen perustuu sisällöltään merkityksellisinä koettuihin tehtäviin. Valtiovarainministeriössä tunnistettava yksilöperusteinen toimintatapa tarjoaa toimijoille mahdollisuuden kokemuksellisen pelitilan ylläpitämiseen ja uusintamiseen. Tätä koskeva vastuu ja vapaus on yksilöllillä itsellään.

Jokainen yksilö altistuu lukuisissa tilanteissa päivittäin erilaisille merkityskokemuksille kokouksissa, käytäväkeskusteluissa, papereita ja lehtiä lukiessa, muistioita ja sähköpostia kirjoitettaessa tai ”vain” asioiden miettimisessä. Vaikka jotkut tilanteet ja tapahtumat ovat samalla tavoin käsillä olevia myös muille henkilöille, ovat niihin liittyvät merkityskokemukset aina yksi-

löllisesti muotoutuvia. Jokainen henkilö saa ja joutuu viime kädessä itse tulkitsemaan ja ymmärtämään, mitä kyseiset asiat, puheet, tapahtumat, tilanteet, tunteet, arvot jne. merkitsevät juuri hänen tulkintahorisontissaan. Jokainen saa ja joutuu itse tulkitsemaan ja ymmärtämään, mitä strategia ja strateginen informaatio merkitsevät hänelle. Strategiaan ja strategiseen informaation liittyvät merkitykset muotoutuvat osana henkilöiden päivittäistä toimintaa: tekeminen toteutuu käytäntönä (Whittington, 1996: *strategy as a practice*).

Tiedolliselta perustaltaan samat asiat, tapahtumat ja ilmiöt eivät ole kaikille toimijoille samalla tavoin merkityksellisiä. Kirjalliset analyysit ja raportit eivät auta ymmärtämään sitä, mitä niihin sisältyvät asiat merkitsevät jonkun ryhmän tai organisaation henkilöille (Manninen, 1992). Valtiovarainministeriön talousennusteesta, OECD:n tai Kansainvälisen valuuttarahaston Suomea koskevasta maaraportista tai ministeriön sisäisestä työtyytyväisyysbarometristä ilmenee strategisen ja operatiivisen huipun toimijoille elämän- ja työhistorian, koulutus- ja kokemustaustan, tehtäväalueiden, asiantuntemuksen sekä yhteisten situaatiotekijöiden vaikutuksesta erilaisia yksilöllisiä ja osin myös yhteisiä merkityssignaaleja, jotka he kokevat mielellisiksi erilaisen informaation ja strategiateemojen merkityksellisyyttä tulkitessaan.

Tajunnallisuus sisältyy ministeriössä vallitsevaan rationaalis-analyyttiseen toimijaoletukseen havaitun tiedon tunnistamisen ja käsittelyn muodossa. Havaittuun tietoon perustuva ymmärtäminen on kuitenkin vain yksi osa tajunnallisuuden ja myös moniulotteisen toimijaoletuksen kokonaisuutta. Merkitystulkinnat perustuvat tiedon ohella tunteisiin ja intuitioihin. Ellei jostain asiasta, tapahtumista tai ihmisistä ilmene henkilölle mitään mielellistä piirrettä tai merkityssignaalia, ei siihen liittyvä tajunnallinen merkityskokemus ole mahdollinen. Merkityskokemuksen syntyminen edellyttää aina jollain tavalla ja tasolla toteutuvaa kokemuksellista suhdetta kyseiseen asiaan, tapahtumaan tai tilanteeseen. Se edellyttää kokemuksellista suhdetta strategian ja strategisen informaation tekemiseen. Tämä ei toteudu rationaalis-analyyttisen tulkintahorisontin olettamalla tavalla niin, että analyyttisen yksiaänisesti ja rationaalisesti tuotettu ja määritetty strategia ja strateginen informaatio ymmärrettäisiin yksiaänisesti samalla tavoin kaikkien tai edes lähes kaikkien toimijoiden tulkintahorisonteissa. Merkityskokemukseen perustuva ymmärtäminen edellyttää moniäänistä keskustelua ja käytännön toiminnan tasolla tapahtuvaa tulkintaa, jossa jokaisella yksilöllä on strategian ja strategisen informaation tekijänä oma roolinsa ja paikkansa.

Tiedollisille kokemuksille herkistyminen edellyttää tajunnallisuuden ohella kehollisen läsnäolon ja fyysisen kokemisen ulottuvuutta. Valtiosihteerit ja osastopäälliköt lukevat päivittäin suuren määrän erilaisia kirjallisia tuotoksia, joiden tekeminen perustuu informaation prosessoinnin ylöspäin suuntautuvaan virtaan. Nämä lukukokemukset ovat kiireen keskellä ja eri vuorokauden ai-

koina myös fyysisiä, koska ne on pakko lukea omakohtaisesti. Informaation tekijöille kehollinen kokemus merkitsee tietokoneen äärellä istumista, erilaisen lähdeaineistojen läpikäymistä sekä konkreettista raportin, muistion tai puheen kirjoittamista.

Fyysinen kokemus todellistuu myös erilaisilla strategian ja strategisen informaation tekemisen areenoilla. Tutkimuksissa on todettu, että kehon kielen viestinnällinen merkitys on puhuttua ja kirjoitettua kieltä huomattavasti suurempi¹⁶³. Fyysinen läsnäolo mahdollistaa strategian ja strategisen informaation tekijöiden omakohtaisesti koetun puhutun ja kehon kielen viestien ja ilmapiirin tulkinnan. Kehollinen läsnäolo mahdollistaa face-to-face kontaktien sekä eleiden ja ilmeiden havainnoinnin ja kokemuksen kautta rikkaamman informaation kuin kirjallinen tai numeerinen raportti. Hyvinkään laadittu kirjallinen raportti ei kykene koskaan saavuttamaan ja kuvaamaan autenttista tilannetta ja fyysisesti läsnä olevaa ilmapiiriä ja kehollista viestintää.

Organisaation toimijat kietoutuvat strategian ja strategisen informaation maailmaan oman elämäntilanteensa, tehtäväalueensa sekä organisaation ja lähityöyhteisönsä että niissä muotoutuneen paikkansa kautta. Näiden tekijöiden vaikutuspiirissä muotoutuvat henkilöiden yksilölliset tilanteet, jotka sekä mahdollistavat että rajoittavat toimijoiden olemassaolon ehtoja. Situaatio on kaikkea sitä, mihin ihminen on suhteessa (Rauhala, 1985, 34). Siihen sisältyy erilaisia konkreettisia ja ideaalisia rakennetekijöitä. Ensin mainittuun liittyviä tekijöitä ovat henkilön työhuone ja -välineet, tilastot ja raportit, kokoukset, kollegat, sidosryhmien edustajat ja kumppanit jne. Ideaalisiin tekijöihin sisältyviä ovat organisaatiossa, työyhteisössä ja yhteiskunnassa vaikuttavat arvot ja arvostukset, ihmissuhteet ja keskusteluverkostot, työn mielekkyyden koettu sisältö jne. Situaatiotekijät voivat olla valmiita ja ei-vaikutettavissa olevia että valinnaisia. Situaatio ja siihen sisältyvät rakennetekijät tarjoavat tajunnallisuudelle ja kehollisuudelle eräänlaisen merkityskokemusten muotoutumisperustan.

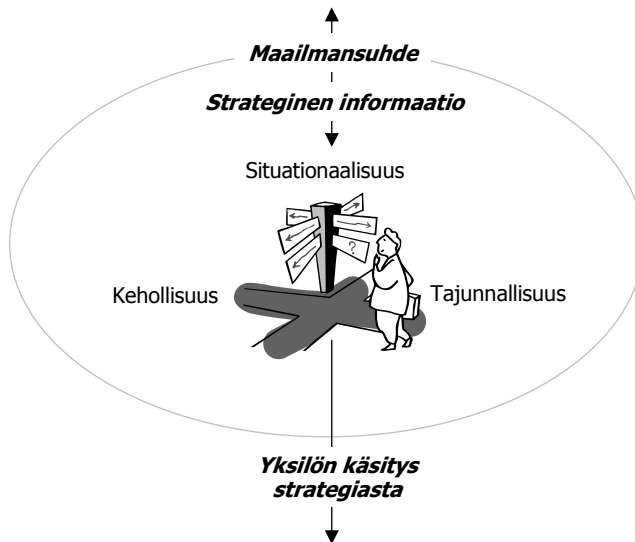
Strategian ja strategisen informaation tekijöiden tulkintahorisonttien muotoutuminen, hyödyntäminen ja uusintaminen tapahtuu kunkin henkilön *kokemuksellisen pelitilan* vaikutuspiirissä¹⁶⁴. Tämän mukaisesti tekijöiden olemus määrittäytyy tajunnan eli kokemuksen, kehon eli fyysis-organisaation läsnäolon ja tilanteen eli elämäntilanteisuuden kokonaisvaikutuksesta. Näiden ulottuuksien kautta ihminen on suhteessa maailmaan ja todellisuuteen, joka sisäl-

¹⁶³ Daft & Lengel (1983, 203) toteavat muutamaan tutkimukseen viitaten, että fyysinen läsnäolo sisältää sekä suullisen että kehollisen, ei-verbaalin kommunikaation. Viime mainittuun sisältyvät katsekontaktit, kehon liikkeet ja kasvon ilmeet viestivät ajatuksista, mielipiteistä ja tulkinnoista jopa merkittävästi enemmän kuin puhuttu kieli.

¹⁶⁴ Kokemuksellisen pelitilan käsite perustuu Rauhalan (1985) luomaan situationaalisen säätöpiirin käsitteeseen, joka määrittää holistisen ihmiskäsityksen tajunnallisuuden, kehollisuuden ja situationaalisuuden muodostamana kokonaisuutena.

tää sekä konkreettisia että ideaalisia elementtejä. Jokaisen toimijan maailmansuhde on yksilöllisesti ainutlaatuinen.

Organisaation ulkoinen ja sisäinen ympäristö
(ihmiset, tapahtumat, kokoukset, tietojärjestelmät, raportit, tutkimukset, kirjoitukset, uutiset, rakennukset, toimitilat, eleet ja ilmeet, arvot...)



Kuvio 23: Strategian ja strategisen informaation tekijän kokemuksellinen pelitila

Strategian ja strategisen informaation tekijöiden suhdetta kuvaamaansa todellisuuteen voidaan verrata taiteilijaan, organisaatiotutkijaan, laskentatoimen asiantuntijaan tai kenen muuhun tahansa, joka pyrkii tulkitsemaan, ymmärtämään ja tekemään ymmärrettäväksi jotain monimutkaista ilmiötä ympäristössään (Morgan, 1988).

Jokaisella ihmisellä ja ihmisten muodostamilla ryhmillä on käsityksiä ja oletuksia siitä, mikä on organisaation olemassaolon tarkoitus. Nämä saattavat olla piileviä, ei-julkilausuttuja, mutta ne ovat kuitenkin olemassa. Ne eivät ole ainoastaan rationaalisen, järkipärisen päättelyn ja siitä johdettujen käyttäytymismallien mukaisia vaan myös kokemusten, tunteiden ja ympäristön muovaamia ja kehittämiä. Oletukset ja käsitykset eivät ole ihmisten ulkopuolella olevia vaan jokainen henkilö kantaa niitä ajasta, paikasta ja tilanteesta huolimatta jatkuvasti mukanaan (Määttä, 2000). Jokainen toimija kohtaa strategiaan ja strategiseen informaatioon liittyvän merkitysongelman viime kädessä yksilönä. Jokainen ratkaisee tuon ongelman yksilöllisen tulkintahorisonttinsa määrittämässä pelitilassa.

Ihmisen ainutlaatuisuus on lähinnä juuri sitä, että hän jatkuvasti ratkaisuilleen vaikuttaa siihen, mitä hän on ja miksi hän tulee. Tästä myös seuraa, että hän on vastuussa olemassaolostaan. (Rauhala, 1993, 78-79)

Yksilön maailmansuhteeseen ja sen osana strategian ja strategisen informaation olemukseen ja tekemiseen liittyvä merkityksen ongelma palautuu yksilön yksityiseen pelitilaan ja subjektiiviseen tulkintahorisonttiin. Jokainen yksilö rakentaa oman toiminnallisen informaatiojärjestelmän, jonka avulla hän pyrkii tulkitsemaan ja ymmärtämään toimintaympäristön kehitystä, organisaation perustehtävää ja lähiyhteisönsä strategiateemoja sekä näissä konteksteissa muotoutuvaa yksilöllistä perustehtäväänsä. Oleellinen huomio ja johtopäätös on se, että yksilön subjektiivinen tulkintahorisontti ja kokemuksellinen pelitila on aina olemassa, vaikka organisaation rationaalis-analyttinen tulkintahorisontti ei sen olemassaoloa tunnista tai tukisi.

Kaiken toiminnan ja tekemisen perusyksikkö on yksilö, minkä vuoksi yksilön tulkintahorisontin muotoutumiseen liittyvän dynamiikan ymmärtäminen on yksi tärkeä osa strategian ja strategisen informaation tekijöiden, olemuksen ja tekemisen ymmärtämistä. Organisaatiot, jotka ovat sitoutuneet pitkäaikaisesti henkilöstönsä ja sisällyttäneet henkilöstön keskeiseksi osaksi strategian laadintaa ja toteuttamista, ovat olleet pitkällä aikavälillä menestyneimpiä. Mikään yleisesti tunnettu ja materiaallinen kilpailuetekijä (mm. tuotedifferointi, mittakaavaetu, teknologia) ei selitä menestystä. Menestyksen salaisuus on näiden yritysten tapa tulkita ihmisen olemusta ja johtaa henkilöstöä (Pfeffer, 1995).

Holistisen ihmiskäsityksen tulkintahorisontti tuottaa päteviä tulkintoja yksilötason merkityksen ongelman ymmärtämiseen. Se ei ole kuitenkaan yksin pätevä ryhmissä muotoutuvien yhteisöllisten merkitystulkintojen ymmärtämiseen. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa muotoutuvan sosiaalisen todellisuuden ymmärtämiseen tarvitaan horisontin laajentamista.

Organisatoris-sosiaalinen tulkintahorisontti teoriassa ja käytännössä

Organisaatio on ihmisistä koostuva yhteisö, jonka perustehtävä ja tarkoitus haastaa yksilöitä yhteisölliseen merkitysten tulkintaan. Tämä näkökulma tuo merkityksen ongelman tarkasteluun tason, joka on luonteeltaan sosiaalinen eli yksilöiden välinen. Strategisten teemojen ja ongelmien määrittely perustuu organisaation toimijoiden yhteisöllisiin tulkintoihin siitä, mikä on merkityksellistä ja mikä ei. Siten strategian ja strategisen informaation tulkinta on sekä strategiseen että operatiiviseen huippuun kuuluvien ihmisten, johdon ja henkilöstön, yhteinen merkityksen ongelma.

Organisatoris-sosiaalinen tulkintahorisontti sisältää mm. prosessuaalisen, poliittisen, sosiaalisen ja kulttuurisen ulottuvuuden strategian ja strategisen in-

formaation tulkintaan. Tähän liittyen kysytään erityisesti sitä, miten ihmisten muodostaman organisaation strategiat ja strateginen informaatio muotoutuvat ja toteutuvat.

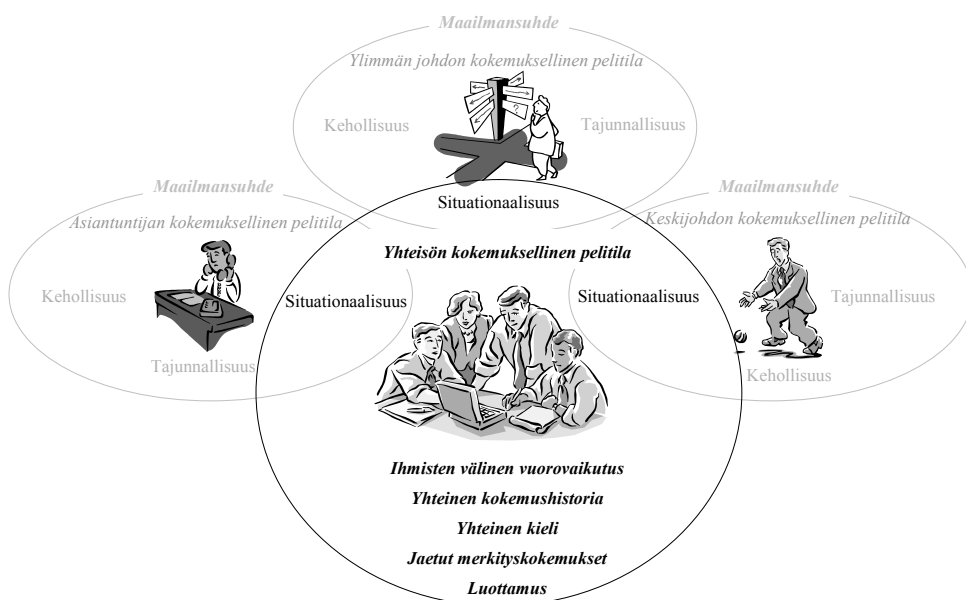
Organisatoris-sosiaalinen tulkintahorisontti perustuu organisaation yksilöiden ja ryhmien sosiaalisessa vuorovaikutusprosessissa rakentuviin tulkintoihin organisaation toiminnasta sekä sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä. Strategian ja strategisen informaation ongelma on organisaation ja sen toimijoiden sosiaalinen sense-making ongelma, jonka ratkaisu perustuu yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Ihmisten yhteisten kokemuksellisten tulkintojen muodostaman tulkintahorisontin avulla ryhmät tulkitsevat ja tekevät ymmärrettäväksi organisaatiossa ja ympäristössä ilmenevät tapahtumat ja asiat. Yhteisöllisesti tuotettu ja tulkittu strateginen informaatio auttaa ihmisiä ymmärtämään strategian eri ulottuvuuksia. Informaatio voi olla sekä määrällistä että laadullista, formaalia ja informaalia, mutta se ei sisällä itsessään mitään merkityksiä: vasta organisaation toimijoiden tulkinta tekee informaatiosta merkityksellistä, so. strategista.

Valtiovarainministeriössä on tunnistettavissa erilaisia merkittävien hahmojen muodostamia yhteisöareenoita, joiden koossapitävä voima perustuu out-of-the-box ajatteluun eli vallitsevien totuuksien ja perusoletusten arvioivaan kyseenalaistamiseen. Erityisesti epävirallisissa, organisaation tulkintahorisontin ulkopuolella toimivissa ryhmissä käytävissä keskusteluissa syntyy luontevasti ja itseohjautuvasti keskusteluita, joissa liikutaan myös vallitsevien ja virallisesti hyväksytyjen perusoletusten ulkopuolella. Näillä informaaleilla yhteisöfoorumeilla ei ole organisaatiotason tulkintahorisontin edellyttämää pyrkimystä määriteltynä käyttäytymiseen ja konsensuksen ylläpitämiseen. Moniulotteinen toimijaoletus ja sen ilmentymänä itsenäinen käyttäytyminen kannustaa vallitsevien perusoletusten kriittiseen arviointiin. Organisaatiotason rationaalis-analyttinen tulkintahorisontti ei tue tällaisten horisonttien ja areenoiden olemassaoloa. Niiden ylläpitämistä ja uusintamista koskeva vastuu on yhteisöllä itsellään.

Merkittävien hahmojen muodostamien ryhmähorisonttien keskeinen oletus perustuu yksilöiden tekemien tulkintojen yhteisölliseen ymmärtämiseen ja näin muotoutuvaan sosiaaliseen todellisuuteen. Ryhmässä toimivat sosiaalipoliittiset aktorit eivät ohjaudu vain määriteltä käyttäytymistä tukevien järjestelmien ja rakenteiden olettamalla yhtenäisellä tavalla. Toimijoille on tärkeää omata mahdollisuus näkemysten ja tulkintojen esittämiseen. Heille on tärkeää kokea olevansa strategian ja strategisen information tekemisessä aktiivisesti läsnä.

Erilaisten yhteisöllisten foorumeiden olemassaolo on edellytys ihmisten välisen vuorovaikutuksen realisoitumiselle. Foorumit voivat olla organisoituja tai itseohjautuvia. Yksilölliset situaatiokomponentit voivat olla myös yhteisiä.

Erilaiset foorumit mahdollistavat yksilöiden keskinäisen ymmärryksen ja yhteisen kielen kehittymisen, mikä on edellytys yhteisten merkityskokemusten muotoutumiselle. Ryhmässä tapahtuvan moniäänisyyden ja avoimen kriittisen keskustelun perusta lepää luottamuksessa, joka muotoutuu yksilöiden muodostamien ryhmien yhteisen kokemushistorian kuluessa. Tämä on aikaa vievä prosessi, jota ei voida nopeuttaa tai tehostaa rationaalis-analyttisen horisontin tarjoamalla malleilla. Yhteiset situaatiotekijät (raportit, kokoukset, yhteisön arvot, traditio jne.) sekä niitä koskevista tulkinnoista keskusteleminen tukevat yhteisöllisen tulkintahorisontin ja jaettujen merkityskokemusten muotoutumista.



Kuvio 24: Yhteisöllisen tulkintahorisontin muotoutuminen

Sosiaalis-poliittisista ja moniulotteisista toimijoista muodostuvat ryhmät suuntautuvat strategian ja strategisen informaation tulkintaan ja tekemiseen vallitsevia käsityksiä avoimesti ja moniäänisesti arvioivana. Strategisena tulkittu informaatio perustuu vuorovaikutuksessa muotoutuvaan sosiaaliseen järjestykseen (Preston, 1986), mikä tekee siitä sisällöltään rikasta (Daft & Lengel, 1986). Vuorovaikutusprosessin kautta muotoutuva strategia sisältää intersubjektiivisesti tulkittua yksiäänisyyttä eli yhteisesti jaettuja käsityksiä.

Organisatoris-sosiaalinen tulkintahorisontti tuottaa päteviä tulkintoja yhteisötason sosiaalisissa vuorovaikutus- ja neuvotteluprosesseissa muotoutuvan strategian ja strategisen informaation ymmärtämiseen. Se ei ole kuitenkaan yksinään pätevä rakenteiden ja järjestelmien ja organisaatiossa toimivien moniulotteisten yksilöiden välisen dynamiikan. Strategian ja

strategisen informaation tekijöiden, tekemisen ja olemuksen muodostaman kokonaisuuden tulkintaan ja ymmärtämiseen tarvitaan erilaisia tulkintahorisontteja. Oleellista on tunnistaa kunkin horisontin sisältämien perusoletusten määrittämä pätevyysalue.

5.2 Tulkintahorisonttien tasot ja suhteet

Tässä tutkimuksessa on osoitettu sekä teoreettisista että käytännöllisistä horisonteista tulkiten, että strategia ja strateginen informaation ovat korkean kompleksisuustason omaavia ilmiöitä, joiden tekemisessä ja tulkinnassa yksilöillä ja yhteisöllä on keskeinen rooli ja paikka. Tämän johtopäätöksen perusteena tutkimuksen ja käytännön toimijoiden tulisi pyrkiä välttämään houkutus yksiuotteisista ja yksinkertaisista oletuksista, jotka pelkistävät strategian ja strategisen informaation alhaiselle kompleksisuuden tasolle.

Bouldingia (1956) mukaillen voidaan todeta, että kukin tulkintahorisontti voi osaltaan lisätä strategian ja strategisen informaation olemukseen, tekijöihin ja tekemiseen liittyvän kompleksisuuden ymmärtämistä. Tämä voi tapahtua niin, että korkeimmalla kompleksisuuden tasolla oleva organisatoris-sosiaalinen tulkintahorisontti tiedostaa holistisen ihmiskäsityksen ja rationaalis-analyttiseen horisonttiin sisältyvät perusoletukset. Holistisen ihmiskäsityksen ja rationaalis-analyttisestä tulkintahorisontista maailmaa tulkitsevien toimijoiden tulisi tunnistaa ja tunnustaa horisonttinsa perusoletusten mahdollisuuksien ohella myös niiden rajoitukset. Tämä on vaativampi haaste rationaalis-analyttiselle tulkintahorisontille, jonka perusoletukset nojaavat todellisuuden objektiiviseen ja yksiyääniseen luonteeseen moniäänisyyden ja subjektiivisuuden kieltäen. (Boulding, 1956; Chaffee, 1985).

Perhaps one of the most valuable uses of the above scheme is to prevent us from accepting as final a level of theoretical analysis which is below the level of the empirical world which we are investigating. Because, in a sense, each level incorporates all those below it, much valuable information and insights can be obtained by applying low-level systems to high-level subject matter. Thus most of the theoretical schemes of the social sciences are still at level ii (the simple dynamic system), just rising now to iii (the control mechanism system or the level of thermostat), although the subject matter clearly involves level viii (the social organizations)... Nevertheless we must never quite forget ... that dealing with human personalities and organizations we are dealing with systems in the empirical world far beyond our ability to formulate. We should not be wholly surprised, therefore, if our simpler systems, for all their importance and validity,

occasionally let us down. (Boulding, 1956, 207. Suluissa olevat lisäykset allekirjoittaneen).

Subjektiiisuuden tasot

Strategian ja strategisen informaation tekijä(t) ja tulkitsija(t) häilyvät pois alhaiselle kompleksisuustasolle sijoittuvassa rationaalis-analyttisessä tulkintahorisontissa, jonka ydin on organisaation, toimialan ja yhteiskunnan yleisen ja rationaalisen eli järkipärisen strategian ja strategisen informaation *ekstrasubjektiiivisessa* (Wiley, 1988) määrittämisessä. Tämä taso olettaa ja edellyttää strategian ja strategisen informaation yksinäisesti muotoutuvana ja objektiivisena oikeassa olemisena.

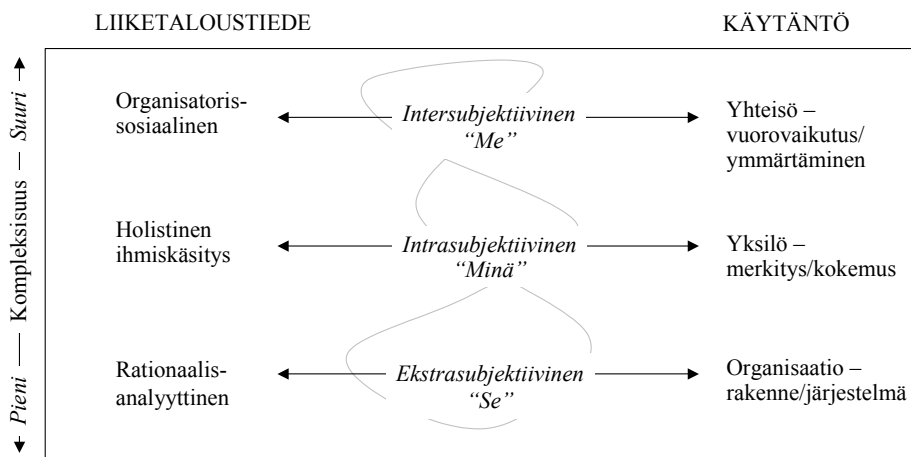
Organisatorisen toimijan eli ihmisen rooli strategian ja strategisen informaation tekijänä ja tulkitsijana on keskeinen sekä organisatoris-sosiaalisessa että holistisen ihmiskäsityksen horisonteissa. Viime mainitussa strategian ja strategisen informaation tekemis- ja tulkintahorisontti on lähtökohtaisesti yksilöllinen eli *intrasubjektiiivinen* (Wiley, 1988; ks. myös Weick, 1995; Mantere, 2003). Tällä tasolla kysymys on organisaatiossa toimivien yksilöiden maailmansuhteessa jatkuvasti läsnäolevasta merkityksen ongelmasta. Jotta strategia ja siihen liittyvän informaation tekeminen ja tulkinta koskettaisi ja vaikuttaisi yksilön toimintaan, tulisi sen tarjota hänelle erilaisia kokemuksellisia kosketuspintoja ja situaatiokomponentteja, jotka mahdollistavat omakohtaisten merkitystulkintojen syntyminen. Tämä ei ole mahdollista ekstrasubjektiiivisella tasolla, jolla muotoutuvien merkityskokemusten oletetaan olevan yksinäisinä yleisiä ja yksilöistä riippumattomia. Intrasubjektiiivisuuden tason olemassaolo edellyttää, että yksilöllä on aitoa kokemuksellista pelitilaa strategian ja strategisen informaation rationaalis-analyttisesti määritellyissä rakenteissa ja järjestelmissä.

Jotta ekstrasubjektiiiviset analyysit ja päätökset sekä intrasubjektiiiviset merkityskokemukset näkyisivät käytännön toiminnan tasolla, on organisaatiossa toimivien yksilöiden kyettävä jollain tasolla muodostamaan yhteisiä tulkintoja strategiasta ja strategisen informaatiosta. Organisatoris-sosiaalisessa horisontissa yksilölliset horisontit sulautuvat *intersubjektiiiviseksi* (Wiley, 1988). Tällä tasolla kysymys on organisaatiossa toimivien yksilöiden yhteisesti tulkitseman sosiaalisen todellisuuden muotoutumisesta eli *oikeaan tulemisesta*. Strategian ja strategisen informaation tekemistä koskeva vuorovaikutusprosessi on luonteeltaan moniääninen, erilaisia tulkintoja kysyvä ja ryhmän jäseniä keskusteluun ja yhteiseen tulkintaan haastava. Strategian ja strategisen informaation olemusta koskeva tulkinta on luonteeltaan intersubjektiiivisesti yksinäinen eli yksilöllisten toimijoiden yhteisesti ymmärtämä. Intersubjektiiivisen tason horisontissa yhteisöllisen tulkinnan kautta muotoutuva yksinäisyys on aitoon moniäänisyyteen perustuvan vuorovaikutusprosessin tu-

lostaa, ei sen lähtökohta, kuten ekstrasubjektiivisella tasolla. Moniäänisyys on puolestaan intersubjektiivisen tason lähtökohta ja yksilöiden välisen vuorovaikutuksen ydin, ei sen lopputulos, kuten intrasubjektiivisella tasolla.

Eri horisonttien välillä on olemassa jatkuva vuorovaikutussuhde, jossa liikutaan koko ajan Se-Minä-Me -tasoilla. Yksiäänisyyden ja moniäänisyyden muodostama jännite sekä niihin liittyvän jatkuvuuden ja muutoksen dynamiikka tekevät intersubjektiivisesta tasosta (Me) kaikkein kompleksisimmän. Ekstrasubjektiivinen tason (Se) oletus maailmasta on kompleksisuudeltaan alhaisin. Sen oletukset strategian ja strategisen tekijöistä, olemuksesta ja tekemisestä perustuvat erilaisista osista koostuvan systeemin ja rakenteen rationaaliin erittelyyn ja mallintamiseen. Tämä taso on pätevä ennustettavasti ja vakioitua ympäristössä toimivien systeemien ja konebyrokratioiden (Mintzberg, 1979) toiminnan tulkitsemisissa ja ymmärtämisessä. Tekemisprosessit on määriteltä ja vakioitu etenemään loogisesti vaiheesta toiseen. Prosessiin kuuluvat ihmiset toimivat myös määritellyllä tavalla. Prosessin etenemistä voidaan säädellä halutulla tavalla, samoin prosessin tuloksia. Ihminen ei ole systeemin ja mallin rakenteissa mikään erityinen ongelma. Systeemin osana ja kohteena olevan ihmisen käyttäytymisen oletetaan olevan myös ennustettavissa ja ohjattavissa. Systeemin ohjaajana ja valvojana ihmisellä on teknisluonteinen järjestelmän ja menetelmien hallitsijan tai laskentakoneen (Pihlanto, 1991) rooli. Tässä roolissa toimijan oletetaan olevan systeemiin nähden ulkopuolinen ja objektiivinen.

Seuraava kuva jäsentää ja suhteuttaa liiketaloustieteen tulkintahorisonttien ja käytännön eri toimijatasojen näkökulmia toisiinsa niihin sisältyvä kompleksisuus huomioiden.



Kuvio 25: Tulkintahorisonttien subjektiivisuuden tasot ja suhteet

Organisatoris-sosiaalisen tulkintahorisontin tarjoamat tulkinta- ja selitysmallit pyrkivät laajentamaan ymmärrystämme monimutkaisesta ja vaikeasta maailmasta, jossa ihmiset toimivat väistämättömässä *vuorovaikutuksessa* keskenään. Ihmisten väliset suhteet ovat monimutkaisia, eivät yksinkertaisia. Tämän tason kompleksisuuden ”hallinnan” ydin on vuorovaikutuksen dynamiikan ymmärtämisessä. On kuitenkin korostettava sitä, että intersubjektiivisen tason olemassaolo edellyttää sekä ekstrasubjektiivisen tason oletamaa rationaalisanalyyttistä yksinäisyyttä että intrasubjektiivisen tason oletamaa kokemuksellista moniäänisyyttä. Tässä tasolla nämä ovat liikkeessä, niin että moniäänisesti muotoutunut yhteisön ”yksiääninen” tulkinta ja sen mukainen toiminta on jatkuvasti moniäänisen arvioinnin kohteena.

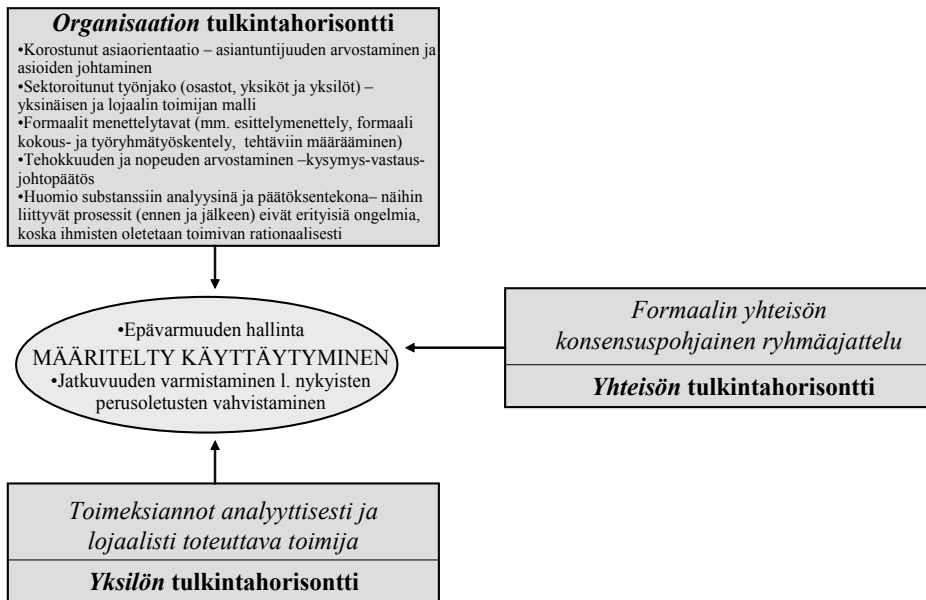
Organisaatiotason tulkintahorisontin ylläpitämä määritelty pelitila

Organisaation ja siihen kuuluvien ryhmien ja yksilöiden ajattelutavat ja perusoletustulkinnat muotoutuvat tradition myötä *jollain tasolla* samansuuntaisiksi. Tämä on eräänlainen edellytys organisaation sisäistä eheyttä ja ulkoista uskottavuutta tukevan koheesion muotoutumiselle. Se on myös edellytys sille, että organisaatio, ryhmät ja yksilöt kykenevät toimimaan yhdessä organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi.

Vallitsevat perusoletukset ja niitä tukevat rakenteet ja mekanismit määrittävät ja ohjaavat ennakolta strategian ja strategisen informaation tekijöitä ja heidän käyttäytymistään. Niiden ohjaavuus perustuu oletusten itsestään selvyytteen ja kaikkialla läsnä olemiseen. Niistä ei tarvitse erikseen keskustella, koska ne ilmaisevat itse itsensä rakenteissa, toimintatavoissa, puheissa jne. Vallitsevat perusoletukset toimivat ennalta tunnistettavan ja määritellyn käyttäytymisen ohjenuorina. Ne vähentävät epävarmuutta ja ylläpitävät jatkuvuutta. Ne myös mahdollistavat yksilöiden esittämien näkemysten ja tulkintojen yhteisen ymmärtämisen. Puheista edetään mahdollisesti nopeasti ja tehokkaasti päätöksiin ja toimintaan. Strategian ja strategisen informaation tekijät käyttäytyvät määritellysti, samoin tekeminen etenee määritellysti. Vallitsevat perusoletukset ovat eräänlaisia valmiita vastauksia, joita käytetään toteutettavaksi aiotun strategian muotoilussa ja strategisen informaation hankkimisessa.

Rationaalisanalyttinen toimijaoletus on *määritellyn käyttäytymisen* keskeisin perusta, jota myös Valtiovarainministeriön traditiossa muotoutunut organisaatiotason tulkintahorisontti perusoletuksineen ylläpitää ja uusintaa. Ryhmät ja yksilöt käyttäytyvät organisaatiotason tulkintahorisontin oletamalla ja määrittämällä tavalla: ryhmät yhtenäisyyden säilyttävinä konsensusareenoina ja yksilöt analyttisinä ja lojaleina toimeenpanijoina. Määritelty käyttäytyminen tukee epävarmuuden hallintaa ja jatkuvuutta vallitsevia perusoletuksia vahvistamalla. Organisaatiotason tulkintahorisontin ylläpitämä rationaalisanalyttinen toimijaoletus jäsentää oheisen kuvaan mukaan yhteisön ja yksilön

tulkintahorisonttien *yhden ulottuvuuden*, joka suuntautuu määriteltyyn käyttäytymiseen.



Kuvio 26: Rationaalis-analyttisten toimijoiden määritely pelitila: Case Valtiovarainministeriö

Vallitsevien perusoletusten mukainen määritelty käyttäytyminen voi olla kuitenkin itsestään selvyyskinä ja kyseenalaistamisen ulkopuolella olevana ongelmallista ja jopa haitallista. Määriteltyyn käyttäytymiseen liittyvän samankaltaisuuden ja yhdenmukaisuuden ohella on myös tärkeää tunnistaa ja ymmärtää vallitsevien perusoletusten kriittisen arvioinnin ja yhdenmukaisuudesta poikkeavien tulkintojen merkitys. Erilaisuus ja itsenäinen käyttäytyminen ovat edellytyksiä organisaation sisäistä eheyttä ja ulkoista uskottavuutta tukevan koheesion uusintamiselle.

Yksilöiden ja heidän muodostaminen informaalien yhteisöjen ylläpitämä itsenäinen pelitila

Vallitsevien perusoletusten tunnistaminen ja arviointi mahdollistavat niihin sisältyvien mahdollisuuksien, mutta myös rajoitteiden ymmärtämisen. Uusille perusoletuksille herkistyminen auttaa organisaatiota ja sen toimijoita sellaisten ilmiöiden, tapahtumien ja tilanteiden ymmärtämisessä, joita olemassa oleva tulkintahorisontti ei tunnista merkityksellisinä. Perusoletusten tunnistaminen ja arviointi eivät tarjoa mitään välittömän normatiivisia käyttäytymis- tai tul-

kintaohjeita, mutta ne osaltaan varmistavat olemassa olevien perusoletusten pätevyyden (ml. rajoitukset). Toimijoiden väliseen dialogiin pohjautuva perusoletusten tunnistaminen ja arviointi voi vähentää erilaisten ja ristiriitaisten tulkintojen aiheuttamaa epäselvyyttä. Myös dialogilta on perusteltua odottaa tuloksia niin, että puheista edetään myös toimintaan. Lähtökohtana on, että koska strategiaan liittyvät ilmiöt ovat usein kompleksisia ja myös ainutlaatuisia, ei valmiita vastauksia ole ainakaan nykyisellään välttämättä olemassa.

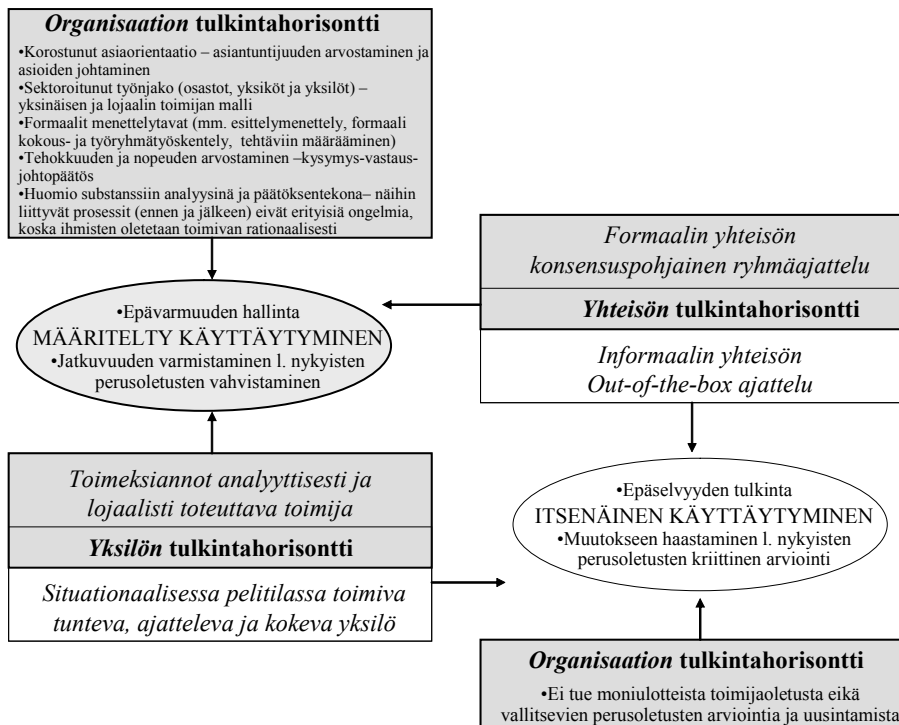
Strategian ja strategisen informaation tekijöiden yksilöllisten horisonttien muotoutuminen, vahvistuminen, hyödyntäminen ja uusintaminen tapahtuu kunkin henkilön situaationaalisen pelitilan vaikutuspiirissä¹⁶⁵. Tämän mukaisesti tekijöiden tulkintahorisontti muotoutuu tajunnan eli kokemuksen, kehon eli fyysis-orgaanisen läsnäolon ja situaation eli elämäntilanteisuuden kokonaisvaikutuksesta. Näiden ulottuvuuksien kautta ihminen on suhteessa maailmaan eli siihen konkreettiseen ja ideaaliseen todellisuuteen, johon tekijä voi olla suhteessa. Oleellista on, että jokaisen toimijan maailmansuhde on ainutlaatuinen

Yksilöiden tulkintahorisonttien osalta itsenäisen käyttäytymisen yhtenä ilmentymänä toimii ministeriössä tunnistettu yksinäisen toimijan malli, joka on myös yksi rationaalis-analyttisen toimijaoletuksen mekanismeista. Jokaisella ylimmässä johdossa, keskijohdossa ja asiantuntijana toimivalla henkilöllä on oma ainutlaatuinen tulkintahorisonttinsa, joka on tulosta kunkin henkilön traditiossa koetuista merkityksistä. Itsenäiseen käyttäytymiseen perustuvan toimijaoletuksen mukaan yksilöt tulkitsevat ja haastavat organisaatiossa vallitsevia käsityksiä ja oletuksia oman tulkintahorisonttinsa mahdollistamana ja rajoittamana. Yksilöt myös rakentavat ja ylläpitävät omaa toiminnallista informaation systematiikkaansa, johon he sisällyttävät useista lähteistä hankkimaansa erilaista informaatiota.

Erityisesti epävirallisissa, organisaation tulkintahorisontin ulkopuolella toimivissa ryhmissä käytävissä keskusteluissa syntyy luontevasti ja itseohjautuvasti keskusteluita, joissa liikutaan myös vallitsevien näkemysten ulkopuolella. Näillä informaaleilla yhteisöfoorumeilla ei ole organisaation tulkintahorisontin olettaa ja edellyttämää pyrkimystä määriteltyyn käyttäytymiseen ja konsensuksen ylläpitämiseen. Moniulotteinen toimijaoletus ja sen ilmentymänä itsenäinen käyttäytyminen kannustaa vallitsevien perusoletusten kriittiseen arviointiin. Se haastaa määritellyn käyttäytymisen ylläpitämisen jatkuvuuden itsenäisen käyttäytymisen perustelemaan muutokseen ja perusoletusten uusintamiseen.

¹⁶⁵ Situaationaalinen pelitila perustuu Rauhalan (1985) luomaan situaationaalisen säätöpiirin käsitteeseen, joka määrittää holistisen ihmiskäsityksen tajunnallisuuden, kehollisuuden ja situaationaalisuuden muodostamana kokonaisuutena.

Henkilöille muodostuu pitkän yhteisen uran aikana väistämättä yhteisiä merkityskokemuksia. Tästä huolimatta kunkin henkilön yksilöllinen tulkintahorisontti muotoutuu jokaisen ainutlaatuisen maailmansuhteen kautta. Tämä on tunnistettavissa myös valtiovarainministeriössä, vaikka organisaation virallinen tulkintahorisontti ei tunnistaakaan ihmistä moniulotteisena ja yksilöllisenä vaan yksiulotteisena ja yhtenäisenä rationaalisenä toimijana. Organisaation tulkintahorisontti ja siihen sisältyvät perusoletukset ja mekanismit eivät tue moniulotteista toimijaoletusta. Sitä ylläpitävät ja uusintavat organisaation ylimmässä johdossa, keskijohdossa ja asiantuntijoina toimivat henkilöt yksilöinä sekä erilaisten informaaliin ryhmien ja yhteisöjen jäseninä. Itseohjautuvuuteen ja omavaraisuuteen perustuva moniulotteinen ja sosiaalinen toimijaoletus jäsentää tulkintahorisonttien *toisen* ulottuvuuden, joka suuntautuu yksilöiden ja yhteisöjen itsenäiseen käyttäytymiseen vallitsevien perusoletusten arvioinnissa ja uusintamisessa (oheisen kuvan valkoiset alueet).



Kuvio 27: Strategian ja strategisen informaation tekijöiden määrittely ja itsenäinen pelitila: Case Valtiovarainministeriö

Rationaalis-analyttisen tulkintahorisontin oletuksen mukaan strateginen huippu toimii strategisen tekijänä määrittelemällä muiden toimijoiden käyt-

täytymistä. Strategian tekijöitä ei voida kuitenkaan suoraan tunnistaa ja määrittää henkilöiden hierarkia-aseman mukaan. Operatiivisen huipun toimijat valmistelevat laajoja asiakokonaisuuksia varsin itsenäisesti, jolloin myös he kokevat käytännön tasolla toimivansa strategian tekijän roolissa.

Manteretta (2003, 173) mukailleen organisaation henkilöt toimivat erilaisissa sosiaalisissa rooleissa strategian tekijöinä, strategian tekijäroolin etsijöinä tai sivusta katsovana toimeksiantojen toteuttajana. Strategian tekijöitä on tunnistettavissa niin strategisen kuin operatiivisenkin huipun henkilöissä, samoin sivustakatsojia. Tutkimusasetelman käsitelunnehdintojen mukaisesti voidaan todeta, että jokainen strategiseen ja operatiivisen huippuun kuuluva henkilö toimii yksilöllisen tulkintahorisonttinsa mahdollistamana ja rajoittamana strategian ja strategisen informaation tekijänä. Tämän oletuksen realisoituminen riippuu siitä, miten henkilöt tulkitsevat ja ymmärtävät strategian ja strategisen informaation tekemisen ja olemuksen.

Tulkintahorisonttien tasapaino - määriteltyä yksinäisyyttä ja itsenäistä moniäänisyyttä

Jokaisen organisaation tulkintahorisonttien avoimuus punnitaan siinä, missä määrin organisaatio ja sen toimijat ovat valmiita kriittiseen itsearviointiin ja jopa kriisiin omista perusoletuksissaan. Strategian ja strategisen informaation tekijöiden haasteena on ylläpitää määritellyn käyttäytymisen ja itsenäisen käyttäytymisen mukaisten pelitilojen välistä tasapainoa. Tämä on tärkeä edellytys sille, että organisaatio, ryhmät ja yksilöt kykenevät ylläpitämään ja uusintamaan tulkintahorisonttejaan ja niihin sisältyviä perusoletuksia. Vallitsevien perusoletusten arviointi ja uusille perusoletuksille herkistyminen toimivat jatkuvuuden ja muutoksen välisen dynamiikan ylläpitäjinä ja uusintajina.

Organisaation tulkintahorisonttiin sisältyy perinteisesti pyrkimyksiä suunnitelmallisuuteen, yhdenmukaisuuteen, systemaattisuuteen ja ennakoitavuuteen. Organisaatiotason tulkintahorisontissa vaikuttaa siten aina jollain tavoin strategian ja strategisen informaation tekijöitä ja tekemistä koskeva määritellyn käyttäytymisen oletus. Tämän oletuksen ylläpitämiseksi ja uusintamiseksi organisaatiossa on olemassa erilaisia toimintaperiaatteita, ohjeita, suunnittelujärjestelmiä ja tavoitteita, joiden toteutumista seurataan eri tavoin.

Organisaatiotason horisontin edellyttämä määritelty käyttäytyminen tuottaa aiottuja strategioita, joita vahvistetaan yksinäisyyteen perustuvalla muodollisella informaatiolla. Aiotun strategian ja sitä tukevan muodollisen informaation olemuksen keskeinen ydin liittyy ulkoisen uskottavuuden ja vaikuttavuuden varmistamiseen sekä ulkoisen ja sisäisen ympäristökehityksen aiheuttaman epävarmuuden hallintaan. Organisaatiossa toimivat henkilöt toteuttavat yksilöinä ja yhteisöinä määritellyn käyttäytymisen ja yksinäisen tekemisen edellyttämää rationaalis-analyttistä toimijaoletusta. Tämä merkitsee sitä, että

ihmiset toimivat talon tavalla, joka on syntynyt pitkän ajan traditiossa sukupolvelta toiselle siirtyen. Tällä tavoin yksilön ja yhteisön tulkintahorisontit ylläpitävät ja uusintavat organisaatiotason tulkintahorisonttia.

Tutkimuksessa tehtyjen analyysien ja tulkintojen suhteuttamisen ja sulauttamisen hengessä on kuitenkin perusteita väittää, että organisaatiotason tulkintahorisontin tulisi laajentua ymmärtämään ja tukemaan myös muita kuin määriteltynä käyttäytymiseen ja yksinäisyyteen perustuvia strategian ja strategisen informaation olemusta ja tekemistä koskevia oletuksia.

Oletamme, että tietoyrityksen toimintalinjan (strategian ja strategisen informaation) muotoutumista täytyy ymmärtää organisaatiossa ylhäältä-alas etenevän, johdetun strategisen kehittämisen (tekemisen) ja alhaalta-ylös nousevan, itseohjautuvan strategisen kehittymisen (tekeminen) vuorovaikutuksena... (Kirjavainen, 1997, 61. Suluissa olevat lisäykset allekirjoittaneen.)

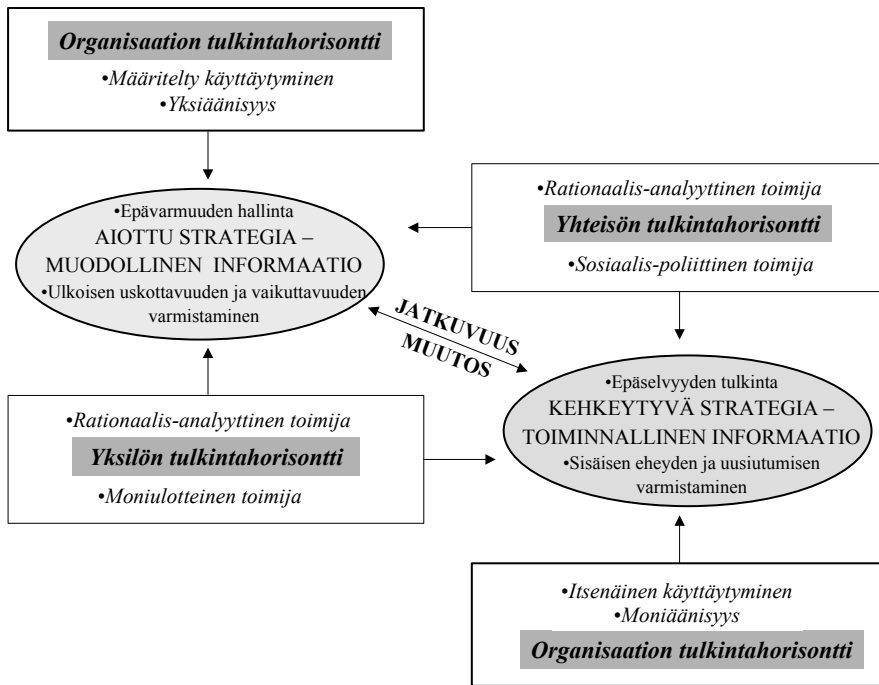
Toimijoista itsestään lähtevä intentionaalisuus eli suuntautuneisuus johonkin asiaan ja tekemiseen on ihmiselle luontainen ominaisuus. Yksilöiden ja heidän muodostamien ryhmien tulkintahorisonteissa vaikuttaa aina jollain tavoin strategian ja strategisen informaation tekijöitä ja tekemistä koskeva itsenäisen käyttäytymisen oletus. Tämän oletuksen ylläpitäminen ja uusintaminen perustuu ihmisten yksilöllisesti ja yhteisöllisesti muotoutuviin kokemuksellisiin pelitiloihin, joiden kantavana voimana on kysyminen, ihmettely, tunteminen ja kokeminen. Yksilön tulkintahorisontissa vaikuttaa oletus moniulotteisesta toimijasta, joka on eri tavoin läsnä strategian ja strategisen informaation tekemisessä ja tulkitsemisessä. Yhteisöjen tulkintahorisontissa vaikuttaa oletus sosiaalis-poliittisista toimijoista, jotka ovat ”tuomittuja” elämään toistensa kanssa strategian ja strategisen informaation tekemiseksi ja olemuksen yhteiseksi ymmärtämiseksi.

Yksilöiden ja yhteisöjen tulkintahorisontteihin sisältyvä itsenäisen käyttäytymisen oletus tuottaa käytännön toiminnan tasolla moniäänisesti kehkeytyviä strategioita, joita vahvistetaan toiminnallisella informaatiolla. Kehkeytyvän strategian ja sitä tukevan toiminnallisen informaation olemuksen keskeinen ydin liittyy sisäisen eheyden varmistamiseen sekä erilaisten ulkoisten ja sisäisten tapahtumien ja asioiden aiheuttamaan epäselvyyden hallintaan. Haasteena on laajentaa organisaatiotason tulkintahorisonttiin sisältyviä oletuksia strategian ja strategisen informaation tekijöistä, tekemisestä ja olemuksesta. Tätä voitaisiin tukea sisällyttämällä organisaatiotason tulkintahorisonttiin myös itsenäistä käyttäytymistä ja moniäänisyyttä ymmärättäviä ja tukevia mekanismeja. Tai ainakin poistamalla mekanismeja, jotka passiivisesti tai aktiivisesti estävät itsenäisen käyttäytymisen ja moniäänisyyden.

Organisaatio-, yksilö- ja yhteisötasolla tulkitut ja ymmärretyt oletukset strategian ja strategisen informaation tekijöistä, tekemisestä ja olemuksesta sisältävät yhtä aikaa sekä jatkuvuuden että muutoksen idean. Yksinkertaistaen voitaisiin olettaa, että määritelty käyttäytyminen ja yksinäisyys ylläpitävät jatkuvuutta, johon kohdistuu itsenäisen käyttäytymisen ja moniäänisyyden luoma muutoksen paine. Tämä selitysmalli ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen ja yksiulotteinen. Jatkuvuus ja muutos eivät huuda toisiaan esiin omista valmiista lokeroistaan käsin. Etukäteen (apriori) ei voi olla varmuutta siitä, kenen tulkintahorisontti edustaa kulloinkin jatkuvuutta ja kenen muutosta. Voi hyvinkin olla myös niin, että vahvaa yksilökeskeisyyttä ja siihen sisältyvää itsenäistä käyttäytymistä ja moniäänisyyttä ylläpitävä organisaatiotason tulkintahorisontti edustaa traditiossa muotoutunutta jatkuvuutta ja sellaisena ”yksiäänisyyttä ja määriteltyä käyttäytymistä”. Tälle eräänlaisen vastavoiman tarjoama muutos perustuu määritellyn käyttäytymisen ja yksinäisyyden edellyttämään yhtenäisyyden ja kokonaisuunnistumisen korostamiseen.

Strategian ja strategisen informaation olemuksen ja tekemisen tasapaino muotoutuu määritellyn käyttäytymisen ja itsenäisen käyttäytymisen välisessä dynaamisessa, mutta myös jännitteisessä vuorovaikutussuhteessa. Strategian ja strategisen informaation tekijöinä toimivat organisaatio, ryhmät ja yksilöt, kukin omien tulkintahorisonttiansa mahdollistamina ja rajoittamina. Strategian ja strategisen informaation tekijöihin, olemukseen ja tekemiseen sisältyvän moniulotteisuuden ja jännitteisyyden toiminnan tason hallinta edellyttää herkimistymistä erilaisille maailman näkemisen tavoille eli tulkintahorisonteille.

Seuraavassa kuvassa on tutkimuksessa esitettyyn perustuen erilaisten tulkintahorisonttien sisältämiä perusoletuksia sekä niiden mukaisesti todellistuvien tekijöiden ja tekemisen tuottamia strategian ja strategisen informaatiota olemuksia.



Kuvio 28: Tulkintahorisonttien suhteuttaminen ja sulauttaminen

Perustellusti voidaan väittää, että strategian ja strategisen informaation tekijät, olemus ja tekeminen muodostavat erittäin kompleksisen ja dynaamisen ilmiökokonaisuuden. Kompleksisuus näkyy oikean tulkinnan ja ”totuuden” olemassaoloa koskevana epävarmuutena ja epäselvyytenä. Dynaamisuus näkyy vallitsevien perusoletusten ylläpitämisen yksiaänisyyden ja jatkuvuuden sekä niitä kyseenalaistavan sekä erilaisiin oletuksiin perustuvan moniäänisyyden ja muutoksen välisinä jännitteinä. Samalla tavoin kuin erilaiset tulkintahorisontit kohtaavat toisensa päivittäisessä toiminnassa, niin tekevät myös jatkuvuus ja muutos.

Mitä, miten ja kuka – uskottavuuden ja eheyden tasapaino

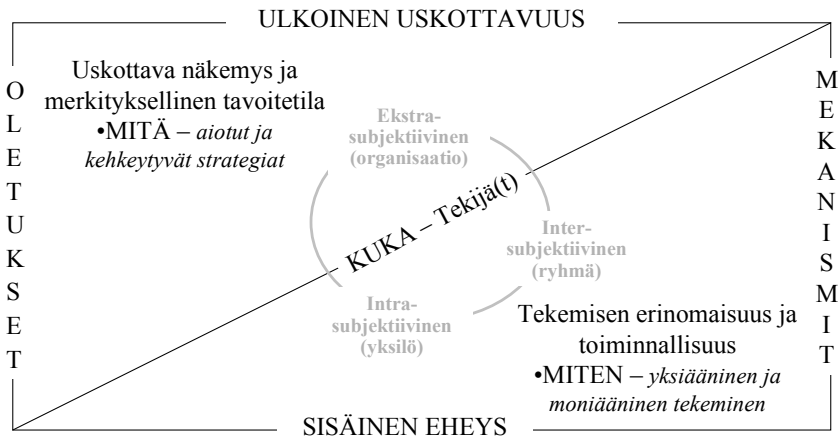
Usean kirjoittajan toimesta on esitetty, että analyttisesti muotoiltujen strategioiden ja käytännön tekemisen välillä on olemassa iso kuilu. Suurin osa suunnitelluista strategioista jää usein käytännössä toteutumatta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että monet organisaatiot kykenevät vastaamaan analyttisinä näkijöinä mitä-kysymykseen eli strategian sisällön määrittämiseen. Paljon harvemmat organisaatiot kykenevät vastaamaan käytännön tekijöinä miten-kysymykseen eli saamaan aikaan strategian mukaista toimintaa käytännössä. Maailmassa ei ole pulaa analyttisesti laadituista strategioista ja niitä peruste-

levasta informaatiosta. Merkittävää pulaa on sen sijaan onnistuneesti toteutetuista strategioista ja niitä aikaansaavista näkijöistä ja tekijöistä.

Jokaisessa organisaatiossa omaksutaan joko näkyvästi tai piilevästi strategian olemusta ja tekemistä jäsentävä käsitteellinen viitekehys sekä tekemistä ohjaavat periaatteet ja toimintatavat. Strategiaviitekehysten ja -prosessin periaatteiden hahmottelu on itsessään jo strateginen valinta, jonka vaikutus itse strategiatyöhön on erittäin oleellinen. Valintamahdollisuuksien yhtenä ääripäänä on tiukan yksiaäninen strategiaviitekehys ja -prosessi, jossa korostetaan johdon roolia ajattelijana ja organisaation sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä koskevien objektiivisten analyysien ja laskelmien laadintaa. Toinen ääripää korostaa moniäänisyyttä, jossa jokainen organisaation jäsen on strategin roolissa ja strategia ei ole ainoastaan analysoitua, laskelmoitua ja kirjoitettua tietoa vaan myös nähtyä, koettua, puhuttua ja merkityksiä luovaa (Määttä, 2000).

Strategian ja strategisen informaation tekemistä mallintavat järjestelmät ja niitä koskevat tekniset manuaalit ovat kaikkien saatavilla, samoin niiden käyttöä ja soveltamista koskeva koulutus. Useimmissa organisaatioissa on olemassa henkilöitä, jotka hallitsevat modernit järjestelmät ja tekniikat. Keskeisen, hyvän ja erinomaisen organisaation väliset erot eivät ole kuitenkaan selitettävissä formaalien strategia- ja informaatiojärjestelmien huonommalla tai paremmalla hallinnalla. Erään Suomessa toimivan suuryrityksen strategiajohtaja totesi allekirjoittaneen kanssa käydyssä keskustelussa, että yrityksen henki on yrityksen tärkeimpiä kilpailuetekijöitä. Sitä on erittäin vaikea määrittää, kuvata tai mallintaa. Siten sitä on myös vaikea kopioida, mikä tekee siitä ainutlaatuisen kilpailuedun lähteen. Collins (1997) toteaa, että hyvän ja erinomaisen organisaation välinen ero on eräänlainen musta laatikko, jonka sisältä löytyy asioita, jotka liittyvät organisaation henkeen ja sisäiseen eheyteen.

Organisaatioiden väliset erot muodostuvat ”henkeä” ylläpitävistä ja uusintavista tekijöistä, jotka ovat järjestelmien ja menetelmien tuolla puolen. Nämä tekijät muodostavat strategian ja strategisen informaation dynaamisen pelitilan, jota määrittävien perusoletusten ja mekanismien ymmärtäminen edellyttää läheltä ja sisältä päin tapahtuvaa historiallista, kontekstuaalista ja dialogista lähestymistapaa. Pelitilan keskiössä ovat aiotun ja kehkeytyvän strategian sisällön ainutlaatuisuus ja uskottavuus, tekemisen erinomaisuus ja toiminnallisuus sekä tekijöiden ja tekemisen moniulotteisuuden ymmärtäminen. Strategian ja strategisen informaation laadun määrittäjinä toimivat organisaation ulkoinen uskottavuus ja sisäinen eheys.



Kuvio 29: Strategian ja strategisen informaation dynaaminen pelitila

Strategian ja strategisen informaation tulkinta on ensisijaisesti organisaatiossa toimivien ihmisten, johdon ja henkilöstön, merkityksen ja vuorovaikutuksen ongelma. Tämän ongelman ratkaisemisessa on keskeinen rooli sillä tai niillä maailman ymmärtämisen horisonteilla, joiden kautta ihmiset yksilöinä, ryhminä ja organisaationa tekevät ja tulkitsevat strategiaa ja strategista informaatiota.

5.3 Strategian ja strategisen informaation integratiivinen dynamiikka

The world of the manager is complicated and confusing. Making sense of it requires not a knack for simplification but the ability to synthesize insights from different mind-sets into a comprehensible whole. (Gosling & Mintzberg, 2003, 54)

Strategia on organisaation jäsenten tekemä, tulkitsema ja ymmärtämä uskottava tarina pitkän aikavälin onnistumisesta. Se on eräänlainen yhteisöllisesti muotoutuneiden merkitysten ilmentymä (Gahmberg, 1991), johon sisältyvät menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Organisaatio ja siihen kuuluvat ryhmät ja yksilöt kantavat kukin mukanaan omaa kokemushistoriaansa. Kunkin toimijan historia on läsnä niissä tulkintahorisonteissa, joiden määrittäminä organisaatio, ryhmä ja yksilö lähestyvät, tulkitsevat ja tekevät strategiaa ja strategista informaatiota.

Strategiaan sisältyy useita dikotomioita, jotka määrittävät myös strategisen informaation moniulotteisena ja kompleksisena. Strategiaan sisältyy aina

menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus, faktat ja arvot; osat (analyysi) ja kokonaisuus (synteesi) sekä järki ja intuitio. Näiden dikotomioiden olemassaolo ja tulkinta muodostaa perustan strategian ja strategisen informaation olemuksille sekä erilaisille horisonteille selittää ja ymmärtää niitä (Näsi, 1999). Strategian ja strategista koskevien tulkintojen moniulotteisuudesta johtuu, että periaatteessa samaa ilmiötä koskevat erilaiset oletukset aiheuttavat epävarmuutta ja epäselvyyttä. Tietoisuus vallitsevien tulkintahorisonttien luonteesta ja niiden sisältämien perusoletusten eroista auttaa ymmärtämään kompleksisuutta ja dynaamisuutta. Se auttaa myös arvioimaan erilaisissa kulttuureissa, tilanteissa ja paikoissa sovellettavien menetelmien ja järjestelmien toimivuutta.

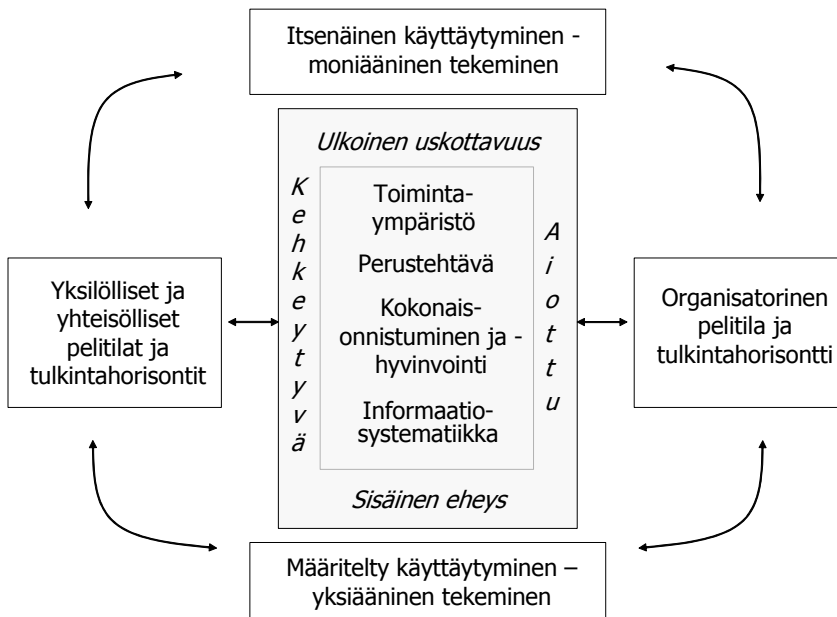
Toimintaympäristössä havaittavien, koettavien ja tulkittavien tapahtumien tulkinta ja ymmärtäminen muodostaa perustan organisaation asemoitumiselle ja *perustehtävän* määrittämiselle. Perustehtävän riittävän yhtenäinen toteuttaminen ja organisaation *kokonaisonnistuminen* edellyttävät muodollisen tekemisen kautta muotoutuvan tietoisuuden suunnanvalinnan ja perspektiivin, so. aiotun strategian sekä sitä perustelevan *muodollisen informaation systematiikan*. Organisaation ulkoisen uskottavuuden ja sisäisen eheyden kestävyys edellyttävät kuitenkin myös toiminnallisen tekemisen kautta muotoutuvan toimintalinjan ja –mallin, so. kehkeytyvän strategian sekä sitä perustelevan *toiminnallisen informaation systematiikan*.

Strategian ja strategisen informaation olemuksen ja tekemisen tasapaino muotoutuu määritellyn käyttäytymisen ja itsenäisen käyttäytymisen välisessä dynaamisessa, mutta myös jännitteisessä vuorovaikutussuhteessa. Strategian ja strategisen informaation tekijöinä toimivat organisaatio, ryhmät ja yksilöt, kukin omien tulkintahorisonttiansa mahdollistamina ja rajoittamina. Strategian ja strategisen informaation tekijöihin, olemukseen ja tekemiseen sisältyvän moniulotteisuuden ja jännitteisyyden toiminnan tason hallinta edellyttää herkimistä erilaisille maailman näkemisen tavoille eli tulkintahorisonteille.

But remember, no realistic strategy situation is just an organization behavior problem or just a financial or economic analytical one. Both sets of information should be considered, and an integrated solution developed. (Mintzberg H. & Quinn J.B, 1991, xvi) High performing firms appear capable of blending competing frames of reference in strategy making. They are simultaneously planful and incremental, directive and participative, controlling and empowering, visionary and detailed. (Hart, 1991, 97, 121)

Jokaisen organisaation perustehtävään sisältyy jollain tavalla sekä ulkoisen uskottavuuden että sisäisen eheyden ylläpitäminen. Jokainen organisaatio kohtaa jossain vaiheessa ongelmia ja kriisejä, joissa se viimeistään joutuu altistumaan perusoletustensa kriittiselle arvioinnille. Keskeinen kysymys liittyy

siihen, ovatko vallitsevat perusoletukset sekä niiden mukaiset strategia- ja informaatiotulkinnat ja toimintamallit päteviä ulkoisen uskottavuuden ja sisäisen eheyden aikaansaamiseksi ja uusintamiseksi. Kysymykseen voi vastata ainostaan tunnistamalla ja arvioimalla vallitsevan tulkintahorisontin ylläpitämät perusoletukset strategian ja strategisen informaation tekijöistä, olemuksesta ja tekemisestä. Tulkintahorisontin sekä myös strategian ja strategisen informaation uudistamisen edellytyksenä on perusoletuksia ylläpitävien mekanismien tunnistaminen ja täydentäminen niin, että ne tukevat uusien perusoletusten mukaista käyttäytymistä.



Kuvio 30: Strategian ja strategisen informaation integratiivinen dynamiikka

Eri tehtävissä työskentelevät ihmiset lukevat ja tulkitsevat strategiatarinoita (Barry & Elmes, 1997, 14) eri tavoin. Knights ja Morgan (1990, 477) tulkitsevat strategian vallitsevana instituutiona, joka käyttää valtaa määrittämällä organisaation normaalitodellisuuden ja poikkeamat siitä. Kysymys on yhteisöllisesti muotoutuneesta uskomuksesta, joka kertoo organisaation toimijoille sen, mikä on tärkeää. Strategian ja strategisen informaation avulla organisaatio pyrkii vakuuttamaan toimeksiantajat, asiakkaat, henkilöstön ja yhteistyökumppanit siitä, että organisaatio ja sen toimijat hallitsevat ja osaavat asiansa. Tällä tavoin strategia ja strateginen informaatio toimivat organisaation ulkoisen uskottavuuden symboleina (Knights & Morgan, 1990, 264; Feldman & March, 1981, 178).

Organisaation toimijoilla on erilaisia tulkintoja ja näkemyksiä strategiasta. Yksilöt organisoituvat ryhmiksi ja koalitioiksi samankaltaisten tulkintojen ympärille. Organisaation strategia muotoutuu erilaisten ryhmien välisen neuvottelu- ja tulkintaprosessin tuloksena. *Oikea* strategia on tällöin yksilön näkökulmasta väistämättä jonkinasteisen kompromssin tulos. Strategia ei synny kuitenkaan irrationaalisesti vaan erilaisten osajärjestelmien kautta, joista kukin määrittelee jotain strategista erillistensä.

Usein on esitetty, että suunnitelmallisesti laaditut strategiat eivät toteudu käytännössä kuin pieneltä osin (Mintzberg, 1994; Mintzberg et al, 1998). Strategian uskottavuus ja koskettavuus liittyy siihen, millaisia merkityksiä se tarjoaa organisaatiossa toimiville ihmisille, ts. millä tavoin se on olemassa tai tulee osaksi ihmisten kokemusmaailmaa ja tulkintahorisontteja. Toimijoiden kokemalla merkityksellisyydellä on suuri vaikutus siihen, millaista toimintaa strategia saa aikaan käytännössä. Hyvä strategia on uskottava sekä sisällöllisesti perusteltuna tavoitetilana että käytännön tasolla toteutuvana tekemisenä.

5.4 Tulkintahorisonttien jatkuvuus ja muutos

Change has no meaning without continuity. (Gosling & Mintzberg, 2003, 61)

Kuten liiketaloustieteen tutkimus, on myös organisaation käytäntö sidoksissa omaan traditioonsa. Strategian ja strategisen informaation olemassaoloon, tekijöihin ja tekemiseen liittyy *jatkuvuuden ja muutoksen* (Pettigrew, 1985) dynamiikka, joka on läsnä tradition kautta sekä nykyhetkessä että tulevaisuudessa. On perusteltua olettaa, että nykypäivään ja tulevaisuuteen liittyvien tulkintojen taustalla vaikuttavat myös menneisyydessä merkityksellisinä tulkitut tapahtumat, asiat ja kokemukset, joita ihmiset yksilöinä, yhteisönä ja organisaationa kantavat mukanaan (Gahmberg, 1986; Johnson 1987; Mintzberg, 1987b; Pettigrew, 1985; Pihlanto, 1990, 1997; Weick, 1995). Ymmärtäminen on aina ymmärtämistä jo jonkin ymmärretyn kautta (Pihlanto, 1990, 352).

Strategy itself is really about continuity, not change: it is concerned with imposing stable patterns of behavior of an organization, whether these take the form of intentions in advance that become deliberate strategies or actions after the fact that fall into the consistent patterns of emergent strategies. But to manage strategy is frequently to manage change – to recognize when a shift of a strategic nature is possible, desirable, necessary, and then to act. (Mintzberg & Quinn, 1991, 759)

Schein (1987, 48) toteaa, että useat organisaatiot uskovat voivansa laatia uusia ja sinänsä perusteltuja strategioita, mutta olevansa kyvyttömiä toteuttamaan niitä, koska ne edellyttävät sellaisia perusoletuksia, arvoja ja toimintatapoja, jotka eivät ole sopusoinnussa organisaation olemassa olevien perusolelusten kanssa. Nykyisten rakenteiden, toimintatapojen ja strategioiden uudistaminen ei onnistu ilman niiden perustana olevien perusolelustun tunnistamista. Organisaatio vain palaa historian kautta syntyneeseen toimintatapaansa ja kulttuuriin, joka on yhteisten kokemusten ja yhteisen oppimisen tuloksena syntynyt ajattelun, uskomusten, tunteiden ja arvojen yhteinen malli (mt., 66).

Organisaatio ei itsessään kykene ylläpitämään tai vahvistamaan yhtään mitään. Sen tekevät organisaatiossa toimivat ihmiset – tunneittain ja päivittäin yhä uudestaan ja uudestaan. Jokainen ihmisten kirjoittama lausunto, hallituksen esitys tai ministerin puhe tekee näin, samoin jokainen ihmisten pitämä kokous ja siellä käytetyt puheenvuorot. Yksittäiset henkilöt ihmettelevät usein ääneen vallitsevia ajattelu- ja toimintatapoja, joiden vaikutuspiirissä he ovat itsekin olemassa. Jotkut henkilöt voivat olla äänekkäämpiä ja vaatia muutoksia pahimpina kokemuksiensa ”pinttyymiin”. Jokainen traditiohorisonttiin kohdistuva muutosyritys käynnistää kysymysten sarjan, jonka käsittely kestää yleensä kauan. Vähitellen kysymysten äänet ja niiden esittäjät hiljenevät ja organisaatiossa palataan normaaliin päiväjärjestykseen.

Usein strategisten teemojen problematiikka ja kompleksisuus palautetaan analyysimalleihin ja kehikoihin, joiden puitteissa esitetään sekä kysymykset että tunnistetaan vastaukset. Tällainen tulkintahorisontti on pätevä ja tehokas jatkuvuuden ja ”normaalitilanteen” ylläpitäjä ja uusintaja. Se ei ole kuitenkaan välttämättä pätevä sellaisten muutossignaalien tunnistamisessa ja muutosten aikaansaamisessa, jotka ilmenevät rakenteellisissa murroskohdissa. Rakenteelliset muutokset edellyttävät rakenteellisia muutoksia myös vallitsevaan tulkintahorisonttiin, kuten Normann (2001) seuraavassa oivallisesti toteaa:

All activities involve uncertainties. But there is a great difference between uncertainty that stems from variations around some more or less stable “normal” state, and changes that represent irreversible trends and leaps in the parameters of a system. The former require “management”, applying techniques for optimizing given the more or less predictable risks and uncertainties within a framework, whereas the latter require the questioning and evolution of a framework. Structural change can only be dealt with structural change. This is a task of leadership. (Normann, 2001, 162)

Organisaatiotason tulkintahorisontin arvioinnin ja uusiutumisen lähteenä toimii usein joku ulkoinen tai sisäinen kriisi, joka pakottaa pysähtymään, arvioimaan ja mahdollisesti myös muuttamaan perusoletuksia. Mikään yleinen

toimintaympäristössä tapahtunut kriisi ei kuitenkaan välttämättä ole riittävä tässä suhteessa. Jos kriisi on ulkopuolinen ja vaikutukset ovat välillisiä, ei kriisi kosketa eikä todellistu omakohtaisina kokemuksina organisaation ja sen toimijoiden horisonteissa. Kriisin itsearviointiin ja uusiutumiseen pakottava voima on sen kokemuksellisessa luonteessa, jota ei ole mahdollista analysoida ulkopuolelta. Kriisi ja siitä selviytyminen on kuitenkin usein kivulias ja negatiivisia tunteita synnyttävä kokemus erityisesti silloin, kun se tulee ulkopuolelta determinoituna pakkona.

Tulokset korostivat ydinryhmän jäsenten kriisiksi mieltämän tilanteen merkitystä paradigmojen uudistumiselle. Kriisi saattaa laukaista kokonaisvaltaisesti johdetun strategisen muutoksen prosessin, jossa vanhojen oletusten tiedostaminen, niistä luopuminen, uusien oletusten kristallisoituminen ja vakiintuminen voivat kaikki tapahtua lyhyellä aikavälillä... Vasta kriisi oli sellainen tekijä, joka siirsi kehityksen muutosvalmiuden syntymisvaiheesta varsinaiseen muutosvaiheeseen... Molempien kohdeyritysten kokemukset indikoivat vanhojen oletusten eksplisiittisen kyseenalaistamisen tukevan myös konkreettisten muutosten etenemistä, mikä puolestaan generoi uusien oletusten vakiintumista edistävää positiivista palautetta. (Kirjavainen, 1997, 196-197)

Strategisen huipun vastuulla on vallitsevan tulkintahorisontin ja siihen sisältyvien perusoletusten reflektiivinen arviointi. Tässä on kysymys niiden oletusten tunnistamisesta ja analysoinnista, jotka ovat ohjanneet tapaamme havaita, kokea ja ymmärtää ympäristömme ja oma toimintamme ja itsemme osana sitä. Vallitseva tulkintahorisontti kyseenalaistuu, jos se ei enää kykene tulkitsemaan, selittämään ja perustelemaan uskottavia strategioita tai kun vallitsevan horisontin rinnalle nousee uskottavia haastajia (Hedberg, 1981; Hedberg & Jönsson, 1977).

If managers "believe" their world views are facts rather than sets of assumptions, they will not be open to challenging those world views. (Senge, 1990, 201)

Oppimisen kannalta on tärkeää, että perusoletusten arviointi tapahtuu yhteisöllisessä jälkikäteisreflektiossa. Tällöin strategian ja strategisen informaation tekijät katsovat yhdessä takaisin aikaisempien, organisaation toimintalinjaa luoneiden tulkintojen ja valintojen syntyprosessiin ja niiden toiminnallisiin seurauksiin ja vaikutuksiin sekä erityisesti niihin perusoletuksiin, joiden pohjalta tulkinnat ja valinnat syntyivät. Reflektion tuloksena on mahdollista uudistaa, täydentää tai korvata perusoletuksia ja

tulkintahorisontteja. Uusi ja innovatiivinen strategia on mahdollista vasta silloin, kun hallitseva ajattelu- ja toimintamalli on muutettu (Ahonen, 1986).

Jokainen tulkintahorisontti paljastaa jotain strategian ja strategisen informaation tekijöiden, olemuksen ja tekemisen dynamiikasta. Paljastaminen tapahtuu kuitenkin strategian ja strategisen informaation tekemisen ja tekijöiden sekä tulkinnan ja tulkitsijoiden olemusta määrittävien perusoletusten muodostamassa horisontissa. Erilaisilla tulkintahorisonteilla on sijansa strategian ja strategisen informaation tekemisen ja tulkinnan situationaalisessa pelitilassa. Mikään tulkintahorisontti ei kykene yksinään ratkaisemaan strategian ja strategisen informaation tekemiseen ja tulkintaan sisältyvää merkitysten moniulotteista ongelmaa. Tässä mielessä sekä liiketaloustieteellinen tutkimus että käytännön organisaatioissa tapahtuva strategian ja strategisen informaation tekeminen on tuomittu elämään moniäänisyyden tilassa.

6. TUTKIMUSTEHTÄVÄN TOTEUTTAMISEN ARVIOINTI

6.1 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Jokaiseen tutkimukseen liitetään aina peruskysymyksenä se, mitä me tiedämme tutkimuskohteesta ja –ilmiöstä nyt enemmän kuin ennen tutkimuksen suorittamista (Mäkinen, 1993).

Tutkimuksen johdannossa esitettiin väite, jonka mukaan liiketaloustieteessä esitetään harvoin eksplisiittisiä perusoletuksia tai perusteluita tutkimusilmiöstä ja sitä kuvaavan tiedon luonteesta. Useimmiten suurin huomio kiinnitetään valittuun ja sovellettuun tutkimusmenetelmään, joka myös sisältää oletuksia tutkimuskohteen luonteesta. Myös Näsi (1979) on esittänyt kritiikkiä liiketaloustieteen ei-reflektiivistä luonnetta kohtaan. Hänen mukaansa liiketaloustiede perinteisesti tuottaa erilaisia normeja ja suosituksia kertomalla eri tahoille, kuinka jonkin asian suhteen tulisi toimia. Tutkijat pohtivat kuitenkin äärimmäisen harvoin niitä edellytyksiä, joiden puitteissa heillä olisi lupa lausua jotakin ohjeellista. Jokaisen tutkimuksen ja tutkijan osalta olisi tärkeää ymmärtää ja tiedostaa tutkimusalueen ja tutkittavan ilmiön olemassaolon muodot ja syntymis- ja kehittymismekanismit. Varsin usein liiketaloustieteen tutkimuksessa mennään suoraan asiaan eli valittua menetelmää soveltaen analysoimaan ja selittämään tutkittavaa ilmiötä (Andersen, 1995, 27).

Menetelmälähtöisyyden korostumisesta johtuvat ongelmat ja puutteet koskevat tutkimuksen ohella myös käytäntöä. Tarkasteltavaa ilmiötä koskevat perusoletukset ja niiden perustelut jätetään huomiotta tai ne otetaan annettuina ilman reflektiota ja arviointia. Käytännön ammattianalyttikko tulkitsee strategisia kysymyksiä ja ongelmia useimmiten implisiittisten käsitteellisten perusoletusten ja viitekehysten mukaisesti, joilla on merkittäviä vaikutuksia ajatteluun ja toimintaan (Allison, 1971; Feldman, 1989). Tällaista lähestymistapaa leimaa Pettigrew'n (1985) sanoin historiattomuus (ahistorical), ei-kontekstiaalisuus (acontextual) ja ei-prosessuaalisuus (aprocessual).

Tässä tutkimuksessa erilaisten tulkintahorisonttien ja niihin sisältyvien perusoletusten kuvaaminen ja arviointi on ollut eksplisiittinen pääkohde sekä liiketaloustieteen tutkimuksen että käytännön toiminnan konteksteissa. Tutkimuksessa on valotettu sitä, *millaisia ovat tutkimuksessa ja käytännössä muotoutuneet ja muotoutuvat tulkintahorisontit ja niihin sisältyvät perusoletukset*

strategian ja strategisen informaation tekijöistä, olemuksesta ja tekemisestä. Tutkimustehtävän määrittämisen yhteydessä esitettiin täsmennettyinä tutkimuskysymyksinä seuraavat:

1. *Millaisia ovat liiketaloustieteessä edellytetyt ja tulkitut ihmistä, strategiaa ja strategista informaatiota koskevat perusoletukset ja tulkintahorisontit?*
2. *Millaisia ovat käytännössä (valtiovarainministeriössä) toimivien ihmisten tulkitsemat strategian ja strategisen informaation tekijöitä, olemusta ja tekemistä koskevat perusoletukset?*
3. *Miten liiketaloustieteen ja käytännön eri tulkintahorisontit suhteutuvat toisiinsa?*

Tutkimuksen *ensimmäisenä tavoitteena* todettiin olevan analyysijä ja synteesejä¹⁶⁶ tekemällä tuottaa uutta tietoa strategian ja strategisen informaation tekemisen ja tulkitsemisen yhteydessä vaikuttavista perusoletuksista ja dynamiikasta, jonka keskiössä ovat ihmiset. *Liiketaloustieteen filosofisen analyysin tuloksena luvussa kolme kuvatut ja analysoidut tulkintahorisontit sekä niiden sisältämät perusoletukset tiivistävät tutkimusalueen teoreettisen tietämyksen ja aikaisemmat empiiriset tutkimustulokset (Lukka & Kasanen, 1993, 1995). Tulkintahorisontit ja niihin sisältyvät perusoletukset vastaavat myös tutkimustehtävän ensimmäisessä osassa esitettyihin kysymyksiin. Toiminta-analyyttisen casekuvauksen ja -analyysin tuloksena luvussa neljä kuvatut ja analysoidut käytännön tulkintahorisontit ja niihin sisältyvät perusoletukset tiivistävät tutkimuksen empiiriset tulokset. Tulkintahorisontit ja niihin sisältyvät perusoletukset vastaavat myös tutkimustehtävän toisessa osassa esitettyihin kysymyksiin.*

Toisena tavoitteena oli lisätä sekä tiedeyhteisön että käytännön yhteisön ymmärrystä strategiaa ja strategista informaatiota sekä niiden tekijöitä ja tekemistä koskevien perusoletusten merkityksestä, mahdollisuuksista ja rajoituksista. *Luvussa viisi tehty tulkintahorisonttien suhteuttaminen ja sulauttaminen laajentavat tutkimuksen ja käytännön toimijoiden ymmärrystä strategian ja strategisen informaation tekijöiden, olemuksen ja tekemisen kompleksisuudesta ja moniulotteisuudesta. Tutkimuksen johtopäätöksenä ja väittämänä esitetään, että jokainen tulkintahorisontti omaa perusoletustensa mukaisen pätevyysalueen, jonka mahdollistamana ja rajoittamana se tarjoaa tutkimuksen ja käytännön toimijoille selityksiä, tulkintoja ja malleja.*

¹⁶⁶ Analyysillä tarkoitetaan kohteen erittelevää jäsentelyä ja tulkintaa. Synteessillä tarkoitetaan yksittäisiä osia ja erilaisia näkökulmia yhdistävää ja suhteuttavaa kokonaisjäsentelyä. (Haaparanta & Niiniluoto, 1986, 69)

Tutkimuksen teoreettinen ja käytännöllinen kontribuutio-odotus sisältyi *kolmanteen tavoitteeseen*, jonka mukaan tutkimuksen kautta muotoutuvat tulkinat, johtopäätökset ja viitekehykset voisivat toimia sekä tutkijoiden että käytännön toimijoiden apuna strategiaa ja strategista informaatiota koskevien perusoletusten tulkinnassa ja arvioinnissa. *Luvuissa viisi ja kuusi esitetyt johtopäätökset ja tulkinnat suhteuttavat ja sulauttavat liiketaloustieteen ja käytännön tulkintahorisonttien perusoletuksia uudenlaisiksi tulkintakehikoiksi. Nämä tarjoavat tutkijoille ja käytännön toimijoille soveltamisen välineitä ja edelleen kehittämisen haasteita. Tutkimuksen johtopäätöksenä ja väittämänä esitetään, että strategia ja strateginen informaatio sekä edellyttävät että mahdollistavat kompleksisina ja moniulotteisina ilmiöinä erilaisia maailman ymmärtämisen tapoja eli tulkintahorisontteja.*

Seuraavassa esitetään yhteenvetona tutkimuksen sisällölliset tulokset ja johtopäätökset.

Liiketaloustieteen käsiteanalyttinen analyysi - tulokset ja johtopäätökset

Liiketaloustieteen tulkintahorisontit kuvaavat strategian ja strategisen informaation olemukseen, tekijöihin ja tekemiseen liittyviä *mahdollisia maailmoja*. Jokainen tulkintahorisontti sisältää jonkun ensisijaisen analyysikohteen tai näkökulman. Rationaalis-analyttisellä horisontilla se on organisaation strategia ja strateginen informaatio sisältönä ja rationaalisen hallinnan (analyysi ja päätöksenteko) ongelmana. Holistisen ihmiskäsityksen horisontin kohteena on ihmisen olemassaolon struktuuri ja yksilön merkityksen ongelma. Organisaatoris-sosiaalisella horisontilla kohteena on sosiaalisen todellisuuden ja yhteisöllisen uskomusrakenteen muotoutumisprosessi.

Rationaalis-analyttinen tulkintahorisontti lisää formaalilla analyysin metodilla ymmärrystä strategian ja strategisen informaation sisällön määrittämisestä ja kuvaamisesta. Sen tarjoamat mallit ja viitekehykset helpottavat kompleksisen maailman ja lukemattomien toisiinsa liittyvien osien eriteltyä ja yhdisteltyä jäsentämistä. Näin rationaalis-analyttinen tulkintahorisontti ja sen edellyttämät formaalit menetelmät ja prosessit toimivat organisaation toimijoiden turvaverkkona epävarmassa ja epäselvässä maailmassa. Niiden avulla toimijat pyrkivät yksinkertaistamaan ja hallitsemaan kompleksista maailmaa. Strategian ja strategisen informaation tekijöihin ja tekemiseen liittyvä problematiikka on kuitenkin rationaalis-analyttiselle tulkintahorisontille eräänlainen musta laatikko. Tältä osin sen sisältämät perusoletukset eivät auta selittämään ja ymmärtämään tekemiseen ja tekijöihin liittyvää inhimillis-sosiaalista kompleksisuutta.



Kuvio 31: Liiketaloustieteen tulkintahorisonttien pätevyysalueet, mahdollisuudet ja rajoitukset

Holistisen ihmiskäsityksen horisontti lisää organisatorisen toimijan olemassaolon analyysillä ymmärrystä strategiaan ja strategiseen informaation liittyvien yksilöllisten merkitystulkintojen muotoutumisesta. Sen tarjoama holistisen ihmiskäsityksen malli helpottaa strategian ja strategisen informaation tekijöiden yksilöllisten tulkintahorisonttien tulkintaa ja ymmärtämistä. Holistisen ihmiskäsityksen horisontista tulkitun strategian ja strategisen informaation olemus ja tekeminen perustuu ensisijaisesti yksilön niihin liittämiin merkitystulkintoihin. Erilaisten situaatiotekijöiden kautta yksilön horisontti kytkeytyy sekä rationaalis-analyttisesti (reaalitekijät) että organisatoris-sosiaalisesti (ideaalitekijät) muotoutuvaan strategiaan ja strategiseen informaatioon. Holistisen ihmiskäsityshorisontin rajoitukset liittyvät erityisesti organisatoris-sosiaalisessa kontekstissa tapahtuvaan yhteisdynamiikkaan, jonka luojia ja ylläpitäjiä ovat toistensa kanssa elämään ja toimimaan tuomitut ihmiset.

Organisatoris-sosiaalinen horisontti lisää sosiaalisen vuorovaikutus- ja neuvotteluprosessin analyysillä ymmärrystä strategiaan ja strategiseen informaatioon liittyvien yhteisöllisten tulkintojen ja uskomusrakenteiden muotoutumisesta. Sen tarjoamat mallit yhteisössä vaikuttavien uskomusrakenteiden merkityksestä sekä niiden muotoutumisesta erilaisten ryhmien välisissä vuorovaikutus- ja neuvotteluprosesseissa auttavat tulkitsemaan ja ymmärtämään orga-

nisaation käytännön elämän kompleksisuutta. Organisatoris-sosiaalisen horisontin olettamana strategian ja strategisen informaation sisältö perustuu neuvotteluprosessissa väistämättä tehtäviin kompromisseihin. Siten sosiaalisessa vuorovaikutusprosessissa muotoutuva ja myös toteutuva strategia sisältää usein pieniä askelia, joilla ylläpidetään tyydyttävää suoritustasoa. Organisatoris-sosiaalisen horisontin rajoitukset liittyvät negatiivisen ryhmäajattelun sisältämiin riskeihin ja itsestäänselvinä pidettyjen tulkintojen kriittisen arvioinnin vaikeuteen.

Liiketaloustieteen filosofisen analyysin tulokset osoittavat kunkin tulkintahorisontin mahdollisuudet ja rajoitukset tarkasteltavan ilmiön tulkintaan ja selittämiseen. Keskeinen johtopäätös on, että kukin tulkintahorisontti omaa perusoletustensa mukaisen pätevyysalueen strategian ja strategisen informaation tekijöiden, olemuksen ja tekemisen ymmärtämiseen. Tulkintahorisontit ja niihin sisältyvät perusoletukset vastaavat tutkimustehtävän ensimmäisessä osassa esitettyihin kysymyksiin (ks. liiketaloustieteen perusoletusten yhteenveto, kuvio 13).

Empirian toiminta-analyttinen analyysi – tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksessa on osoitettu, kuinka valtiovarainministeriössä on olemassa erilaisia sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön liittyviä mekanismeja, jotka ylläpitävät ja tukevat rationaalis-analyttiselle toimijaoletukselle perustuvaa ammattianalyytikon roolia ja paikkaa. Esimerkkejä tällaisista rakennemekanismeista ovat toimeksiantokulttuuri, organisaatioyksiköiden ja henkilöiden vertikaalinen ja horisontaalinen statushierarkia, kysymys-vastaus-päätös – keskustelukulttuuri sekä formaalit informaation prosessointimallit. Organisaatiotasolla muotoutuneen tulkintahorisontin sisältämän rationaalis-analyttisen toimijaoletuksen ilmentymiä ovat yksinäisen toimijan malli, konsensushakuihin ryhmäajattelu sekä asioiden, ei asiantuntijoiden johtamiseen perustuva johtajuus. Nämä tunnuspiirteet ovat tyypillisiä tietointensiivisille asiantuntijaorganisaatioille (Alvesson, 1992; Sveiby, 1990; Viitanen, 1993). *Organisaatiotason* horisontin määrittämä oletus redusoi strategian ja strategisen informaation tekijän eräänlaiseksi objektiksi ja tekniseksi toteuttajaksi (”Se”). Tekeminen toteutuu asiaan, tehtävään ja lopputulokseen suuntautuvaan analysoinnin muodossa. Organisaatiotason tulkintahorisontti on erittäin vahva. Se ulottuu jokaiselle tasolle ja kaikkeen ministeriön toimintaan. Se ohjaa sekä yksilöitä että ryhmiä. Sen vahvuus on pitkässä traditiossa sekä lukemattomissa itsestään selvinä pidetyissä käytännöissä, joita erilaiset formaalit ja informaalit rakenteet ylläpitävät.

Sen ohella, että ministeriötason tulkintahorisontti olettaa strategian tekijän kohdettaan ulkopuolelta tarkkailevana yksinäisenä ja objektiivisena analyttikkona, voidaan *toimijataso*n horisonteissa tunnistaa jossain määrin myös

kunkin henkilön maailmansuhteen yksilöllinen ainutlaatuisuus. Tämän mukaisesti jokaisella toimijalla on oma historiallisesti muotoutunut pelitilansa, jonka mahdollistamana ja rajoittamana henkilöt (”Minä”) tulkitsevat asioita sekä tekevät strategiaa ja strategista informaatiota. Tämä tapahtuu päivittäisissä tilanteissa, joissa sinänsä objektiivisesti *havaitut* asiat, ilmiöt ja informaatiolähteet todellistuvat (subjektivoituvat) samassa yksikössä ja samalla tehtäväalueella toimiville henkilöille erilaisina *koettuina merkityskokemuksina*. Strategian ja strategisen informaation tekeminen tarkoittaa toiminnan kautta tapahtuvaa henkistä että fyysistä läsnä olemista.

Ministeriössä havaitut *ryhmätason* tulkintahorisontit mukailevat organisaatiotason ylläpitämiä perusoletuksia määriteltyyn käyttäytymiseen perustuvista yhteisöareenoista, joilla vahvistetaan jo tiedettyjä ja tunnustettuja näkemyksiä. Ryhmissä toimivien ihmisten oletetaan käyttäytyvän lojaalin sotilaan tavoin. Virallisissa ryhmissä toimivat henkilöt ylläpitävät kommentteillaan tai hiljaisuudellaan oletusta yksiaänisestä toimijasta (konsensushenki). Hyväksytyjen ja kiellettyjen kysymysten raja on kirjoittamattomanakin kaikkien tunnistama. Organisatoris-sosiaalisen horisontin olettamien ryhmähorisonttien tunnistaminen ei ole helppoa valtiovarainministeriössä. Niitä on, mutta ne elävät omaa elämäänsä formaaleina perustettujen ja tunnustettujen ryhmien taustalla. Myös viralliseen strategian tekemisessä (VM 2007) on pyritty kiinnittämään huomiota itse prosessiin ja sen sisältämään sosiaaliseen dynamiikkaan. Organisaatiotason tulkintahorisontin määriteltyä käyttäytymistä ja yksiaänisyyttä tukevaan, jopa edellyttävään tekemiseen on kuitenkin erittäin haasteellista sisällyttää uskottavalla tavalla aidosti vuorovaikutteisia aineksia (moniäänisyys ja itsenäisyys). Ryhmässä toimivien yksilöiden (”Me”) keskenään jakamien merkitystulkintojen kautta mahdollisesti muotoutuva yhteisöllinen ymmärtäminen tuottaa strategian organisaation perustehtävää ja kokonaisuunnistumista määrittävänä uskomuksena. Valtiovarainministeriössä tällainen ei ole ainakaan vielä kovin vahvaa tai laajaa.

Seuraavassa kuvassa esitetään liiketaloustieteen perusoletusanalyysiin viitaten sekä ministeriön toimijoiden tulkintoihin sekä tutkijan havaintoihin perustuen tiivistetty jäsenitys valtiovarainministeriön organisaatio-, yksilö- ja ryhmätason horisonteista. Kuvassa oleva tummennus ilmaisee organisaatiotasolla tunnistettavien perusoletusten valta-asemaa.

		<i>Horisontti</i>		
		Organisaatio Yksilö Ryhmä	Organisaatio Yksilö Ryhmä	Organisaatio Yksilö Ryhmä
<i>K</i>	Mitä <i>Olemus</i>	Tietoinen sisältö Objektiivinen informaatio	Koettu merkitys Subjekttiivinen informaatio	Neuvoteltu uskomus Intersubjekttiivinen informaatio
<i>o</i>	Miten <i>Tekeminen</i>	Analysointi; huomio tehtävään ja lopputulokseen	Kokeminen; huomio toimintaan ja läsnäolemiseen	Yhteisöllinen ymmärtäminen; huomio prosessiin ja osallistumiseen
<i>d</i>	Kuka <i>Tekijä</i>	"Se"	"Minä"	"Me"

Kuvio 32: Valtiovarainministeriön tulkintahorisonttien perusoletukset (tumma vahvin, vaalea heikoin)

Viimeisten 2-3 vuoden aikana valtiovarainministeriössä on herkistytty jossain määrin ministeriön roolia ja paikkaa, perustehtävää sekä toimintatapoja koskevien ja itsestään selviksi muotoutuneiden perusoletusten arviointiin. Eräs esimerkki tästä on ministeriössä vuoden 2002 keväästä syksyyn toimineen tulevaisuusfoorumin esittämät huomiot ministeriön tulevaisuuden keskeisistä haasteista. Foorumin laatimassa muistiossa sanotaan ääneen kysymys, joka tiivistää myös tutkimushaastattelussa esiin tulleita pohdintoja: *Valtiovarainministeriö vaatii rakenteellisia uudistuksia, mm. julkisen talouden tehostamista, mutta onko se itse arvioinut prosessejaan ja altistanut itsensä rakenteellisille muutoksille?* (VM:n tulevaisuusfoorumi, 9.10.2002).

Perinteisesti ministeriö on ollut korostetusti yhteiskunnan ja talouden instituutioiden ja rakenteiden ulkopuolinen tarkkailija ja tulevaisuuden uhkakuvien maalailija. Kuvatun herkistymisen myötä on tullut mahdolliseksi ajatella myös niin, että valtiovarainministeriö ei ole ainoastaan yhteiskuntaa ja taloutta ulkopuolelta analysoiva ja arvioiva toimija. Se on yhtenä toimijana myös osa sitä. Oletuksena on, että omien perusoletuksiensa kriittiseen arviointiin ja tulkintahorisonttinsa laajentamiseen itse itsensä haastamalla valtiovarainministeriö olisi uskottavampi vaikuttaja talouden rakenteellista toimivuutta vahvistavien muutosten tunnistamiseksi ja aikaansaamiseksi.

Tutkimuksen asemoituminen liiketaloustieteen keskusteluun

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu tulkitsevaan suuntaukseen perustuen erilaisia liiketaloustieteessä ja käytännössä tehtyjä perusoletustulkintoja strategian ja strategisen informaation tekijöistä, tekemisestä ja olemuksesta. Tutkimusasetelmaan sisältyvä oletus subjektin perustavasta roolista strategian ja strategisen informaation olemuksen ja tekemisen tulkitsijana on ollut keskeinen. Tällä tavoin tutkimus liittyy niiden joukkoon, joissa ihmisen probleemi on sisällytetty eksplisiittisesti tutkimuksen kohteeksi (Gahmberg, 1986; Hookana-Turunen, 1998; Ihantola, 1997; Kaikkonen, 1994; Mantere, 2003; Pihlanto, 1982, 1989, 1995, 1997, 2000a). Tutkimuksessa on osoitettu ihmisen roolia ja paikkaa koskevien perusoletusten keskeinen vaikutus strategian ja strategisen informaation olemusta ja tekemistä koskevien oletusten muotoutumiseen (ks. myös Pihlanto, 1994a, 378).

Tutkimuksessa omaksuttu oletus tarkasteltavasta ilmiöstä on ollut luonteeltaan (liiketaloustieteen) filosofinen: kysymys organisaation, yksilön ja ryhmän horisonteissa muotoutuneista tavoista lähestyä ja tulkita maailmaa sekä omaa paikkaansa siinä. Filosofinen orientaatio on kytketty käytännön orientaatioon oletuksella, jonka mukaan strategiaa ja strategista informaatiota koskevien käytäntöjen muuttaminen edellyttää niiden taustalla olevien perusoletusten ymmärtämistä. Paradigmaattista lähestymistapaa korostava näkökulma liittää tutkimuksen osaksi sitä keskustelua, jossa tarkastellaan erilaisten tulkintahorisonttien mahdollisuuksia ja rajoituksia strategian ja strategisen informaation ymmärtämiseen (Ansoff, 1987; Chaffee, 1985; Chua, 1986; Elfring & Volberda, 1993, 2001; Hopper & Powell, 1985; Johnson, 1987, 1992; Kirjavainen, 1997; Mintzberg, 1973, 1987a, 1994a; Mintzberg et al., 1998; Näsi, 1987, 1999; Näsi & Aunola, 2001; Puxty, 1993; Pihlanto, 2003; Rajagopalan & Spreitzer, 1997; Rouleau & Séquin, 1995; Schwenk, 1988; Simons, 1995; Tsoukas, 1994; Whittington, 1993).

Sosiaali- ja ihmistieteitä sekä näihin sisältyvää liiketaloustiedettä luonnehtii selkeästi useiden yhtäaikaisten ja myös kilpailevien tieteellisten maailmankatsomusten, paradigmojen ja liikkeenjohto-oppien kirjo, diskursiivinen heteroglossia eli moniäänisyys, kuten Ahonen (2001, 43) sitä kutsuu. Daftin ja Buengerin (1990) tapaan voidaan kysyä, olisiko esimerkiksi strategiatutkimuksen tila edes kohtuullisesti yksimielisenä ja normaalitieteen mukaisena vain hyvä asia, koska tieteellisen konvergenssin myötä tulee myös puritaanisutta ja yksisilmäisyyttä.

Strategic management can mean many things, depending on what you want to find and the techniques used for investigation. A single assumption set or research method will inform us only of a narrow reality, and hence will provide an incomplete image of strategic management. (Daft & Buenger, 1990, 100)

Tässä tutkimuksessa toteutetun teorian kehittämisen ideana on ollut liiketaloustieteen tulkintahorisonttien ja käytännön tulkintahorisonttien suhteuttaminen ja sulauttaminen. Tällä on pyritty argumentoimaan *moniparadigmaattisen lähestymistavan puolesta* (Gioia & Pitre, 1990; Hassard, 1991). Tällä tavoin tutkimus tukee jo aikaisemmin tehtyjä johtopäätöksiä, joiden mukaan strategian ja strategisen informaation tekijöihin, tekemiseen ja olemukseen liittyvän dynamiikan ymmärtäminen edellyttää erilaisia tulkintahorisontteja (Chaffee, 1985; Mintzberg, 1975, 1987a, 1994;). Erilaisten tulkintahorisonttien soveltaminen voi auttaa organisaatiota toteuttamaan onnistuneesti myös perustehtäväänsä, kuten Hart (1991) seuraavassa tutkimukseensa viitaten toteaa:

Results indicate that the mode of strategy making used by an organization is a significant predictor of its performance and the highest performing firms in this study integrated and blended all four strategy-making modes. (Hart, 1991, 97)

Strategian ja strategisen informaation tekijöistä, olemuksesta ja tekemisestä tehtyjä perusoletustulkintoja on tarkasteltu yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla. Tarkoituksena on ollut arvioida mikro- ja makrotasolla (Wiley, 1988; Weick, 1995) muotoutuvien perusoletusten välisiä suhteita. *Monitasoisen teorian kehittämisen* (Klein, Tosi & Cannella, 1999) kautta on kyetty ymmärtämään eri tasoilla tapahtuvaa perusoletusten muotoutumista sekä suhteuttamaan ne toisiinsa. Tutkimuksessa esitetyn mukaisesti erilaiset tulkintahorisontit suhteutetaan toisiinsa niiden sisältämän kompleksisuuden mukaisesti. Ekstrasubjektiiivinen taso (organisaatio), intrasubjektiiivinen taso (yksilö) ja intersubjektiiivinen taso (ryhmä) asemoituvat toisiinsa Bouldingin (1956) kehittämää systeemihierarkiaa mukailien (ks. myös Chaffee, 1985; Mantere, 2003).

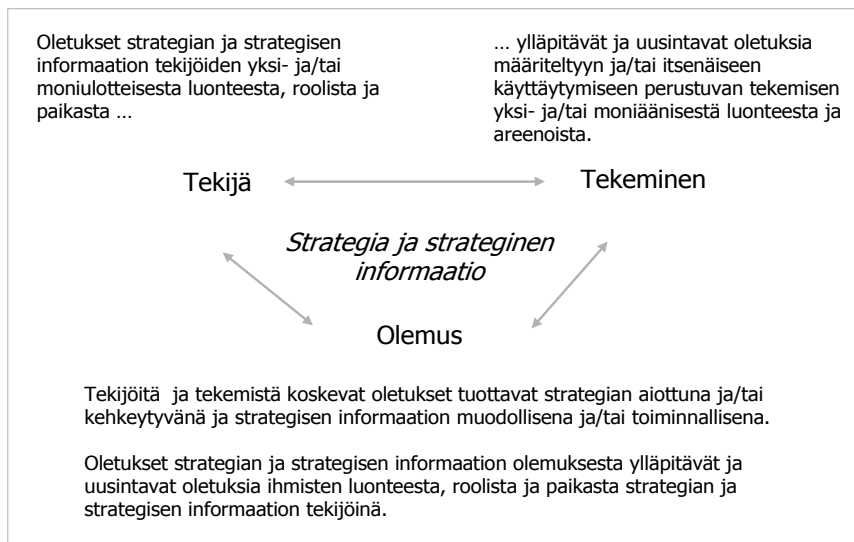
Tutkimuksessa osoitetun mukaisesti erilaiset tulkintahorisontit eivät ole toisiaan korvaavia vaan täydentäviä. Ne ovat kuitenkin siinä mielessä yhteismitattomia ja yhteen sovittamattomia (vrt. Kuhn, 1979; Raunio, 1999), että niiden esittämiä ehdotuksia tai väitteitä ei voida arvioida muutoin kuin ko. horisonttiin sisältyviin perusoletuksiin perustuen. Tämä ei kuitenkaan sulje pois saman ilmiön erilaisista tulkintahorisonteista tapahtuvaa tarkastelua ja tällä tavoin saavutettua laajempaa kokonaisymmärtämistä. Oleellista ei ole argumentoida jonkun yksittäisen horisontin paremmuutta tai huonommuutta vaan tunnistaa kunkin horisontin sisältämien perusoletusten määrittämä pätevyysalue.

Myös Ahonen (2001, 44) suhtautuu kriittisesti liiketaloustieteen yleisen ja yhtenäisen paradigman olemassaoloon toteamalla, että johtamis- ja organisaatiotutkimuksen alalla on erilaisia samanaikaisesti esiintyviä koulukuntia ja lähestymistapoja niin paljon, että niiden luokittelusta on muodostunut oma dis-

kurssin alalajinsa. Chua (1986) tunnistaa Ahosesta poiketen laskentatoimen tutkimuksen alueella hallitsevan joukon perusoletuksia, jotka muodostavat yhden yleisen tieteellisen maailmankuvan, jonka perusta on objektivistinen. Tämän mukaisesti laskentatoimen tutkijat ovat tutkimusyhteisönä jakaneet uskomusten, arvojen ja menetelmien muodostaman rationaalis-analyyttiseen tulkintahorisonttiin perustuvan valtavirta –näkökulman, joka määrittelee relevantit tutkimusongelmat ja niiden tieteellisesti uskottavat ja hyväksyttävät ratkaisut. Silti myös strategisen informaation tutkimusalueilla voidaan tunnistaa vaihtoehtoisten tulkintahorisonttien muodostama moniäänisyyden ja moniparadigmaattisuuden olemassaolo (Chua, 1986; Puxty, 1993; Pihlanto, 2003).

Strategiaa koskevan määritelmän valinta ja jonkun erityisen strategisen johtamisen tekniikan soveltaminen on suuresti riippuvainen siitä, mitä paradigmaattista koulukuntaa preferoidaan (Elfring & Volberda 2001, 1). Erilaisia koulukuntia on useita, mitä toiset pitävät rikkautena (Mahoney, 1993) ja toiset konsistenssin ja koherenssin puutteena sekä merkinä kypsymättömästä tieteenalasta (Camerer, 1985). Yhtä mieltä strategiasta kirjoittaneet ovat siitä, ettei strategian ja siihen liittyvien käsitteiden määrittelystä vallitse yleistä konsensusta vaan useita erilaisia tulkintoja. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat näitä tulkintoja. Jokainen tulkintahorisontti paljastaa jotain strategian ja strategisen informaation tekijöiden, olemuksen ja tekemisen dynamiikasta. Paljastaminen tapahtuu kuitenkin strategian ja strategisen informaation tekemisen ja tekijöiden sekä tulkinnan ja tulkitsijoiden olemusta määrittävien perusoletusten muodostamassa horisontissa.

Seuraavassa kuvassa tiivistetään tutkimuksessa tehtyjen kuvausten, analyysien ja tulkintojen perusteleva asetelma, jonka vaikutuspiirissä erilaiset tulkintahorisontit olettavat ja määrittävät strategian ja strategisen informaation tekijät, tekemisen ja olemuksen jonkinlaisina.



Kuvio 33: Tekijöitä, tekemistä ja olemusta koskevien perusoletusten väliset suhteet

Tutkimuksessa on osoitettu, kuinka erilaisten tulkintahorisonttien sisältämien olettamien ja edellyttämien tarkastelu herkistää arvioimaan niiden mahdollisuuksia ja rajoituksia kyseisessä ajassa ja ympäristössä. Perusoletusten eksplisiittinen analysointi ja arviointi tarjoaa organisaatiolle ja sen toimijoille mahdollisuuden vaikuttaa ulkoisen uskottavuuden ja sisäisen eheyden muotoutumiseen liittyviin tekijöihin. Se auttaa myös ymmärtämään sitä jännitettä ja haastetta, joka on aina läsnä aiottujen strategioiden ja muodollisen informaation edellyttämien perusoletusten ja käytännössä vaikuttavien perusoletusten välillä¹⁶⁷.

6.2 Tutkimuksen arvioinnin kontekstit

Tässä tutkimuksessa on pyritty systemaattiseen ja läpinäkyvään tutkimuksen etenemisen kuvaamiseen niin, että raportin lukijalla olisi mahdollisuus arvioida tutkimustehtävän toteuttamisen adekvaattisuutta, luotettavuutta ja pätevyyttä. Tutkimuksessa on korostettu adekvaattisuuskriteeriä mukaillen tutkitavan ilmiön luonteen ja sovellettavien tutkimusmenetelmien välistä yhteensovittavuutta. *Tämän tutkimuksen menetelmällinen kontribuutio tarjoaa erityisesti hermeneutiikan mukaisesti toteutettavalle liiketaloustieteen laadulliselle tut-*

¹⁶⁷ Argyrista ja Schönian (1978) mukaillen todelliset oletukset (assumptions in use) ja toivotut oletukset (assumptions in theory).

kimukselle useita esimerkkejä systemaattisesta ja läpinäkyvästä menetelmäsoveltamisesta.

Tieteellisen tutkimuksen ja tiedon arviointia voidaan tarkastella kahden erilaisen kontekstin kautta; *oikeuttamisen konteksti* (context of justification) ja *keksimisen konteksti* (context of discovery) (Reichenbach, 1938; Kaplan 1964)¹⁶⁸. Nämä kontekstit edustavat kahta erilaista tieteellisen tutkimuksen ymmärtämisulottuvuutta, objektivistista ja subjektivistista (Burrell & Morgan, 1979; Raunio, 1999, 40).

Objektivistinen näkökulma (Burrell & Morgan, 1979,3) ja positivismi siihen sisältyvänä epistemologisena perusoletuksena sisältää näkemyksen siitä, että tieteen ongelmat koskevat varsinaisesti vain todentamisen kontekstia, eivät keksimisen kontekstia. Keksimisen oletetaan olevan jonkinlainen älyllinen intuitio tai tutkimuksen luova irrationaalinen elementti (Haaparanta & Niiniluoto, 1986, 62). Oikeuttamisen kontekstissa tutkimuksen arvioinnin päähuomio tulee kohdistaa menetelmiin, joilla tuloksiin on päädytty. Keskeinen kysymys koskee tällöin tutkimuksessa sovellettujen tieteellisten metodien pätevyyttä. Arviointia ei uloteta tutkimuksen probleemin, menetelmien ja tulosten perusteena olevaan tieteelliseen maailmankatsomukseen (Raunio, 1999, 25). Sitä ei uloteta myöskään tutkijan näkyvästi tai näkymättömästi tekemiin, jo tiedostettuihin ja jo tulkittuihin olettamuksiin tutkittavan ilmiön luonteesta.

Keksimisen konteksti on korostetussa roolissa subjektivistisen näkökulman sisältämässä anti-positivistisessa epistemologiaoletuksessa (Burrell & Morgan, 1979, 5). Tämän mukaan tieteellisen tutkimuksen ja tieteellisen tiedon laatua ei ole perusteltua arvioida ainoastaan tutkimuksen lopputuloksia ja johtopäätöksiä tarkastelemalla. Tarkasteluun tulee sisällyttää myös tapa, millä tutkija on päätenyt kyseisiin tuloksiin sekä tutkijan tutkimusilmioistä tulkitsemat, määrittämät tai annettuina otetut perusoletukset, joille tutkimuksen toteuttaminen, ml. tulokset ja johtopäätökset perustuvat.

Tämän tutkimuksen uskottavuuden muotoutumis- ja arviointikehikko on rakennettu sekä keksimisen että oikeuttamisen kontekstiin. Niiden operatiivisia arviointikriteereitä ovat tässä tutkimuksessa adekvaattisuus, luotettavuus ja pätevyys. Uskottavuuden yleiset ehdot perustuvat mukailtuna kontekstuaaliseen yleistämiseroriikkaan (Lukka & Kasanen, 1993, 1995). Nämä ehdot on pyritty huomioimaan tutkimusasetelman muotoilussa, tutkimuksen toteutuksessa sekä tutkimusraportin esittämisessä. Uskottavuuden muotoutumis- ja arviointikehikko esitetään kokonaisuutena seuraavassa kuvassa.

¹⁶⁸ Hermeneuttiseen tutkimustapaan ja -prosessiin ei sisälly eksplisiittisesti varsinaisia tutkimusmetodeja, mihin liittyen Koski (1995, 29) toteaa, että esimerkiksi Gadamer ei ole kovin kiinnostunut oikeuttamisen kontekstista hermeneuttisissa yhteiskuntatieteissä. Hän toteaa myös oman tutkimuksensa painottuvan keksimisen kontekstiin (emt., 31).

Yleiset ehdot (Lukka & Kasanen, 1993, 1995. Järjestys mukailtuna)	Tutkimuksen toteutus ja raportointi	Arviointikriteerit ja kontribuutio	Keksimisen konteksti Oikeuttamisen konteksti
1. Tutkimusilmiötä koskeva metodologinen reflektio ja metodologiavalintojen perustelu 2. Teoreettinen tietämys substanssialueelta; käsitteistö, mallit, väitteet, tutkimustraditio 3. Aikaisemmat empiiriset tulokset ja niiden tulkinat 4. Tutkimuksen omat tulokset ja niiden tulkinat 5. Ilmiön reaalityodellinen ympäristö; tutkimustulosten kytkennät käytännön ilmiöihin ja arkitietokokemuksiin	Johdanto (luku 1) Tutkimusasetelma (luku 2) Liiketaloustieteen perusoletuksia ja tulkintahorisontteja (luku 3) Käytännön perusoletuksia ja tulkintahorisontteja (luku 4) Horisonttien suhteuttaminen ja sulauttaminen (luku 5) Tutkimustehtävän toteuttamisen arviointi (luku 6)	<ul style="list-style-type: none"> •Sovellettavuus (adekvaattisuus) <ul style="list-style-type: none"> •Tutkittavan ilmiön luonnetta vastaava menetelmävalinta •Luotettavuus (reliabiliteetti) <ul style="list-style-type: none"> •Aineiston hankinta, laatu, analyysi ja tulkinta – läpinäkyvyys ja monipuolisuus •Pätevyys (validiteetti) <ul style="list-style-type: none"> •Systemaattinen ja laaja-alainen teoreettisen yleistämisen perusta •Uutta tietoa strategian ja strategisen informaation käytännöistä •Heuristisia viittehekyksiä tutkimuksen ja käytännön areenoille 	

Kuvio 34: Tutkimuksen uskottavuuden muotoutumis- ja arviointikehikko

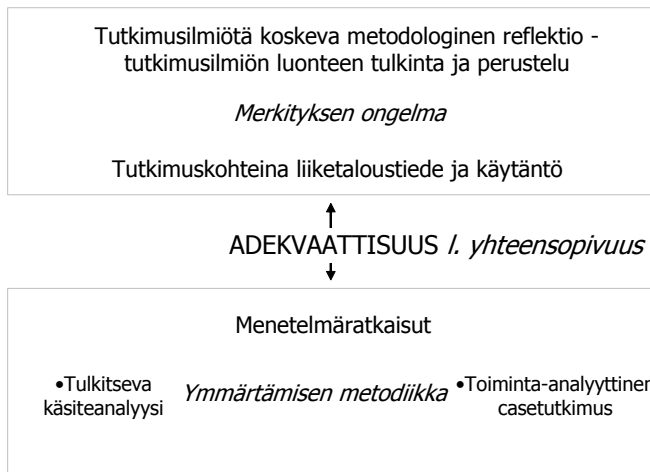
Yleistettävyyden ongelma on laadullisessa tutkimuksessa läsnä koko tutkimusprosessin ajan, alussa laajana kysymyksenasetteluna ja olemassa olevien teorioiden ja selitysmallien arviointina, sitten johonkin erityiseen ja empiiriseen kohteeseen kohdistettuna ja lopussa jälleen laajempaan kokonaisuuteen suhteuttaen. Adekvaattisuus, luotettavuus ja pätevyys muotoutuvat keksimisen ja oikeuttamisen konteksteissa. Tutkiminen on jatkuvaa tarkistamista, kyseenalaistamista ja teoreettista tulkintaa (Tynjälä, 1991).

6.2.1 Keksimisen konteksti - tutkimusasetelman adekvaattisuus

Tieteellisen tutkimuksen tärkein kriteeri on Rauhalan (1989b) mukaan *adekvaattisuus*, jonka mukaan tutkimusasetelman on oltava tutkimuskohteen perusrakenteen vastaava. Etukäteistä oletusta tutkimuskohteesta ja sen perusluonteesta ja rajoittumista, so. ontologinen ratkaisu (Rauhala, 1989b, 1993), voidaan pitää jokaisen empiirisen tutkimuksen olemassaolon välttämättömänä ehtona. Ratkaisu ja käsitys siitä, millaista ilmiötä aiotaan tutkia, asettaa ehdot tieto-opillisille ratkaisuille ja menetelmävalinnoille eli sille, miten ilmiötä aiotaan tutkia ja hankkia sitä koskevaa tietoa¹⁶⁹. Konkreettisesti tämä tarkoittaa sitä, että määritetyn tutkimustehtävän ja tutkimusongelman pohjalta so-

¹⁶⁹ Mäkinen (1980) toteaa, että ” Nuo ongelmat puolestaan ”määrittävät itse”, millaisin keinoin ne ovat parhaiten selvitettävissä. Oikea kysymys ei siten ole, millaisia ovat yrityksen taloustieteen tutkimusmenetelmät, vaan millaisella menetelmällä tämä ja tuo ongelma on parhaiten ratkaistavissa.” Arbnor & Bjerke (1997) tarkoittavat samaa toteamalla, että “Different methodological approaches made different assumptions about their subject area(s).”

velletään sopivaa menetelmää tehtävän ratkaisemiseksi. Ontologisen ratkaisun tulee kestää koko tutkimusprosessin ajan tutkimuskysymyksestä aineiston hankintaan, analysointiin ja tulosten esittämiseen.



Kuvio 35: Adekvaattisuuden muotoutuminen

Tutkimusilmiötä koskeva metodologinen reflektio - tutkimusilmiön luonteen tulkinta ja perustelu

Johdantoluvussa ja tutkimusasetelmaa koskevassa luvussa kaksi on perusteltu eksplisiittisesti tutkimuksen tieteenfilosofinen orientaatio, mikä tarjoaa lukijalle yhden keskeisen kiinnostuksen tutkimustulosten arviointiin. Tutkimuksen alussa tehty ontologinen ratkaisu perustee strategian ja strategisen informaation luonteen ihmisen ja ihmisten *merkityksen ongelmana*. Luvussa kaksi tehdyllä tutkimusilmiön ja siihen liittyvien keskeisten käsitteiden kuvaamisella pyrittiin sekä rajaamaan tutkittavaa ilmiötä että tarjoamaan lukijalle välineitä tutkimusraportin lukemiseen ja tulkitsemiseen.

Tutkimusilmiö ymmärretään siten ihmisten kokemusmaailmaan (the lived experience of the actors, Boland & Pondy, 1981) sisältyvinä merkityksinä ja niiden muodostamina suhteina. Tämän tutkimuksen tulkintahorisontit ovat perustuneet liiketaloustieteen tutkimuksen ja käytännön toimijoiden yksilöllisiin ja yhteisöllisiin merkitystulkintoihin. Merkityksen ongelman adekvaatti tutkiminen perustee hermeneutiikan metodilla toteuttavan tutkimuksen, jonka haasteellisena tavoitteena on tulkita ja ymmärtää tutkijoiden ja käytännön toimijoiden esittämiä perusoletuksia.

Menetelmäratkaisut – ymmärtämisen metodiikka

Tutkimusasetelmaa koskevassa luvussa kaksi (kappale 2.3) on kuvattu erilaisia liiketaloustieteen lähestymistapoja sekä perusteltu tämän tutkimuksen mene-

telmävalintaa. Tutkimuksen lähtökohtaoletuksen mukaan strategian ja strategisen informaation olemukseen, tekijöihin ja tekemiseen liittyvät tapahtumat ja merkitykset ovat organisaation toimijoiden havaitsemia, tulkitsemia ja välittämiä (Daft & Weick, 1984; Mäkinen, 1980). Samalla tavoin myös liiketaloustieteen teoriatradition muodostavat kirjoitukset ovat tekijöidensä kuvailemia, tulkitsemia ja selittämiä käsityksiä maailmasta. Tähän oletukseen nojautuen perusteltiin ymmärtämisen metodiikkaan perustuvien *toiminta-analyttisen lähestymistavan* (Mäkinen, 1980; Näsi & Neilimo, Pihlanto, 1994a) ja *tulkitsevan käsitetutkimuksen* (Takala & Lämsä, 2001) olevan adekvaatteja tapoja tutkia strategian ja strategisen informaation tekijöihin, olemukseen ja tekemiseen kiinnittyvää merkityksen ongelmaa.

Merkityksen ongelma on läsnä puheissa ja teksteissä, ajatuksissa ja teoissa. Se on läsnä eksplisiittisesti riveillä ja implisiittisesti rivien välissä. Aineiston organisoinnissa ja jäsentämisessä on yleisesti perusteltua käyttää systemaattista ja läpinäkyvää menetelmää. Näin on pyritty tekemään myös tässä tutkimuksessa. Aineiston hankinta, analysointi ja tulkinta on kuvattu sillä tavoin, että lukijalla on mahdollisuus saada käsitys siitä, kuinka asetettu tutkimustehtävä on ohjannut aineiston hankintaa sekä kuinka siitä tehdyt analyysit ja tulokset perustelevat tutkimustehtävän ratkaisun.

Tulkitsevan käsiteanalyysin avulla on pyritty ”metsästäämään merkityksiä” sekä olemassa olevaan tekstiaineistoon (liiketaloustieteen toimijoiden kirjoitukset) että empiiriseen aineistoon (käytännön toimijoiden puheet, teot, ilmeet, eleet ja kirjoitukset) perustuen. Tutkimuksessa on osoitettu, kuinka tulkitsevan käsiteanalyysin avulla on mahdollista paljastaa eri horisontteihin sisältyviä perusoletuksia sekä laajentaa tutkimuksen lukijoiden ymmärrystä kunkin horisontin pätevydestä. Tärkeä osa tutkimuksen tuloksia ja lukijoiden ymmärryksen laajentamista on tulkintahorisontteihin sisältyvien rajoitusten kuvaaminen ja tulkinta.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin toiminta-analyttisen tutkimusotteen mukaisena *casetutkimuksena*, jonka lähtökohtana oli valtiovarainministeriön toiminnan ja toimijoiden, so. tekemisen ja tekijöiden kokemusten ja tulkintojen eläytyvässä (Niiniluoto, 1997, 56) ja syvässä ymmärtämisessä. Tutkimuksen empiirinen osuus sisälsi intensiivisen, yhden organisaation kontekstissa toteutetun casetutkimuksen. Valtiovarainministeriön valintaa tutkimuskohteeksi perusteltiin sekä ainutlaatuisen oppimispotentialin että aidosti sisältä päin tehtävän tutkimuksen kriteerein. Tutkimuksessa sovellettu lähestymistapa ja menetelmäratkaisut ovat mahdollistaneet näiden kriteereiden täyttymisen.

6.2.2 Oikeuttamisen konteksti – tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Jokaisen tutkimuksen tärkein kriteeri on tutkimuksen uskottavuus, joka tarkoittaa tutkimuksen kykyä vakuuttaa lukijansa tutkimuksen sisältämien tutkimustulosten ja johtopäätösten totuudenmukaisuudesta. Tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuuden arviointikriteereinä on yleisesti käytetty reliabiliteettia eli luotettavuutta ja validiteettia eli pätevyyttä. Luotettavuuskriteerin yhteydessä tarkastellaan sitä, onko tutkijan hankkima ja analysoima aineisto luotettavaa. Pätevyyskriteerin yhteydessä tarkastellaan laajasti tulkiten sitä, onko tutkija tutkinut sitä ilmiötä, mitä hän on esittänyt tutkivansa ja kuinka yleisesti tutkimustulokset ovat päteviä. Näiden kriteereiden tulkinta ja määrittely on aiheuttanut paljon keskustelua sekä erilaisten tutkimusotteiden välillä että myös laadullisen tutkimusotteen sisällä¹⁷⁰.

Tutkimusaineiston luotettavuus

McKinnon (1988) esittää neljä potentiaalia uhkaa casetutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä koskien. Nämä liittyvät tutkijan läsnäolon vaikutuksiin, aineiston saatavuuteen ja luotettavuuteen, tutkijan tulkintaongelmiin sekä ihmismielen kompleksisuuteen ja rajoituksiin. Seuraavassa kuvataan niitä toimenpiteitä, joilla on pyritty vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta sekä ehkäisemään uhkien toteutumista.

Tutkijan läsnäolo ja interventiot

Oleellisin kysymys menetelmän ja interventioasteen osalta on tutkittavan ilmiön luonne ja ongelman asettelu. Läheltä ja sisältä päin toteutettava toiminta-analyyttinen casetutkimus on merkittävästi intensiivisempi interventio kuin ulkopuolelta toteuttava survey-pohjainen casetutkimus. Toiminta-analyyttinen casetutkimus käynnistää aina useita erilaisia prosesseja kohdeorganisaatiossa. Ihmiset, joita haastatellaan tai havainnoidaan tiedostavat omakohtaisesti tutkimuksen olemassaolon. Ilman tutkimusta ei olisi tutkimusta koskevia neuvotteluita, ei haastatteluita, ei havainnointia jne., jotka kaikki edustavat interventiota tutkimuskohteeseen. Ne edellyttävät aina jotain panosta, fyysistä ja henkistä, myös tutkimuskohteelta.

Jokaisen casetutkimus on sellaisenaan aina interventio, ts. se vaikuttaa aina jollain tavalla tutkimuskohteeseensa. Intervention *minimoinnin* osalta tutkijan tulee pyrkiä siihen, ettei hän vaikuttaisi tulkintoja tekevien ihmisten välittömiin tulkintoihin todellisuudesta. On selvää, että jo itse tutkimustilanne ja tut-

¹⁷⁰ Laadullinen tutkimus ei ole yksi yhtenäinen tutkimussuunta vaan siihen kuuluu useita erilaisia lähestymistapoja kuten myös tutkimusmenetelmiä. Siksi ei ole myöskään olemassa yhtä yhtenäistä käsitystä siitä, miten tutkimuksen uskottavuutta tulisi arvioida. On esitetty, että laadullisessa tutkimuksessa on ollut tapana joko uskottavuuskysymysten huomiotta jättäminen kokonaan tai niiden käsittely nomoteettisen paradigman mukaisesti (Tynjälä, 1991).

kijan fyysinen läsnäolo vaikuttavat jollain tavalla tutkimuskohteeseen. Tässä tutkimuksessa tätä vaikutusta vahvistaa tutkijan rooli kohteena olevan organisaation yhtenä työntekijänä ja haastateltavien henkilöiden kollegana. Tutkijan valitsemat teemat ja esitetyt kysymykset olivat varsin vahva interventio, joka pysäytti ihmiset miettimään ja analysoimaan asioita henkilökohtaisissa haastatteluissa. Osallistuva havainnointi ja havainnointi olivat tässä suhteessa neutraalimpia, koska niissä tutkimusinterventio ei suuntautunut välittömästi yksilöön vaan johonkin tilanteeseen tai tapahtumaan.

Henkilöhaastatteluiden osalta intervention vaikutusta pyrittiin minimoimaan siten, ettei haastateltaville lähetetty etukäteen kysymyksiä tai keskusteltavia teemoja vaan ainoastaan kahden sivun mittainen tutkimusprotokolla eli kuvaus tutkimustehtävästä, toteutuksesta sekä tutkimuseettisistä periaatteista (ks. liite 3). Haastateltavilta kysyttiin tutkimuksen jälkeen sähköpostilla erikseen kommenttia siitä, miten he kokivat sen, ettei heillä ollut käytössä eikä tiedossa kysymyksiä tai teemoja etukäteen. Suurin osa vastasi tähän toteamalla, että tämä oli hyvä, koska näin haastattelusta tuli luontevampi ja välittömämpi. Toteutettuihin haastatteluihin, erityisesti niiden avoimuuteen ja haastateltavien motivoituneisuuteen sekä heiltä saatuun palautteeseen viitaten on perusteltua väittää, että tutkijan interventio ja vaikutus henkilöiden tulkintoihin on ollut minimaalista.

Osallistuvan havainnoinnin ja havainnoinnin kohteena olleet tilanteet ja tapahtumat eroavat haastatteluista merkittävästi siinä, että ne ovat luonteeltaan autenttisia. Tämä tarkoittaa sitä, että ne ovat olemassa tutkimuksesta riippumatta. Esimerkiksi johtoryhmä pitää kokouksiaan riippumatta siitä, havainnoiko joku tutkija siellä käytäviä keskusteluita vai ei. Valtiovarainministeriön esimiesfoorumeita tai talouspolitiikan strategiaryhmän kokouksia ei myöskään järjestetty tutkimuksen takia. Haastattelu on sen sijaan aina erityisesti tutkimusta varten järjestetty tilaisuus.

Havaitun ja koetun sekä tutkimuksessa raportoidun perusteella voidaan väittää, että havainnoinnin ja osallistuvan havainnoinnin osalta tutkijan rooli organisaation työntekijänä vähensi interventioon liittyviä luotettavuusuhkia. Tutkijalla oli yhtenä organisatorisena toimijana kaikilla havainnointifoorumeilla legitimiä tulkittu rooli ja paikka. Tutkijan läsnäolo ja interventio (osallistuva havainnointi) perustui aina hänen organisatorisen toimijan rooliinsa talouspolitiikan strategiaryhmän toimintaa lukuun ottamatta. Ilman organisatorisen toimijan roolia tilanne olisi ollut ainakin alkuvaiheessa toinen, koska organisaation toimijat olisivat tarvinneet aikaa tutustua ulkopuoliseen tutkijaan.

On syytä todeta, että edellä esitetty ei tarkoita sitä, että vain organisaatiossa työskentelevä henkilö voi tehdä toiminta-analyyttisen casetutkimuksen. Kuka tahansa toiminta-analyyttisen lähestymistavan ja metodologian sekä aihealueen substanssin hallitseva tutkija kykenee tähän. Tutkijan roolissa hän ei ole

kuitenkaan koskaan ulkopuolinen tutkija vaan tutkimuskohteen lähellä ja sisällä työskentelevä toimija. Luotettavan aineiston hankkiminen ja syvällisen ymmärryksen saavuttaminen edellyttävät aidosti ja uskottavasti vuorovaikutteista suhdetta organisaatiosta toimivien henkilöiden kanssa.

Aineiston saatavuus ja luotettavuus

Liiketaloustieteen filosofisen analyysin lähteenä ja myös kohteena oleva viitekirjallisuusaineisto perustuu kansainvälisiin ja suomalaisiin strategiaa ja strategista informaatiota käsitteleviin kirjoituksiin. Näistä moneen sisältyy teoreettisen tarkastelun ohella myös empiirinen aineisto. Merkittävän osan tekstiaineistoa muodostavat sosiaalitieteen (ml. liiketaloustieteen) tieteenfilosofiaa ja metodologiaa käsittelevät kirjoitukset. Kirjallisuusaineistoon sisältyy 33 tutkimustehtävän kannalta relevanttia väitöskirjatutkimusta.

Tutkimuksen aikana luettujen tekstien määrä on merkittävästä laajempi kuin lopullisessa raportissa. Aineisto ei ole valikoitunut itsestään vaan tutkijan tulkintahorisontin ja tutkimustehtävän ohjaamana valintana tutkimusteemaan liittyvien potentiaalisten kirjoitusten laajasta joukosta. Tarkastellut kirjoitukset ovat yleisesti tunnettuja ja laajasti viitattuja sekä alan tutkimuksissa että käytännön konteksteissa. Niiden voidaan katsoa edustavan varsin hyvin tutkimusalueilla vallitsevia oletuksia, vaikka tutkimuksessa ei esitetäkään oletuksista mitään tutkimuspopulaatiota koskevia tilastollisia yleistyksiä tai väitteitä. Aineistoa voi nimittää luonnolliseksi, koska se on olemassa tutkijasta riippumatta (Takala & Lämsä, 2001, 375). Tutkija ei ole ollut muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta välittömässä vuorovaikutuksessa kirjoitusten tekijöiden kanssa.

Tutkimuksen empiirisen osan primaariaineiston muodostavat caseorganisaation henkilöhaastattelut, joita tehtiin yhteensä 36. Haastateltavat henkilöt työskentelevät ministeriön ylimmässä johdossa (12 henkilöä), keskijohdossa (10 henkilöä) ja asiantuntijatehtävissä (14 henkilöä). Valtiovarainministeriön taholta ei asetettu mitään rajoitteita haastateltavien henkilöiden määrän, aseman tai nimien suhteen. Haastateltavat henkilöt valittiin tutkijan toimesta luvun kaksi kappaleessa 2.4.3 kuvattujen kriteerien perusteella.

Yin (1994) korostaa tutkimusprotokollan merkitystä empiirisen casetutkimuksen lähtökohtien ja uskottavuuden jäsentämisessä. Tässä tutkimuksessa käytetyn tutkimusprotokollan merkitys oli keskeinen erityisesti haastatteluissa, koska haastateltaville ei jaettu etukäteen eikä myöskään haastattelutilanteessa kysymyksiä. Tutkimusprotokollassa (ks. liite 3) kuvattiin tutkimustehtävää, tavoitteita ja aineiston hankintaa ja käsittelyä koskevia periaatteita. Siinä kuvattiin myös joitain tutkimuseettisiä periaatteita.

Haastateluaineiston luotettavuuden varmistamiseksi jokaisesta haastattelusta laadittiin temaattisesti analysoity ja jäsennetty yhteenveto. Nämä yhteenvedot

toimivat haastatteluiden nk. yksilötason havaintomuistioina (observational notes, McKinnon, 1981, 46). Ne lähetettiin jokaiselle haastattelulle henkilölle kommentoitavaksi ja täydennettäväksi. Tällä pyrittiin varmistamaan haastatteluaineiston luotettavuutta ja oikeellisuutta. Havaintomuistioiden ohella tutkija laati erillisiä metodimuistioita (methodological notes, mt.), joihin kirjattiin havaintoja kunkin haastattelun ilmapiiristä sekä haastateltavan henkilön kommentteista mm. sen suhteen, että tutkimuskysymyksiä ei lähetetty etukäteen. Liiketaloustieteen tekstiaineiston ja empiirisen aiheiston hankinnan ja analysoinnin kuluessa laadittiin ja ylläpidettiin lisäksi nk. teoriamuistioita (theoretical notes, mt.), johon tutkija kirjasi esiin nousseita ideoita, havaintoja ja tulkintoja.

Osallistuvan havainnoinnin ja havainnoinnin osalta ei asetettu ministeriön taholta mitään rajoituksia. Kaikkiin mainittuihin havainnointiareenoihin liittyy myös kirjallista materiaalia. Havainnointiareenoiden osalta laadittiin muistiinpanoja tutkimustehtävään liittyvistä havainnoista.

Valtiovarainministeriötä koskevan dokumenttiaineiston osalta tutkijalla on ollut pääsy kaikkeen tietoon, jota tutkija on pitänyt relevanttina. Ministeriön taholta ei ole asetettu mitään rajoitteita aineiston hankintaa ja käyttöä koskien. Tutkija ei ole pyytänyt saada käyttöönsä salaiseksi luokiteltua aineistoa, koska se ei ole ollut tutkimustehtävän toteuttamisen kannalta tarpeellista. Pääosa dokumenttiaineistosta on välittömästi kaikkien saatavilla, koska Valtiovarainministeriö on julkinen organisaatio ja sen tekemät strategiat ja strateginen informaatio ovat julkisesti saatavilla olevia asiakirjoja.

Tutkimusasetelmaa koskevassa luvun kaksi kappaleessa 2.3 on kuvattu tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmälliset ratkaisut sekä liiketaloustieteen tekstiaineiston että empiirisen aineiston osalta. Liiketaloustieteen tekstiaineiston analyysi on kuvattu tarkemmin luvun kaksi kappaleessa 2.3.3 ja empiirisen aineiston analyysi kappaleessa 2.4.3.

Tutkijan ja tutkittavien mahdolliset tulkintavinoumat - ihmismielen kompleksisuus ja rajoitteet

Tutkimusprosessi etenee tutkijan ja tutkimusaiheeseen liittyvien erilaisten situaatiokomponenttien (haastattelut, aikaisemmat tutkimukset, tilastot, tilinpäätökset jne..) välisenä vuoropuheluna (Pihlanto, 1994b). Tutkija tekee ja joutuu tekemään jatkuvasti valintoja todellisuutta koskevan tiedon ja tulkintojen suhteen. Hän joutuu tulkitsemaan, mikä on merkityksellistä, mikä ei ole. Tämä ei silti tarkoita tutkijan subjektiivista vapautta todellisuuden tulkitsemiseen. Aineistosta tulee näkyä ja kuulua caseorganisaation ihmisten ääni. Tutkijan tulee kuvata perusteellisesti ja läpinäkyvästi tutkimusprosessin kulku aineistosta johtopäätöksiin.

On vaikeaa määrittää sitä ajankohtaa, jolloin tämän tutkimuksen voisi katsoa varsinaisesti alkaneen. Yksi mahdollisuus olisi vuoden 1998 syksy, jolloin allekirjoittanut hyväksyttiin virallisesti Turun kauppakorkeakoulun jatko-opiskelijaksi. Itse tutkimusilmion ja kysymyksenasettelun jäsentyminen on tapahtunut kuitenkin paljon pidemmän ajan kuluessa 1990-luvun alkupuolelta lähtien lukuisiin käytännössä tehtyihin havaintoihin perustuen. Tosielämän (Mintzberg, 1979) konteksteissa ja liiketaloustieteen kirjoitusten parissa vietetty ”kentälläoloaika” ulottuu siten vuosien päähän.

Allekirjoittanut on toiminut valtiovarainministeriössä johdon asiantuntijan vuoden 1999 tammikuusta alkaen. Väitöskirjatutkimukseen välittömästi liittyvä empiria-aineiston keruu ja analyysi ulottuu vuoden 2001 alkusyksystä vuoden 2004 kevääseen. Haastattelut toteutettiin vuoden 2001 joulukuun ja vuoden 2002 toukokuun välisenä aikana. Osallistuvaa havainnointia ja havainnointia tehtiin systemaattisesti liitteessä 2 mainittujen areenoiden osalta vuoden 2001 alkusyksystä vuoden 2003 loppuun saakka. Allekirjoittanut julkaisi liiketaloustieteen tekstiaineiston analysoinnin eräänlaisena väliraporttina tutkimusprojektin kuluessa kirjan ”Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced scorecardin tuolla puolen” (Määttä, 2000a). Siinä tarkasteltiin myös niitä perusoletuksia, jotka vaikuttavat käytännön johtamis- ja mittaamisjärjestelmien taustalla.

A succesful case study may provide the possibility to widen the validity of the research results beyond the primary observations by efficient triangulation of the data elements. (Lukka & Kasanen, 1995, 83)

Tutkimuksen aineiston hankkimisessa ja analysoinnissa on sovellettu *mene- telmä- ja tietolähdetriangulaatiota*. Liiketaloustieteen teoriatradition pohjalta analysoituja liiketaloustieteen tulkintahorisontteja voidaan pitää myös eräänlaisena *teoriatrianguloinnin* muotona, vaikka empiiristä aineistoa ei olekaan analysoitu systemaattisesti jokaisen teorianhorisontin osalta erikseen.

Empiirisen aineiston osalta on tutkimuksessa sovellettu aidosti triangulointia niin, että haastatteluiden ja dokumenttiaineiston ohella myös havainnoinnilla ja osallistuvalla havainnoinnilla on aidosti merkittävä rooli. Havainnoinnilla ei tarkoiteta tässä tutkimuksessa henkilöhaastatteluita vaan erilaisia Valtiovarainministeriön yhteisöareenoita, joilla keskustellaan ja tehdään strategiaa ja strategista informaatiota.

Casekuvaus esitetään kokonaistasolla niin, että strategian ja strategisen informaation tekijöiden äänet tuodaan esille yksilöiden tekemien tulkintasitaattien välityksellä. Tutkimuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että tulkinnat eivät ole yksi- vaan moniäänisiä. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka tulkintasitaatit esitetään anonymisti, on ne koodattu niin, että

tutkimusraportista voi nähdä, onko äänessä yleensä sama henkilö vai useampia henkilöitä. Adekvaattisuuskriteeriä (Rauhala, 1989b, 1993; Blaikie, 1991) noudattaen trianguloinnilla ei ole pyritty osoittamaan joitain tulkintoja enemmän oikeaksi tai vääräksi kuin toisia. Kokonaisuutena triangulointia on sovellettu tutkimustehtävän suhteen adekvaatilla tavalla rikastamalla ja täydentämällä tutkimusilmiön tulkitsevaa kuvausta ja analysointia.

Tutkimustulosten pätevyys

Tieteellinen tuote, tutkimus, on ymmärryksen laajentumiseen pyrkivä perusteltu tarina tai kertomus, joka on suhteutettu oman aikansa tieteelliseen keskusteluun. (Takala & Lämsä, 2001)

Tutkimuksen pätevyyden toteutumista tarkastellaan tässä tulosten yleistettävyyden näkökulmasta. Yleistettävyyden liittyy siihen, kuinka laajalti ne kuvaavat myös muissa konteksteissa olevaa ja tapahtuvaa strategian ja strategisen informaation olemuksen, tekijöiden ja tekemisen dynamiikkaa. Tutkimustulosten yleistettävyyden määrittely voi toiminta-analyttisen lähestymistavan mukaan olla kontekstuaalista (Lukka & Kasanen, 1993), teoreettista (analyttistä, Yin, 1994, Mäkinen 1993) ja paikallista (Alasuutari, 1999).¹⁷¹

Lukka ja Kasanen (1993, 1995) toteavat, että liiketaloustieteellisen tutkimuksen *yleisesti pätevät* tulokset voivat olla ovat luonteeltaan myös viitekehyksiä, ajatusmalleja ja näkemyksiä johtamisen ja taloudellisen toiminnan luonteesta. Kysymys ei ole luonnontieteen mukaisten lainalaisuuksien määrittelystä vaan ilmiön käsitteelliseen haltuunottoon tarvittavista kehyksistä, jotka riittävän abstrakteina ja määritelmällisinä rakenteina sopivat erityisen tilanteen ohella mahdollisesti myös useisiin muihinkin tilanteisiin.

Kontekstuaalisen yleistämisen näkökulmasta onnistuneille casetutkimuksille on tyypillistä, että niissä yhdistetään monipuolisesti ja huolellisesti argumentoituna aikaisempaa teoreettista tietämystä, aikaisempia ja omia empiirisiä havaintoja ja tulkintoja sekä reaalitalouteen liittyvää arkiajattelua. Kontekstuaalisen yleistämisenretoriikan toimivuuden edellytys on tutkimuksen caseanalyysin kautta tapahtuvan syväymmärryksen saavuttaminen ja tämän uskottava raportointi. Teoreettisen yleistämisen näkökulmasta empiirisen aineiston perusteella tehtäviä väitteitä yleistetään suhteuttamalla niitä laajempaan teoriaan.

¹⁷¹ Lukka & Kasanen (1993) esittävät liiketaloustieteessä kolme yleistämisen retoriikan perustyyppiä; a) tilastollinen yleistämisenretoriikka; b) kontekstuaalinen yleistämisenretoriikka; c) konstruktivinen yleistämisenretoriikka.

Teoreettinen yleistäminen

Luvuissa kolme esitetyt liiketaloustieteen tulkintahorisontit kuvaavat strategian ja strategisen informaation olemukseen, tekijöihin ja tekemiseen liittyviä mahdollisia maailmoja. Jokainen tulkintahorisontti sisältää jonkun ensisijaisen analyysikohteen tai näkökulman. Rationaalis-analyttisellä horisontilla se on organisaation strategia ja strateginen informaatio tietoisena sisältönä ja rationaalisen hallinnan ongelmana. Holistisen ihmiskäsityksen horisontin kohteena on ihmisen olemassaolon struktuuri ja yksilön merkityksen ongelma. Organisatoris-sosiaalisella horisontilla kohteena on sosiaalisen todellisuuden ja yhteisöllisen uskomusrakenteen muotoutumisprosessi.

Tutkimuksen teoreettinen yleistettävyyden perustuu perusteelliseen liiketaloustieteen filosofiseen analyysiin sekä sen perustelemaan ymmärryksen lisääntymiseen erilaisten liiketaloustieteen tulkintahorisonttien mahdollisuuksista ja rajoituksista. Liiketaloustieteen tulkintahorisontit ovat sikäli yleisiä, että niissä tiivistyy liiketaloustieteen tutkimuksessa esitetyt perusoletukset ja määritelmät strategian tekijöistä, olemuksesta ja tekemisestä. Niiden avulla voidaan reflektoida missä tahansa organisaatiossa tunnistettavia perusoletuksia.

Esitetty liiketaloustieteen perusoletusanalyysi tarjoaa yhden mahdollisen arviointikehikon käytännön perusoletusten arvioimiseksi. Vaikka tutkimuksen liiketaloustieteen ja myös käytännön analyysi tuottaa käsityksen rationaalisanalyttisen tulkintahorisontin valtavirta-asemasta, ei tutkimuksessa suoraan väitetä, että tämä asetelma olisi tunnistettavissa yleisesti kaikissa organisaatioissa tai tietyn tyyppisissä organisaatioissa. Tämä on empiirinen kysymys, johon voi vastata vain ko. organisaatioon kohdistuvan tutkimuksen keinoin.

Suhteuttamiseen ja mahdollisuuteen perustuva yleistettävyyden

Alasuutari (1999) toteaa, että yleistämisessä ei ole laadullisen tutkimuksen osalta oikeastaan kysymys yleistämisestä vaan *suhteuttamisesta*. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon tutkijan analyysi ja johtopäätökset voivat kertoa muusta kuin hänen omasta aineistostaan. Suhteuttamiseen liittyy Tynjälän (1991) Lincolnilta ja Gubalta lainaama siirrettävyydskriteeri, jonka mukaan tulosten yleistettävyyden riippuu siitä, miten samankaltaisia tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat.

Mahdollisuuden yleistettävyyden (Peräkylä, 1995, 48) perustuu oletukseen, jonka mukaan erityisessä tapauksessa ja ympäristössä kuvatun, eritellen ja tulkittun ilmiön olemuksen ja sen muotoutumisen käsitteellinen jäsentäminen viitekehystenä voi tarjota perusteet väittää, että sama viitekehys on mahdollinen myös suuressa joukossa muita tapauksia. Tällöin ei ole välttämätöntä osoittaa sitä, että organisaatiot, ryhmät ja yksilöt kokevat ja toimivat strategioiden ja strategisen informaation tekijöinä ja tekemisessä juuri noin kaikissa muissakin tapauksissa.

Tässä tutkimuksessa toteutetulla liiketaloustieteen filosofisella analyysillä on kuvattu ja osoitettu tulkitsevaa käsiteanalyysiä soveltaen liiketaloustieteessä vallitseva strategian ja strategisen informaation tekijöiden, tekemisen ja olemuksen moniulotteinen ja -tulkintainen luonne. Perusoletusanalyysin kautta jäsenneyt liiketaloustieteen tulkintahorisontit osoittavat kunkin horisontin mahdollisuudet ja rajoitukset strategian ja strategisen informaation olemuksen, tekijöiden ja tekemisen ymmärtämisessä.

Toiminta-analyttiseen lähestymistapaan ja ymmärtämisen metodiin perustuen on tutkimuksessa kuvattu ja osoitettu myös käytännössä organisaatio-, yksilö- ja ryhmätasolla vallitseva strategian ja strategisen informaation tekijöiden, tekemisen ja olemuksen moniulotteinen ja -tulkintainen luonne. Caseorganisaation eri toimijatasoilla tehdyt havainnot ja perusoletustulkinnat tarjoavat useita mahdollisuuksia tosielämän päivittäisten tapahtumien ja strategioinnin ymmärtämiseen. Ne tarjoavat reflektioperustaa ja palloseinää myös vallitsevien oletusten ja niiden ylläpitämien ja uusintamien toimintatapojen arviointiin ja uudistamiseen.

Caseorganisaatiota koskevat tulokset on periaatteessa mahdollista suhteuttaa ainakin toisiin ministeriöihin. Reunanen (1986) on tarkastellut väitöskirjansa tutkimushaastattelussa sitä, mikä on tutkimuksen ja teoreettisen tiedon merkitys ministeriöiden strategian tekemisessä. Reunanen (1986, 147-149) toteaa, että tieteenkäsitteiden julkishallinnossa on yleensä empiiris-kvantitatiivinen. Strategian tekemisen lähtökohtana on mitattavat faktat ja olemassa olevat lukusarjat. Lehtimäki (2000) vahvistaa kunnallisten ja alueellisten strategioiden muotoutumista tarkastelevassa väitöskirjassaan, että rationaalis-analyttinen yksinäisyys hallitsee strategian tekijöiden ja tekemisen tulkintahorisonttia.

Tutkimuksen sisällöllinen kontribuutio ei perustele normatiivisia toimintaohjeita tai uusia strategian ja informaation tekemismalleja tai järjestelmiä. Jos ja kun strategian keskeisenä ideana on olla joissain *tärkeissä asioissa* erilainen kuin muut (Porter, 1996), eivät hyvätkään johtamisen menetelmä- ja menestysoppaat kykene tarjoamaan muuta kuin hiljaisen keskustelukumppanin, toki parhaimmillaan haastavan ja mielenkiintoisen sellaisen.

If the secrets of corporate strategy could be acquired for 25 pounds (average price for a strategy book), then we would not pay our top managers so much. If there was really so much agreements on fundamentals of corporate strategy, then strategic decisions would not be so hard to make. (Whittington, 1993, 1)

Intersubjektiivisuuden vaatimus sellaisena, kuin se yleensä esitetään, tarkoittaa sitä, että jokaiselle väittämälle, jolle esitetään totuuden vaatimuksia, on annettava julkinen perustelu. Tämä tarkoittaa sitä, että esitetty teoria ja sen perustelut on oltava välitettävissä ihmiseltä toiselle. Jokaisen, joka on saanut

asianmukaisen koulutuksen tulee voida ymmärtää esitetty teoria ja sen perustelut (Ketonen, 1976, 14-16). Tässä tutkimuksessa intersubjektiivisuuden vaatimus tutkimusaineiston osalta täyttyy siten, että tutkimusilmiötä koskevat ihmisten tulkinnat ja tulkintojen väliset suhteet ja merkitykset on jäsennetty ja *asiallistettu*¹⁷² (Varto, 1992, 95) tutkimusaineistoksi, joka vaikuttaa ja ”puhuu puolestaan” tutkimustulosten muodossa asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaten. Tähän sisältyy myös tutkimusprosessin etenemisen kuvaus läpinäkyvällä tavalla, jotta tutkimusraportin lukijoiden ja arvioijien on mahdollista saada käsitys tutkimustehtävän toteuttamisesta tutkimustehtävän asettamisesta johtopäätösten esittämiseen saakka.

Tutkimuksen johtopäätökset korostavat jokaisen organisaation ja siinä toimivien henkilöiden vapautta ja vastuuta ratkaista itse itseään koskevia merkityksen ongelmia. Tutkimuksessa esitetty empiirisen aineiston syvälinen kuvaus tarjoaa tutkimuksen lukijoille mahdollisuuden kurkistaa tosielämässä tapahtuvaan ja toteutuvaan strategiaan ja strategian informaation tekemiseen. Aineiston analyysissä toteutetun pelkistämisen ja koodaamisen kautta on etsitty sellaisia perusoletustulkintoja, jotka kertovat sekä yksittäisinä että toisiinsa perusoletustulkintoihin suhteutettuna niistä maailman ymmärtämisen tavoista, so. tulkintahorisonteista, joiden vaikutuspiirissä organisaatio ja sen toimijat yksilöinä ja yhteisönä tekevät ja tulkitsevat strategiaa ja strategista informaatiota. Mahdollisuuden yleistettävyyden osalta on riittävä ehto, että tutkimuksessa on osoitettu, kuinka yhdessä organisaatiossa toimivat ihmiset tulkitsevat strategian ja strategisen informaation tekijöitä, olemusta ja tekemistä.

Ilmiön reaalityodellinen ympäristö ja tulosten kytkennät käytäntöön

The implication is that to grasp organizational practice fully we may have to move away from the idea of generality. Action is always in context and strategic advantage is always in the world. Thus theorists are forced to make strategic judgements about the localness or contextuality of their general analyses, trading off the particular against the applicable elsewhere. Every context has its own rationality so theorists must pay close attention to the boundaries around the activities being analysed. (Spender, 2001, 37-38)

Lukka ja Kasanen (1993, 1995) toteavat, että sovellusvoimaiset liiketaloudelliset tulokset ja työkalut eivät synny niinkään keskimääräisinä yleistyksinä joidenkin ominaisuuksien välisistä suhteista, vaan syvälinä ymmärryksinä jonkin tyyppillisen liikkeenjohdollisen ongelman rakenteesta.

¹⁷² Asiallistaminen tarkoittaa sitä, että tutkimuskohde saatetaan johdonmukaisen ja järjestelmällisen tarkastelun alle, jossa pyritään irti tutkijan subjektiivis-elämyksellisistä tavoista katsoa tutkimuskohdetta (Varto, 1992b, 95).

Tulosten yleistettävyys ja merkitys ei riipu niinkään aineiston laajuudesta kuin tutkimustulosten syvyydestä ja ongelmanratkaisukyvyistä. Yleisesti pätevä tieto voi yleisyystasollaan menettää pätemisvoimaansa erityisissä tapauksissa.

Valtiovarainministeriön osalta erilaisten tulkintahorisonttien ja perusoletusten tunnistamisen kontribuutio liittyy välittömästi ministeriön perustehtävän ulkoisesti uskottavaan ja sisäisesti eheään toteuttamiseen. Ministeriö ei ole joutunut tai herkistynyt kohtaamaan omia perusoletuksiaan aikaisemmin. Edes 1990-luvun alkuvuosien talouskriisi ei välittömästi pakottanut siihen. Sen ei tulkittu olevan valtiovarainministeriön kriisi vaan talouden ja talousjärjestelmän ja taloudellisten toimijoiden käyttäytymisen kriisi. Ministeriö oli kriisin analysoinnissa ja ratkaisemisen valmisteluissa aktiivisesti mukana, mutta huomio ei kohdistunut valtiovarainministeriöön vaan sen ulkopuolella olevaan substanssiympäristöön eli talouden akuutteihin ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen.

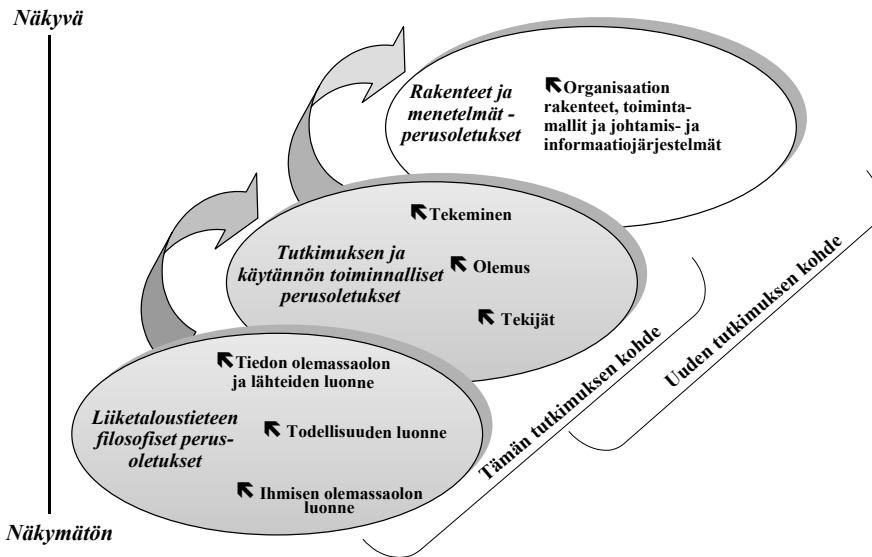
Valtiovarainministeriön tulkintahorisonttien ja niihin sisältyvien perusoletusten arviointi on ollut ajankohtainen jo jonkin aikaa. Vuoden 1997 keväällä käynnistetty VM 2002 strategiaprozessi käynnisti formaalin strategian tekemisen ohella myös eräänlaisen perusoletusten arvioinnille herkistymisen ilman, että sitä olisi näin eksplisiittisesti määriteltä. VM 2007 strategian tekeminen on edelleen syventänyt ja laajentanut keskusteluja ja arvioita jatkuvuuden ylläpitämien perusoletusten pätevydestä ja muutostarpeista. Ulkoista uskottavuutta ja vaikuttavuutta koskevien perusoletusten ohella ministeriössä on herkistytty keskustelemaan sisäiseen eheyteen eli ihmisen rooliin, ihmisten välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen sekä toimintatapoihin liittyvistä perusoletuksista. Jo ”pelkkä” keskustelu on merkinnyt varsin suurta muutosta suhteessa tradition määrittämiin oletuksiin, joiden mukaan substanssi eli asiakysymykset ovat kaiken yläpuolella ja ihmisiin ja heidän väliseen vuorovaikutukseen liittyvät kysymykset oletetaan luonteeltaan hallinnolliseksi välttämättömyydeksi.

6.3 Haasteita liiketaloustieteen tutkimukselle

Tässä tutkimuksessa on osoitettu, kuinka tulkinnallinen moniäänisyys on olemassa sekä liiketaloustieteen tutkimuksessa että organisaatioiden käytännössä. Jokainen tutkija ja tutkimus edellyttää jo lähtökohtaisesti tutkimusilmiön jonkinlaisena (so. ontologinen ratkaisu, Rauhala, 1989). Samoin jokainen johtaja tai asiantuntija olettaa ja edellyttää tarkasteltavan ilmiön jonkinlaisena jossain erityisessä kontekstissa.

Tämän tutkimuksen näkökulma on ollut käytännön johtamis- ja informaatiojärjestelmien ja tekniikoiden ”tuolla puolen” vaikuttavissa liiketaloustieteen

filosofisissa ja toiminnallisissa perusoletuksissa. Tutkimuksen tulokset nostavat esiin kysymyksiä siitä, millaisten perusoletusten pohjalta organisaatiot kehittävät ja soveltavat erilaisia johtamis-, mittaamis- ja informaatiojärjestelmiä (Määttä, 2000). Tämän mukaisesti voitaisiin täsmällisemmin tutkia esimerkiksi sitä, millaiseksi strategia ja strateginen informaatio sekä niitä tekevät ihmiset edellytetään erilaisissa johtamis- ja informaatiojärjestelmissä. Kohteena olisi tällöin oheisen kuvaan jäsennettynä korostetusti käytännössä luotavat ja sovellettavat rakenteet, toimintamallit ja johtamis- ja informaatiojärjestelmät.



Kuvio 36: Uuden tutkimuskohteen jäsenytyminen (soveltaen Määttä, 2000)

Kysymyksen kattava tarkastelu edellyttäisi jonkun tai joidenkin järjestelmien soveltamistapojen ja organisaatiossa vallitsevien perusoletusten välisen yhteensopivuuden empiiristä tutkimista. Kysymyksenasetteluun voidaan sisällyttää myös vallitsevien tai uusien johtamis- ja informaatiojärjestelmien innovointi ja kehittäminen konstruktivisen lähestymistavan (Kasanen et al., 1993; Lukka, 1999, 2000;) tai toimintatutkimuksen (Schön & Argyris, 1978; Argyris et al, 1990; Kaplan, 1998) mukaisesti.

Johdantoluvussa todetun mukaisesti tutkimus sijoittuu sekä yleiselle liiketaloustieteen filosofiselle alueelle että sen sisällä erityisesti strategiatutkimuksen ja strategista informaatiota tarkastelevan tutkimuksen alueille. Seuraavassa joitain huomioita niistä haasteista, jotka olisivat tämän tutkimuksen valossa relevantteja erityisesti *strategisen* johdon laskentatoimen kehittymisen osalta.

Tutkimuksen viestit strategiselle johdon laskentatoimelle

Johdon laskentatoimi on osa organisaation ohjaus- ja informaatiojärjestelmää. Se on perinteisesti rajoittunut tarkastelemaan taloutta koskevaa informaatiota sekä soveltamaan pääosin taloustieteen viitekehyksiä ja teorioita (Granolund, 1994; Otley, 1999). Dent (1990, 4) toteaa, että strategiatutkimuksen vaikutus laskentatoimen tutkimukseen näyttäytyy marginaalisena. Siitonen (1993, 22) toteaa muutama vuosi myöhemmin, että strategiateoreettinen tutkimuksen soveltaminen on vasta alkamassa johdon laskentatoimen tutkimuksessa.

Real connections to managing the firm remain weak, even misleading, because the logic of managing the firm and the logic of accounting systems do not fit together. The world views of these two sets of actions are totally different in these cases. (Mäkinen, 1991, 188)

Johdon laskentatoimen tuottaman informaation relevanssi organisaation johtamiselle on ollut pitkään kriittisen keskustelun kohteena. Johnson ja Kaplan (1987, 261) esittävät kriittisen teoksensa johtopäätöksissä, että on aika palata lähtökohtiin ja kysyä, *millainen informaatio on merkityksellistä ja tärkeää organisaation johtamisen ja onnistumisen kannalta*. Jönsson (1998) toteaa reilu kymmenen vuotta myöhemmin, että laskentatoimen tuottaman informaation relevanssi riippuu sen kyvystä suhteuttaa informaation johtamistyöhön.

Järvenpään (1998, 223) mukaan strategisen johdon laskentatoimen kirjallisuus vaikuttaa joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta kulkevan melko paljon strategiakirjallisuuden jäljessä. 1990-luvun strateginen johdon laskentatoimi näyttää lepävään voimakkaasti 1970- ja 1980-lukujen strategisessa ajattelussa, jonka laskentatoimen edustajat ovat ihaillen löytäneet ja jota on sittemmin voimakkaasti kritisoitu. Tässä valossa Järvenpää (mt., 224) toteaa, että johdon laskentatoimen vaikutukset strategian, päätöksenteon ja johtamisen suhteen nähdä enintään välillisinä. Tämä kuva ei lienee paljon muuttunut uudelle vuosituhannelle tultaessakaan, koska Toivanen (2001, 33-38) kuvaa strategisen johdon laskentatoimen paikkaa pitkälle samoin argumentein kuin Järvenpää. Toivanen (mt.) määrittää strategisen johdon laskentatoimen kokoelmaksi laskentatekniikoita, joita voidaan soveltaa yhdessä tai erikseen.

Virtually all writing on management control systems refer to diagnostic control system. (Simons, 1995, 60)

Strategisen johdon laskentatoimen alueella tehtyjen tutkimuksen johtopäätökset eivät tue kattavasti käsityksiä johdon laskentatoimen keskeisestä roolista organisaation strategian ja siihen liittyvän informaation kontekstissa. Järvenpää (1998, 353, 355) toteaa, että strategiseksi johdon laskentatoi-

meksi tulkittavaa toimintaa löytyi kohdeyrityksestä viitekehyksen suurennuslasilla tutkittuna lopultakin erittäin vähän. Mitä strategisempaa joku laskentatoimen osa-alue teoriajohtoisesti oli, sitä todennäköisemmin se oli jonkun muun toiminnon vastuulla (mt.). Myös Puolamäki (1998, 204) toteaa johtopäätöksissään, että johdon laskentatoimi oli sivuroolissa strategiaprosessin aikana. Partanen (2002) vahvistaa samaa tulkintaa toteamalla, että laskentatoimen rooli näyttäytyi enemmän operatiivisissa kuin strategisissa prosesseissa. Toivanen (2001, 35) toteaa, että jos yrityksen päämääriin ja strategisiin tavoitteisiin on sisältynyt taloudellisia tunnuslukuja, on laskentatoimen tehtävänä ollut tukea johtoa numeroin ilmaistavien tavoitteiden asettamisessa. Varsinaisesta laskentatoimen roolista strategian luomisprosessissa voidaan Toivaisen mukaan tuskin puhua.

Johdon laskentatoimen voidaan sanoa kohdanneen strategian ja siihen liittyvän informaation tekemisen ja tulkinnan yhteydessä ”oudon maiseman” (Manninen, 1998). Tämän maisemaan tulkintaan ja ymmärtämiseen tarvitaan sekä nykyisten perusoletusten kriittistä arviointia että uusille oletuksille herkistymistä. Strateginen johdon laskentatoimen tutkimus voi kasvaa ja kehittyä nykyisten rajoitustensa ulkopuolelle ja aidosti *strategiseen* rooliin olemalla avoin sille, mikä sen rooli ja paikka voisi olla organisaatioiden, ryhmien ja yksilöiden strategiaan liittyvän *merkityksen ongelman* tunnistamisessa ja tulkitsemisessa. Tämän askeleen ottaminen edellyttää heittäytymistä aitoon ja avoimeen dialogiin sekä filosofian että muiden liiketaloustieteen alojen suuntaan.¹⁷³ Konkreettinen osa tämän dialogin muotoutumista olisi aidosti moninäkökulmaisten ja -tieteellisten tutkimusasetelmien rakentaminen.

Strategisen johdon laskentatoimen kehittymisen ja kehittämisen kannalta relevantteja tutkimuskysymyksiä olisivat esimerkiksi seuraavat:

- millaisia informaatioulottuvuuksia sisältyy organisaation aiottuihin ja kehkeytyviin strategioihin?
- miten ja millaisena organisaation toimijat määrittävät ja kuvaavat strategisen informaation?
- miten ja kenen toimesta strategisena koettu informaatio muotoutuu, kuinka sitä hankitaan, tulkitaan ja jaetaan?
- millaisilla rakenteilla, järjestelmillä ja prosesseilla tuetaan strategisen informaation muotoutumista?
- mikä rooli strategisen informaation muotoutumisessa ja hyödyntämisessä on muodollisella informaatiotieteellä (vrt. official order, Preston, 1986; diagnostic systems, Simons, 1995)? Mikä

¹⁷³ Tämän haasteen muotoilun inspiroijana toimii Bergerin (1989) luonnehtima haaste kansantaloustieteelle.

rooli on toiminnallisella informaatiotieteellä (vrt. social order, Preston, 1986; interactive systems, Simons, 1995.)?

- kuinka paljon ja kenen aikaa ja voimavaroja organisaatio käyttää muodollisen informaation prosessointiin? Kuinka paljon ja kenen aikaa käytetään toiminnallisen informaation prosessointiin?
- millaisia ovat johdon laskentatoimen tehtävissä toimivien henkilöiden perusoletukset strategian ja strategisen informaation laadusta ja tekemisestä?
- mitä odotuksia tai edellyttämiä johdon laskentatoimelle asettavat organisaation strategisen ja operatiivisen huipun oletukset strategisen informaation laadusta ja muotoutumisesta?

Sellainen tutkimus palvelisi merkittävästi laskentatoimen tutkimusta, koulutusta ja käytännön funktiota, missä ei ex-ante määritettäisi tai rajattaisi strategista informaatiota vain johdon laskentatoimen tuntemien tai tunnustamien käsitteiden perusteella. Oudon maiseman ymmärtämisen edellyttää sen erityisen kontekstin ymmärtämistä, mistä strategisen johdon laskentatoimen on tarkoitus osaltaan kertoa jotain.

The overall point is that information technologies are driven by decision rationality, not by action rationality or narrative rationality... In the context of these issues, we need to understand more about sense-making support systems as well as decision support systems, which means we need to know more about what is being supported. (Weick, 1995, 178-179. Korostukset allekirjoittaneen.)

Maailmassa on paljon rationaalis-analyttisiä näkijöitä ja aiottuja strategioita. Tekijöitä ja toteutuvia strategioita on merkittävästi vähemmän. Jyvät erottuvat kuitenkin lopulta akanoista tekemisen ja aikaansaannosten perusteella. Strategian lopullinen hyvyys mitataan sen vaikuttavuudella käytännön toimintaan ja tuloksiin. Strategisen informaation pätevyys mitataan sen kyvyssä tukea strategian tekijöiden ponnistuksia ymmärtää epävarmuuden ja epätietoisuuden hallitsemaa maailmaa.

Aidossa hengessä toteuttavalle monitieteelliselle ja –näkökulmaiselle tutkimukselle on selkeää tarvetta ja tilausta liiketaloustieteen kaikilla osa-alueilla. Eri lähestymistapojen suhteuttaminen ja sulauttaminen voi auttaa lisäämään ymmärrystämme strategian ja strategisen informaation moniulotteisesta ja kompleksisesta luonteesta. Ensiksi sen avulla voitaisiin yksittäiset ja johonkin erityisprobleemiin rajautuneet horisontit suhteuttaa keskenään ja tulla siten paremmin tietoisiksi niihin sisältyvistä mahdollisuuksista ja rajoituksista. Toiseksi eri horisontteihin sisältyvien tulkintaerojen suhteuttaminen lisäisi ymmärrystä uusista kehittämismahdollisuuksista sekä yksittäisen ho-

risontin että kokonaisuuden osalta. Kolmanneksi horisonttien suhteuttaminen ja sulauttaminen voi lisätä merkittävästi tutkimuksen mahdollisuuksia ja kontribuutiota organisaatioiden ja niiden toimijoiden strategian ja strategisen informaation tekemisen käytännön konteksteissa.

6.4 Lopuksi

... the construction of scientific facts, in particular, is a process of generating texts whose fate depends on their subsequent interpretation... (Latour & Woolgar, 1989, 273)

Väitöskirjatutkimuksen – kuten minkä tahansa tutkimuksen tai kirjoituksen - sisällön ymmärtäminen on sanojen, lauseiden ja tekstin kokonaisuuden merkitysten ymmärtämistä. Tämä edellyttää ensiksi tekstin tulkintaa ja toiseksi rekonstruktiota eli lukijan oman tulkintahorisontin mukaista argumenttien ja merkitysten uudelleen muotoilua (Kakkuri-Knuutila & Ylikoski, 1999, 24).

Tämän tutkimusprojektin aikana olen lukenut suuren määrän liiketaloustieteen toimijoiden tekemiä tekstejä, kuunnellut paljon käytännön toimijoiden puheita, katsellut heidän toimintaansa sekä lukenut myös heidän tekstejään. Näissä konteksteissa olen yrittänyt etsiä, tulkita ja ymmärtää niihin sisältyviä merkityksiä tutkimustehtävässä esitettyjen kysymysten mukaisesti. Olen tulkinnut niitä yksittäin ja erikseen, yhdessä ja kokonaisuutena. Lukemattomien tulkintojen ja uudelleen tulkintojen myötä olen lopulta rekonstruoinut aineiston sellaiseen muotoon, joka vastaa adekvaatisti, luotettavasti ja pätevästi tutkimustehtävässä esitettyihin kysymyksiin. Strategian ja strategisen informaation tekijöitä, olemusta ja tekemistä koskeva rekonstruointi kuvaa tutkimustulosten ohella oman tulkintahorisonttini, joka on sekä laajentunut että syventynyt merkittävästi prosessin aikana.

Jokaisen tutkimuksen keskeisin tavoite on lisätä ja laajentaa ymmärtämystämme erilaisista kokemusmaailmamme ilmiöistä. Tähän sisältyy myös oma-kohtainen ja kokemuksellinen muutokselle herkistyminen, ei vain ulkokohtainen herkistäminen. Tämän toteutumisen edellytyksenä on luotettava, uskottava ja mielenkiintoinen tutkimusraportti, joka haastaa ja ”pakottaa” lukijan arvioimaan myös omia perusoletuksiaan.

Tarkoituksenani on ollut kirjoittaa sekä tieteellisesti uskottava että käytännöllisesti koskettava tarina. Tutkijana ja käytännön toimijana voin lopulta vain toivoa, että tämä tutkimus tarjoaisi tutkimuksen ja käytännön toimijoille uudenlaista ymmärrystä ja uusien rekonstruktioiden rakennusaineita. Tämän toiveen toteutumisen arviointi on kuitenkin muiden tulkitsijoiden kuin allekirjoittaneen tehtävä.

* * * * *

Loppulaulu

*Suljen ihanan,
soittorasian,
kierrän lauluni kippuraan.
Muiston mukavan,
taskuun taputan,
siihen saakka, kun tavataan.
Kiitän, kumarran,
niiaan, vilkutan,
pian taas yhdessä laulellaan.*

(Lapsiemme kanssa leikkien loppuessa laulettava kansansävelmä)

* * * * *

ENGLISH SUMMARY

Interpretative Horizons on Strategy and Strategic Information. Case Ministry of Finance.

Introduction

Strategy and strategic information are the phenomena of our time. They are deeply analysed, heavily debated, seriously considered and widely used concepts by all kinds of institutions, organisations and even countries. A lot of time, money and energy are invested in processing information for defining and discovering the secret recipe for a credible and deliverable strategy. It has been argued that the capacity to continuously mobilize people to analyse and to debate various kinds of information to be translated into the actionable strategies forms a unique strength for any organisation.

Despite their importance and the ever enlarging expansion, the multi-faceted and complex nature of a strategy and strategic information is too often forgotten or ignored, both in academia and in practice. All too often the mainstream horizon in business sciences focuses its attention on generic strategy models aiming to provide the magic tool for anybody willing to create a winning strategy. All too often the mainstream horizon in organisational practices is mainly based on an instrumental view on designing and delivering strategies to be ratified and controlled by a comprehensive performance measurement and information processing. The critical role of people making and interpreting strategies and different kinds of information is taken too easily as a natural and a self-evident thing. Hence, the human dynamics has not received the attention it should be given.

Neither scientific nor practical problems can be argued to be properly understood without understanding the applied interpretative horizon and its basic assumptions on strategy and strategic information. Hence, there is an obvious need to broaden our knowledge both on the potentials and the limitations of the different horizons and their basic assumptions for making and giving sense to strategy and strategic information.

The aim of the study

Various approaches have different assumptions and definitions of what strategy and strategic information are about and how and by whom they are actually made. With their taken-for-granted assumptions on both human actors and their internal and external environments, the different interpretative horizons provide different and even opposing views and recommendations for organizations and their people on how to act. In this study we were interested

in revealing and understanding the basic assumptions of those interpretative horizons that have been formed and are formed within the business sciences and the practical world. This was done by reading, analysing and interpreting studies and writings within the strategic management and strategic information literature. The practical world was approached as a single-case study of the Ministry of Finance. A particular emphasis was put on the experienced meanings of the strategy and strategic information. Hence, by applying the method of dialogue, the makers and the interpreters of strategy and strategic information were listened to with special care.

The overall aim of this study was *to shed light on the different interpretative horizons and their basic assumptions on the nature and the meaning of a strategy and strategic information*. The key questions to be addressed in the study were the following:

1. How do the business sciences define and interpret the people, the content and the formation of a strategy and strategic information?
2. How do the people in the Ministry of Finance interpret roles of organisational actors, nature and meanings, as well as formation of strategies and strategic information?
3. How are the interpretative horizons of the academic researchers and the every day actors related to each other? What can be said about the potentials and the limitations of the individual horizons?

The objects of this study are two-fold: the scientific analysis of the business studies and the practice-related analysis of the empirical world. Hence, both the business sciences and the practical world of the Ministry of Finance are approached as the key objects of the study. The philosophical analysis of the horizons in business sciences also provides theoretical lenses for reading, interpreting and understanding the case of the Ministry of Finance. It also functions as a reflection point to the discoveries of the practical world. Furthermore, particular attention is paid to interrelating and integrating the theoretically constructed horizons with the practical ones.

Methodological choices

The key premise of this study is based on the assumption that the strategy-related issues, actions and meanings are always seen, constructed, interpreted and transformed by the organisational actors. In the same way the writings of the business sciences are also analysed, interpreted, described and transformed by the human actors. Hence, the basic nature of a strategy and strategic information is understood through the experiences of the human actors.

Based on the nature of the phenomenon, the methodological choice has been made for the qualitative approach according to the following principles:

1. The nature of the reality is a multi-dimensional one. It is based on the experiences of individuals and interactively constructed social reality of groups and organisations.
2. People are seen as carriers of different interpretations, capable of creating and understanding knowledge and action as a network of interrelated meanings.
3. Silent (tacit) knowledge is of crucial importance in understanding an organisation as a living organism, which is created and re-created by the actions of the people.
4. Organisational actors are regarded as important “research methods” for transforming information and interpreting meanings.
5. The phenomenon can be most adequately understood by conducting the study in the real life context, close to the people, issues and actions. Hence, the methodological approach is based on the inquiry from the inside.

The methodological choice includes both the interpretative conceptual analysis and the action-analytical analysis. Both methods are based on the problem of a meaning interpreted and solved by the actors. The active actors for making and giving sense to the meanings of a strategy and strategic information are both within the academia and within the Ministry of Finance.

The writings that are referred to in the study are well known within the business sciences. They form the natural source of the study since they have existed even before the study and despite the efforts made by the researches of this study. The empirical material is primarily based on interviews, which were conducted with the individuals from top management, from middle management and from the level of experts (36 in all). In addition to the interviews, perception, active perception and documentary sources were also used, but mainly for deepening the case description and analysis.

First result: Interpretative Horizons of the Business Sciences

The scientific analysis of the basic assumptions in the business sciences was conducted by the horizons defined by the researcher. The structure and the conceptual framework of the analysis were based on the research questions and the existing meta-analyses of the different paradigms, schools and approaches on strategy and strategic information. The identified horizons were the following:

1. Rational-analytic horizon;
2. Holistic individual image -horizon, and
3. Organisational-social horizon.

Each of the horizons are argued and applied in different ways. They all have some primary focus and a set of basic assumptions on the strategy and strategic information. *Rational-analytic horizon* focuses on an organisation and on the content of a strategy as real structures and objectively defined match between an organisation and its surroundings. *Holistic individual image-horizon* focuses on an individual and his subjectively-formed experience, which takes place in every day actions. *Organisational-social horizon* emphasizes the role of a group and the interactive process of a socially constructed nature of a strategy and strategic information.

Rational-analytic horizon relies on formal and rigorous methods for analysing and explaining the different parts and their relations in the content of the intended strategy. The analytical models and frameworks make it easier to deal with and to control the complexity of the world. Hence, the rational-analytic horizon provides a kind of a “safety net” for the organisational actors against uncertainty. However, it does not provide any solid assumptions regarding the nature of the human actors and the processes for making strategies and strategic information. Beside its core assumption on the rational economic man, the problematic nature of the people (individuals and groups) and ultimately dynamic processes are “a black box” that cannot be either explained or understood by the assumptions of the rational-analytic horizon.

The horizon of the holistic individual image contributes our understanding on individually embedded experiences and meanings. The model of the holistic man is based on the three interrelated dimensions of an individual’s existence: corporeality, situationality and consciousness. This framework makes it easier to understand how individuals are making and giving sense to strategies and strategic information. Generally existing situations become “reality” by individually formed meanings. Situational factors can be both real (reports, rooms and spaces, statistics, other people etc...) and ideal (values, feelings, emotions etc...). While mainly focusing its attention on the individual, the holistic individual image - horizon lacks assumptions, theory and practical advice on explaining or understanding the dynamics of the socially - between individuals - constructed meanings.

Organisational-social horizon makes a contribution to our understanding by providing rich analyses and descriptions on socially embedded interactions for defining a strategy and strategic information as an inter-subjectively negotiated outcome. Its models and explanations on the socially formed interpretations and belief structures make it easier to understand the dynamics and the complexity of the practical life in organizations. People are assumed to participate in the interaction for actively providing their experiences and views for the strategy formation. However, its assumption on the open interaction is

threatened by the negative groupthink and silent barriers to express different views to the taken-for-granted assumptions.

The results of the analysis of the basic assumptions explicitly reveal the potentials and the limitations of the single horizon. Hence, it can be argued that the validity of the interpretative horizons is defined by their individually defined basic assumptions. None of them covers the whole range of the phenomenon. But each one of them broadens our understanding by shedding light on some particular aspects of the nature, the process and the actors of the strategy and strategic information. The summative result of the analysis is presented in a more detailed manner in the report (picture 12).

Second result: Interpretative Horizons of the Ministry of Finance

One of the key assumptions of the *organisational horizon* (ministry-level) is the assumption of the rational-economic man. This applies both to the subjects (people working at the Ministry of Finance) and the objects (actors in a society). People are assumed to behave and act rationally and analytically if and when they only have proper (economic) incentives to do so.

It is taken as granted that managers and experts participating in the strategy formation are always looking for the best solution for the identified issues and assigned tasks. However, most of the attention is put on the assignment and the delivered task, not on the delivery process, which is assumed to be an analytical one conducted by the rational economic men. Furthermore, it is assumed that the strategic issues are analysed from outside, based on the objective information. Hence, the Ministry of Finance is seen as an external and objective analyst looking for such issues as national economy, financial market and state administration. The ministry was not considered to be an active part of those objects. This relationship, based on the inquiry from outside approach, is very similar to the rational-analytic horizon in the business sciences.

Due to the tradition-based continuity and the different kinds of supporting mechanisms the organisational horizon has a great influence on the every day life of the ministry and its people. For example, most of the information processing is based on the formal practices which emphasize quantitative data and written reports, leaving only limited space for a face-to-face interaction. The formal strategy-making procedures from the individual level to the departmental level are based on a single-voice approach aiming to fill the obligatory forms as efficiently as possible.

The single-voice approach is supported by the assumption that the highest ranking person is also the wisest one. Hence, the views of a highly-ranked person are publicly (most often in formal meetings) considered to be the “true” ones. However, in some informal settings some of these views might still be

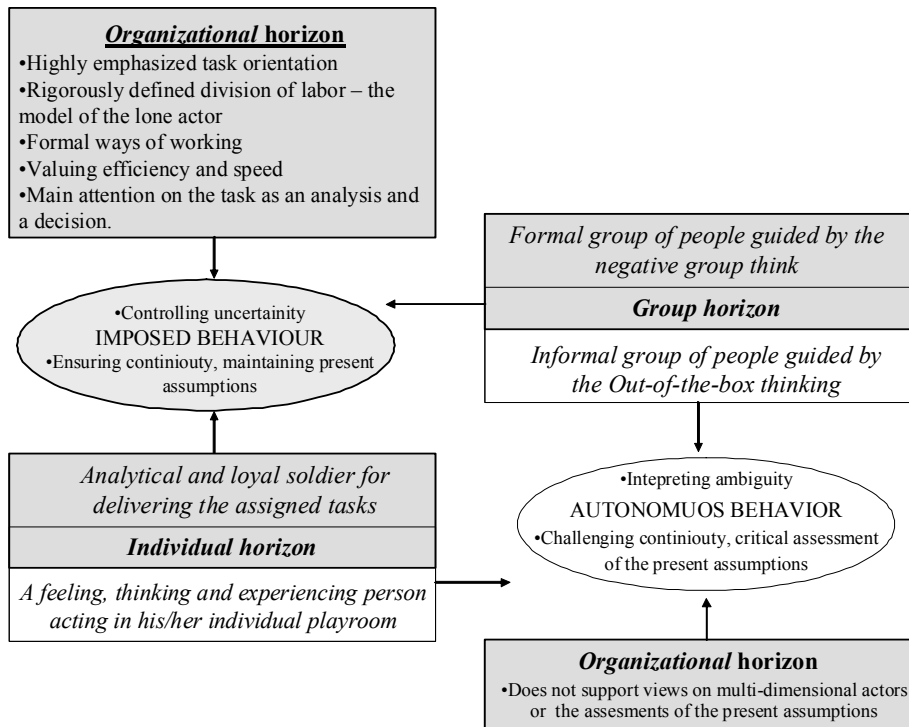
challenged by the same persons who have already silently accepted them. It is important to notice that this assumption is not only supported by the top management but also by the middle management and the experts. Based on this described assumption, it might be possible that a high-ranking person who is asking more questions (promoting for a multi-view approach) than providing direct answers might be regarded as a non-competent expert and manager.

Despite the widely influencing role of the organisational horizon, other kinds of assumptions can also be identified on the individual level. *The individual horizon* builds on the assumption that people develop and maintain their own situational playroom. This is based on their personal history both in life and at work, their education, and most of all their experienced meanings in different occasions. Although many of the same situations (reports, occasions etc...) are shared among colleagues, no single horizon is alike. Experienced meanings are always individually embedded, and hence unique.

People are acting in two worlds: the one that is supported and maintained by the organisational horizon and the other that is supported and maintained by their own individual horizon. The realizations of these two worlds can be seen on the group level. The mainstream of the group level horizons is based on the assumptions of the organizational horizon. The single-voice assumption expects people to support the already existing views and beliefs without questioning or challenging them. Furthermore, the consensus-taking assumption is supported by the vertically- and individually-based division of labour. This applies both on the organisational levels (department, units) and on the individual level. Issues are owned by the individual organisational units and furthermore by individual persons within a unit. The basic assumption is not to interfere or to say anything about the issues not belonging to you. This kind of group horizon is mostly realized in formal settings. Since the organizational horizon supports the formal settings and not the informal settings, the position of the groupthink based assumption is a strong one.

It is possible to identify a group of distinguished persons who are both applying their individual horizons and challenging the organisational one. Hence, another kind of group horizon can also be identified. This is based on the out-of-the-box thinking where it is clearly assumed, and also appreciated, that the issues on the table are approached from different perspectives. The key assumption on this horizon is based on the multi-view approach. Most often this horizon is applied in an informal setting, whereas a group of people has gathered together to discuss some topical issues. Sometimes the agenda setting takes place only at the discussion without any formal preparations. Some of these group arenas are only for discussions, without any intention to make decisions. Sometimes they are combined with decision-making,

assuming that a multi-voice approach will lead to a shared understanding and action as well. However, the basic assumption is to avoid negative group-thinking and to encourage different views. It is worth mentioning that the persons who are attending to these groups are not necessarily only from the highest rank.



Picture: Identified assumptions and horizons at the Ministry of Finance

As it can be seen in the above picture, the organizational horizon is based on the imposed behaviour aiming to control uncertainty and to ensure continuity. This horizon does not leave much room for individual or group horizons that are not based on the same assumptions.

However, other kinds of horizons and assumptions were also identified within the Ministry of Finance. *The horizon of the individual person* is based on the assumption that individuals are having a unique set of experienced meanings which they apply in their work. People maintain, develop and apply their horizons by acting as holistic entities; being physically present in a strategy making processes, facing situations in looking for strategic information and searching the meanings of the chosen and emerging

strategies. Another kind of *group horizon* can also be identified, although mostly in the informal setting. This horizon is based on the assumption of a group consisting of individuals who are willing to challenge themselves and their present views. This is realized by the out-of-the-box -thinking which calls for a multi-voice process for leading to a shared and actionable understanding. The organisational horizon does not provide support for the horizons on the individual and the group levels which are based on the autonomous behaviour aiming to deal with ambiguity and to challenge the mainstream assumptions. They are mostly maintained and supported by themselves.

Third result: Interrelating and integrating the horizons

It was argued that the mainstream assumptions of the Ministry of Finance (the organisational horizon) are closely based on the rational-analytic horizon identified within the business sciences. The assumptions on the rational-economic man, very intensive and analytical task-orientation, limited attention to the processes (which can be characterized to be single-voice processes) and to the human dynamics. The organizational horizon is maintained by the behaviour and the actions of the people on the strategic and the operative apexes. Furthermore, it is maintained by the numerous structural mechanisms embedded into the daily practices and processes.

The study has focused on the multi-horizontal view of the strategy and the strategic information. Based on the interrelated and integrated view of the identified horizons, it was argued that they all make a contribution to our understanding of the theoretical and practical lives of making and giving sense of strategy and strategic information. It is not a relevant question, whether some of them are better or more proper than the others. The horizons have different sets of assumptions for explaining and understanding the phenomenon. By providing the explicit and analytic view on the different horizons and the underlying assumptions, the study makes a contribution to *the multi-paradigm theory building*. By approaching the theme from different perspectives and layers (organization, group, individual), the study also makes a contribution to *the multi-level theory building*.

The organizational horizon, closely embedded on the rational-analytic horizon in business sciences, reduces the role of an organizational actor and a strategy-maker to an object and technical performer (“It”). The nature of a strategy and strategic information is regarded as a thoroughly analysed and argued set of policy objectives and key measures to be implemented (“Strategy as a conscious plan”). Processes for making strategy and strategic information are heavily based on the task orientation, objective information and formal and straight-forward analyses (“question-answer-decision”). The

organizational horizon is maintained by several kinds of structural mechanisms (formal procedures, divisions of labour, habits, values etc.) that have evolved throughout the years. These mechanisms are embedded in the every day practices, which are regarded natural and self-evident.

In addition to the organizational (rational-analytic) horizon, the horizon of a single actor could also be identified. It is built on an assumption of the individual having a personally evolved way of perceiving and understanding surroundings and issues. This horizon emphasizes the role of the actor as an active subject ("I"), continuously experiencing his world. The common facts and objectively perceived issues are interpreted differently by the individuals who are working closely together. Hence, the strategic information is also subjective in a sense, that it is always individually interpreted and understood. From the individual actor's point of view, strategies are made, interpreted and experienced in action (strategy as an experienced meaning). Hence, a question such as "what does it mean to me" is at least implicitly raised by an individual when he is reading or hearing about the organizational strategy.

It was not easy to find many practices or signs of the group horizons ("We") in the Ministry of Finance, that would have been based on the assumptions of the organizational-social horizon. Some of the existing ones were mostly identified in the informal settings and only occasionally in some formal settings, such as in the discussions by the management group or by the extended management group. The mainstream horizon on the group level is also very much affected by the rational-analytic horizon. The negative group-think is one of the main characteristics of this. However, some of the identified group settings aimed to openly change and share their views and experienced meanings for creating a shared understanding on the strategy (strategy as a negotiated outcome). Organizational-social horizon assumes that the information processing is based on the social order (inter-subjectivity), where an emphasis is not put on the quantity of the information but on the quality of interpretations. In some meetings and discussions within the ministry the formal reports were clearly left aside. However, although the formal information was not explicitly present, one could get the feeling that the views that were based on the formal information were mostly appreciated. Some of the people, mainly at the strategic apex, clearly indicated that they are constantly scanning for all kinds of information that could assist them in making and giving sense to strategic issues.

The following picture summarizes the basic assumptions identified in the business sciences by the primary focus (organization, group, individual) and the objects (what, how, who) of the horizons. Furthermore, the identified

assumptions within the Ministry of Finance are emphasized by the shadow colour.

		<i>HORIZON</i>		
		Organisation Individual Group	Organisation Individual Group	Organisation Individual Group
<i>O</i>	What <i>Content</i>	Conscious content Objective information	Experienced meaning Subjective information	Negotiated belief Inter-subjective information
<i>J</i>	How <i>Doing</i>	Analysis; emphasising final results	Experiencing; emphasising action and presence	Shared understanding; emphasising process and participation
<i>C</i>	Who <i>Actor</i>	"It"	"I"	"We"

Picture: Basic assumptions at the Ministry of Finance (dark= strongest; light=weakest)

Concluding remarks

One of the key conclusions of the study is that every horizon is both enabled and limited by its basic assumptions. None of the interpretative horizons can solve a complex problem on its own. Within the defined area of validity, each of the horizons applies and develops its interpretative power in the fields of the business sciences and the practical world. This study makes a contribution to the continuous debate on the potential paradigms for explaining and understanding the multi-dimensional and multi-level nature of strategy and strategic information.

Traditionally, the Ministry of Finance has been the external observer and analyst of the society and its economy, combined with its role as a national "Nostradamus". During the past few years the ministry has internally opened up for discussing its assumptions on its basic task, roles it has or should have in the society and in the public administration, as well as its every day practices for designing and communicating strategies. The rationale for challenging itself for a critical review of its basic assumptions is to develop new capacities and fresh horizons to continue to be a highly-regarded actor in designing and delivering strategies for sustainable growth and a well-functioning economy. As an author of this report, I can only hope that this study supports the ministry on its discovery.

VIITEKIRJALLISUUS

- Ahlman (1982) *Ihmisen probleemi*. Toinen painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Aho, Esko (1996) *Tulevaisuus on tehtävä*. Helsinki: Otava.
- Ahola, Jyrki (1995) *Yrityksen strategiaprosessi*. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Tieteellisiä julkaisuja 44. Väitöskirja.
- Ahonen, Ari (2001) *Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt. Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Sarja A-1:2000. Väitöskirja.
- Ahonen, Guy (1986) Do policies develop like scientific paradigms? On occupational safety and health legislation in Finland. *European Journal of Political Research*, vol. 14, pp. 305-319.
- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Aldrich, Howard (1999) *Organizations Evolving*. London: Sage Publications.
- Allén, T. - Karhu, M. (toim.) (2003) *Pennejä taivaasta*. Helsinki: Edita.
- Allison, G. T. (1969) Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis. *The American Political Science Review*, No. 3, pp. 689-718.
- Allison, G. T. (1971) *Essence of Decision – Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston, MA: Little, Brown and Company.
- Alvesson, Mats (1992) *Ledning av kunskapsföretag*. 2. upplagan. Kristianstad: Nordstedts Juridikförlag.
- Alvesson, Mats - Sköldbberg, Kaj (2000) *Reflexive Methodology*. London: Sage Publications.
- Alvesson, Mats - Willmott, Hugh (1995) Strategic Management as Domination and Emancipation: From Planning and Process to Communication and Praxis. *Advances in Strategic Management*, Vol. 12A, pp. 85-112.
- Andersen, Poul H. (1995) Ontology and research strategy – paradigmatic consequences to social inquiry. In Elfring T., Jensen H. S. & Money A. (eds.) *European Research Paradigms in Business Studies*. Copenhagen: Handelshöjskolens Forlag.
- Andrews, Kenneth (1991) The Concept of Corporate Strategy. In Mintzberg & Quinn (eds.) *The Strategy Process – Concepts, Contexts and Cases*. 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Ansari, S.L. - Bell, J. (1991) Symbolism, Collectivism and Rationality in Organizational Control. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 4, pp. 4-27.
- Ansoff, Igor (1965) *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, Igor (1987) The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 501-515.
- Anthony, R. N. - Herzlinger, R. E. (1980) *Management Control in Nonprofit Organizations*. Rev. ed. Georgetown, Ontario: Richard D. Irwin.
- Anthony, R. N. - Govindarajan, V. (1998) *Management Control Systems*. 9th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Anttiroiko (2000) Strateginen tietojohdaminen kunnallishallinnossa. *Hallinnon Tutkimus 1/2000*.
- Araujo, L. - Easton, G. (1996) Strategy: where is the pattern. *Organization*, 3, pp. 361-383
- Arbnor, I. - Bjerke, B. (1997). *Methodology for Creating Business Knowledge*. 2nd edition. London: Sage Publications.
- Archer, Simon - Otley, David (1991) Strategy, Structure, Planning and Control Systems and Performance Evaluation – Rumenco Ltd. *Management Accounting Research*, 1991/2, pp. 263-303.
- Argyris, Chris - Schön, Donald A. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading Mass.
- Argyris, C. - Putnam, R - Smith, D. (1990) *Action Science*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Armstrong (1985) Changing Management Control Strategies: the Role of Competition Between Accounting and Other Organizational Professions. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, No. 2, pp. 129-148.
- Ashton, Chris (1997) *Strategic Performance Measurement*. London: Business Intelligence Ltd.
- Bailey, Andy - Johnson, Gerry (2001) A Framework for a Managerial Understanding of Strategy Development. In Volberda H. W. & Elfring T. (eds.) *Rethinking Strategy*. London: Sage Publications.
- Barry, D. - Elmes, M. (1997) Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 429-452.
- Bartlett - Ghoshal (1994) Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose. *Harvard Business Review*, Nov./Dec., pp. 79-88.
- Berger, A. L. (1989) Economics and Hermeneutics. *Economics and Philosophy*, Vol. 5, pp. 209-233.

- Berger, P. - Luckmann, T. (1967) *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: The Penguin Press.
- Blackler, F. (1995) Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, Vol. 16, No 2, pp. 1021-1046.
- Blaikie, Norman (1991) A Critique of the Use of Triangulation in Social Research. *Quality & Quantity*, 25, pp. 115-136.
- Bloor, G. - Dawson, P. (1994) Understanding Professional Culture in Organizational Context. *Organizational Studies*, 2/1994, pp. 275-295.
- Bogdan, Robert - Taylor, Steven J. (1975) *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Boland, R. J. - Pondy, L. R. (1983) Accounting in Organizations: A Union of Natural and Rational Perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, No. 2/3, pp. 223-234.
- Boland, R. Jr. - Tenkasi, R. V. (1996) Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization Science*, Vol. 6, no. 3, pp. 350-372.
- Bougon, M. G. (1990) Directing Strategic Change, A Dynamic Holistic Approach. In Huff A. S. (ed.), *Mapping Strategic Thought*. Chichester: Wiley.
- Boulding, Kenneth E. (1956) General Systems Theory – the Skeleton of Science. *Management Science*, Vol. 2, No. 3, pp. 197-208.
- Bourgeois, L. J., III (1980) Performance and Consensus. *Strategic Management Journal*, 1, No.2, pp. 227-248.
- Bourgeois, L. J., III (1984) Strategic Management and Determinism. *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, pp. 586-596.
- Bourgeois, L. J., III - Brodwin, D (1984) Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 241-264.
- Bowman, Cliff - Asch, David (1996) *Managing Strategy*. London: MacMillan Press Ltd.
- Bowman, Edward H. (1990) Strategy Changes. Possible Worlds and Actual Minds. In James W. Fredrickson (ed.), *Perspectives on Strategic Management*. New York: Harper Business.
- Bowman, E. H (1995) Strategic History: Through Different Mirrors. *Advances in Strategic Management*, 11, pp. 25-45.
- Bower, J. L (1970) *Managing the Resource Allocation Process*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

- Bower, J. L. - Doz, Y. (1979) Strategy Formulation: A Social and Political Process. In D.E. Schendel and C.W. Hofer (eds.), *Strategic Management*. Little Brown. Boston.
- Boyd, B. K. (1991) Strategic Planning and Financial Performance. *Journal of Management Studies*, Vol. 28, No. 4, pp. 353-374.
- Bracker, J. (1980) The Historical Development of Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5, pp. 219-224.
- Briers, M. - Hirst, M. (1990) The Role of Budgetary Information in Performance Evaluation. *Accounting, Organization and Society*, pp. 373-398.
- Brightman, H. J. (1978) Differences in Ill-Structured Problem-Solving Along the Organizational Hierarchy. *Decision Sciences*, Vo. 9, pp. 1-18.
- Brodwin, David R. - Bourgeois, L.J. III (1994) Leadership Styles. In Hardy Cynthia (1994), *Managing Strategic Action. Mobilising Change Concepts, Reading & Cases*. London: Sage Publications.
- Bromwich, Michael (1990) The Case for Strategic Management Accounting: The Role of Accounting Information for Strategy in Competitive Markets. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 15 , No 1/2 pp. 27-46.
- Brown, A. D. (2000) Making Sense of Inquiry Sensemaking. *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 1, pp. 45-75.
- Brunsson, Nils (1989) *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bryson, John. M (1995) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Revised edition. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Bryson, John - Roering, William D. (1988) Initiation of Strategic Planning by Governments. *Public Administration Review*, 3/88, Nov/Dec, pp. 995-1004.
- Bryson, John - Roering, William D. (1987) Applying Private Sector Strategic Planning to the Public Sector. *Journal of the American Planning Association*, No. 53, pp. 9-22
- Burgelman, R. A. (1983) A Model of the Interaction of Strategic Behaviour, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, Vol 8, No 1, pp. 61-70.
- Burgelman, R. A. (1991) Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, Vol 2, No 3, pp. 239-62.
- Burack, E. - Burack, M. - Miller, D. - Morgan, K. (1994) New Paradigm Approaches in Strategic Human Resource Management. *Group & Organizational Management*, Vol. 19, pp. 141-159.

- Burrell, G. - Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Calori, Roland (1998) Essai: Philosophizing on Strategic Management Models. *Organization Studies*, 19/2, pp. 281-306.
- Camerer, C. (1985) Redirecting research in business policy and strategy. *Strategic Management Journal*, No. 6, pp. 115-126.
- Carr, Adrian - Pihlanto, Pekka (1996) *The Holistic Individual: A Basis For A New Direction For The Field of Organization Behavior?* Publications of The Turku School of Economics and Business Administration. Series Discussion and Working Papers, 10:1996.
- Carr, Adrian - Pihlanto, Pekka (1998) From homo Mechanicus to The Holistic Individual: A New Phoenix for The Field of Organizational Behavior ?. *Current Topics in Management*, Vol. 3, 69-91.
- Certo, Samuel C. - Peter, J. Paul (1990) *Strategic Management: A Focus on Process*. New York: McGraw-Hill.
- Chaffee, Ellen Earle (1985) Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 89-98.
- Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure*. Cambridge.
- Child, J. (1972) Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, No. 6, pp. 1-22.
- Choo, Wei Chun (1998) *The Knowing Organization*. New York:Oxford University Press.
- Choo, Wei Chun (2002) Sensemaking, Knowledge Creation and Decision Making. In Choo Wei Chun & Bontis Nick (eds.) (2002) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford University Press.
- Choo, Wei Chun - Bontis, Nick (eds.) (2002) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford University Press.
- Chouldhury, N. (1988) The Seeking of Accounting Where It Is Not: Towards A Theory of Non-accounting In Organizational Settings. *Accounting, Organization and Society*, 13: 549-557.
- Chua, W. F. (1986) Radical Developments in Accounting Thought. *The Accounting Review*, Vol. LXI, No. 4, pp. 601-632.
- Chua, W. F. (1988) Interpretive Sociology and Management Accounting Research - A Critical Review. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol 1:2, pp. 59-79.
- Cohen, M. - March, J. - Olsen, J. (1972) A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, March, pp. 1-25.

- Collins, B. (1997) *Better Business Intelligence – How to Learn More about Your Company*. Letchworth.
- Collins, Jim (2002) *Hyvästä Paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät?* Jyväskylä: Gummerus.
- Crossan, M. - Hulland, J. (2002) Leveraging Knowledge through Leadership of Organizational Learning. In Choo Wei Chun & Bontis Nick (eds.) (2002) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford University Press.
- Crouch, A. - Basch, J. (1997) The Structure of Strategic Thinking: A Lexical and Content Analysis. *Journal Of Applied Management Studies*, Vol. 6, No. 1, pp. 13-34.
- Cummings, Stephen (1998) Origin of Strategy. In De Wit Bob & Meyer Ron (eds.) *Strategy – Process, Content, Context*. 2nd edition. London: International Thomson Business Press.
- Czarniawska-Joergies, Barbara (1992) *Exploring Complex Organizations. A Cultural Perspective*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Cyert, R. M. - March, J. G. (1992). *A Behavioral Theory of the Firm*. 2nd ed. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Cyert, R. M. - Williams, J. R. (1993) Organizations, Decision-Making and Strategy: Overview and Comment. *Strategic Management Journal*, 14, pp. 5-10.
- Daft, Richard L. - Buenger, Victoria (1990) Hitching A Ride On A Fast Train To Nowhere. The Past and Future of Strategic Management Research. In James W. Fredrickson (ed.), *Perspectives on Strategic Management*. New York; Harper Business.
- Daft, R. L. - Lengel, R. H. (1986) Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, Vol 32, pp. 554-571.
- Daft, Richard C. - Macintosh, Norman (1978) A new approach to design and use of management information. *California Management Review*, 21, No. 1, pp.82-92.
- Daft, Richard C. - Weick, Karl E. (1984) Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 284-95.
- Daniels, K. - Hendry, J. (1998) Strategy: A Cognitive Perspective. In Segal-Horn Susan (ed.) (1998) *The Strategy Reader*. Oxford: Blackwell Publishers & Open University.
- Deetz, S. (1996) Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, Vol. 7, pp. 1991-2007.

- De Wit, Bob - Meyer, Ron (1998) *Strategy – Process, Content, Context*. 2nd edition. London: International Thomson Business Press.
- Dent, Jeremy F. (1990) Strategy, Organisation and Control: Some Possibilities for Accounting Research. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15.
- Denzin, N. K. (1983) Interpretive Interactionism. In Morgan Gareth (ed.) (1983) *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Dermer, Jerry (1990) The Strategic Agenda: Accounting for Issues and Support. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 15.
- Donaldson, Lex (1996) *For Positivist Organization Theory*. London: Sage Publications.
- Donnellon, A. - Gray, B. - Bougon, M. G. (1986) Communication, Meaning and Organized Action. *Administrative Science Quarterly*, 31 (1), pp. 43-55.
- Dutton, J. E. - Jackson, S. E. (1987) Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action. *Academy of Management Review*, 12, pp. 76-90.
- Dutton, J. E. - Ottensmeyer, E. (1987) Strategic issue management systems: Forms, functions and contexts. *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 355-365.
- Easterby-Smith, Mark - Thorpe, Richard - Lowe, Andy (2002) *Management Research. An Introduction*. 2nd edition. London: Sage Publications.
- Ecceles, Tony (1993). Implementing Strategy: Two Revisionist Perspectives. In Hendry John, Johnson Gerry, Newton Julia (eds.), *Strategic Thinking. Leadership and Management of Change*. Chichester: John Wiley&Sons.
- Eden, C. (1992) Strategic Management as A Social Process. *Journal of Management Studies*, Vol. 29, 799-811.
- Eden, C - Huxham, C. (1988). Action Oriented Strategic Management. *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 39, No. 10, pp. 889-899.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- Eisenhardt, Kathleen M. - Brown, Shona L. (1992) Commentary on Organizational Economics Within the Conversation of Strategic Management (Mahoney J. T). In Shrivastava P., Huff A. & Dutton J. (eds.) *Advances in Strategic Management. A Research Annual*. Vol. 8, pp. 157-162.
- Eisenhardt, K. - Zbaracki, M. (1992) Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 17-37.

- Eklin, M. (1985) *Julkinen sektori kansantaloudessa*. Helsinki: Valtion koulutuskeskus.
- Elfring, T. - Jensen, H. S. - Money, A. (1995) *European Research Paradigms in Business Studies: Papers from the First EDAMBA Summer School*. Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag.
- Elfring, Tom - Volberda, Henk W. (1993) *Schools of Thought in Strategic Management. Fragmentation, Integration or Synthesis?* In Elfring, Jensen, Money (eds.), *Theory Building in the Business Sciences. Papers from the Second ADAMBA Summer School*. Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag.
- Ericson, T. - Melander, A. - Melin L. (2001) *The Role of the Strategist*. In Volberda Henk W. & Elfring Tom (eds.) (2001) *Rethinking Strategy*. London: Sage Publications.
- Eriksson, Päivi (1999) *Strategia paikallisena käytäntönä*. *Hallinnon Tutkimus*, 4/1999, s. 301-311.
- Eriksson, Päivi (2002) *Strategy as Doing*. In Ministry of Finance (2002) *Coherence and Balance in Strategic Targeting. Balanced Scorecard Framework for Better Focused and Aligned Government*. Ministry of Finance's Research Reports 2/2002.
- EU's Lisbon European Council (2000) *Presidency conclusions 23.-24.3.2000*.
- Evered, Roger - Louis, Meryl Leis (1981) *Alternative Perspectives in the Organizational Sciences: "Inquiry from the Inside" And "Inquiry from the Outside"*. *Academy of Management Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 385-395.
- Ezzamel, M. - Hart, H. (1987) *Advanced Management Accounting. An Organizational Emphasis*. London: Cassell Educational Ltd.
- Feldman, M. S. (1989) *Order Without Design*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Feldman, M. S. - March, J. G. (1981) *Information in Organizations as Signal and Symbol*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 171-186
- Filosofian sanakirja (1999). Porvoo: Wsoy.
- Flamholtz, Eric G. (1983) *Accounting, Budgeting and Control Systems in Their Organizational Context: Theoretical and Empirical Perspectives*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, No. 2-3, pp. 153-169.
- Flood, P. - Dromgoole, T. - Carroll, S. J. - Gorman, L. (eds.) (2000) *Managing Strategy Implementation*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Floyd, S. - Wooldridge, B. (2000) *Building strategy from the middle. Reconceptualizing strategy process*. London: Sage.

- Fredrickson, James W. (ed.) *Perspectives on Strategic Management*. New York: Harper Business.
- Gadamer, Hans-Georg (1992) *Truth and Method*. 2nd edition. New York: Crossroad.
- Gahmberg, Henrik (1986) *Symbols and Values of Strategic Managers*. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis. Series A:47. Helsinki: The Helsinki School of Economics. Väitöskirja.
- Gahmberg, Henrik (1991) Strategy as Signification of Meaning: Building on The Interpretive View. In Näsi Juha (ed.) (1991). *Arenas of Strategic Thinking*. Helsinki: Foundation for Economic Education.
- Giddens, Anthony (1979) *Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Berkeley: University of California.
- Gioia, D. A. - Sims, H. P. (1986) Introduction: Social Cognition in Organizations. In Sims H. P & Gioia D. A. (1986) *The Thinking Organization. Dynamics of Organizational Social Cognition*. San Francisco, London: Jossey-Bass Publishers.
- Gioia, Dennis A. - Chittipeddi, Kumar (1991) Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 433-448.
- Gioia, Dennis. A. - Pitre, E. (1991) Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 584-602.
- Glaser, B. - Strauss, A. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Gluck, Frederick - Kaufman, Stephen - Walleck, Steven A. (1982) The Four Phases of Strategic Management. *The Journal of Business Strategy*. pp. 9-21.
- Godet, M. (1993). *From anticipation to action. A handbook of strategic prospective*. UNESCO Publishing.
- Goold, Michael - Quinn, J.J. (1990a) *Strategic Control, Milestones for Long Term Performance*. London: Hutchinson.
- Goold, Michael - Quinn, J.J. (1990b) The Paradox of Strategic Controls. *Strategic Management Journal*. Vol 11, pp. 43-57.
- Govindarajan, V. (1988) Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy. *Academy of Management Journal*, pp. 828-853.
- Govindarajan, Vijay - Shank, John K. (1992) : Strategic Cost Management: Tailoring Controls to Strategies. *Journal of Cost Management*, Vol. 6, No. 3.

- Granlund, Markus - Lukka, Kari (1997) From Bean Counters to Change Agents: The Finnish Management Accounting Culture in Transition. *Liiketaloustieteellinen Aikakauskirja*, 3/97, s. 213-255.
- Greiner, L. E. (1983) Senior Executives as Strategic Actors. *New Management*, Vol. h1, No. 2, Summer 1983.
- Grundy, T. (1998) How are corporate strategy and human resources strategy linked? *Journal of General Management*, 23:3, 49-72.
- Guilding, G. - Cravens, K. - Tyles, M. (2000) An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, 11, pp. 113-135.
- Haaparanta, Leila - Niiniluoto, Ilkka (1986) *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja. No 3. Helsinki.
- Hacking, Ian (1999) *The Social Construction of What?* Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Hallinto –lehti (1997) Harmaan yksitotinen virkamies ei ole paras virkamies. Presidentti Ahtisaari virastopäällikköpäivillä. 6/1997.
- Halpern, J. J. (1998) Bonded Rationality: The Rationality of Everyday Decision Making in a Social Context. In Halpern J. J. & Stern R. N. (eds.) (1998) *Debating Rationality. Nonrational Aspects of Organizational Decision Making*. ILR Press.
- Hamel, Gary (1996) Strategia on vallankumous. *Yritystalous*, 6/96, 29-42.
- Hannan, M. T - Freeman, J. (1977) The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*. Vol. 82, No. 5, pp. 929-964.
- Hardy, Cynthia (ed.) (1994) *Managing Strategic Action. Mobilising Change Concepts, Reading & Cases*. London: Sage Publications.
- Harrinvirta, Markku (2000) *Strategies of Public Sector Reform in the OECD Countries – A Comparison*. The Finnish Society of Sciences and Letters. Saarijärvi: Gummerus. Väitöskirja.
- Harris, S. G. (1994) Organizational culture and individual sense-making: a schema-based perspective. *Organization Science*, 5, pp. 309-321.
- Hart, S. (1991) Intentionality and Autonomy in Strategy Making Process – Modes, Archetypes and Firm Performance. *Advances in Strategic Management*, Vol.7, pp. 97-127.
- Hart, S. (1992) An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *Academy of Management Review*, Vol. 17, pp. 327-351.
- Hart, S. - Banbury, C. (1994) How Strategy Making Processes Can Make A Difference. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 251-269.
- Hassard, J. (1991) Multiple paradigms and organizational analysis. A case study. *Organization Studies*, Vol. 12, pp. 275-299.

- Hautamäki, Antti (1995) *Kaupunkiko yritys? Kaupungin strateginen johtaminen ja konserniajattelu*. Helsingin kaupungin tietokeskuksen keskustelualoitteita 1995:4.
- Haveri, Arto (1996). Kuntien strategiaprosessit tulevaisuuden tekemisen keinona. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*. s. 56-62.
- Hax, Arnaldo (1990) Redefining The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process. *Planning Review*, May/June 1990, pp. 34-40.
- Hax, A. C. - Majluf, N. S. (1996) *The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach*. 2nd edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Hedberg, B. & Jönsson, S. (1977) Strategy Formulation as A Discontious Process. *InternatonaI Studies of Management & Organization*, Vol 7, No. 2, pp. 88-100.
- Hedberg, B - Jönsson, S. (1978) Designing Semi-confusing Information Systems for Organization in Changing Environments. *Accounting, Organizations and Society*, Vol., No., pp 47-65.
- Heinonen, V. - Mykkänen, J. - Pantzar, M. - Ropponen, S. (1996) *Suomalaisen talouspolitiikan ajattelumallit valtiovarainministerien budjettiesitelmissä 1974-1994*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Heinonen, Visa - Kakkuri-Knuuttilla, Marja-Liisa (1999) Talouspolitiikan retoriikka. Teoksessa Kakkuri-Knuuttilla M-L (toim.) *Argumentti ja kritiikki*. Helsinki: Gaudeamus.
- Helenius, R. (1990) *Förstå och bättre veta: Om hermenutik i samhällsvetenskaperna*. Stockholm: Carlssons.
- Henderson, B. D. (1989) The Origin of Strategy. *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp. 139-143.
- Hendry, John (2000) Strategic decision making, discourse and strategy as social practice. *The Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 7, pp. 955-977.
- Hendry, John - Johnson, Gerry - Newton, Julia, eds. (1993) *Strategic Thinking. Leadership and Management of Change*. Chichester: John Wiley&Sons.
- Hofer, C. H. - Schendel, D. E. (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concept*. St. Paul, Minnestota: West Publishing Company.
- Hofstede, G. - Neuijen, B. - Ohayv, D. - Sanders, G. (1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. June, pp. 286-316.
- Hookana-Turunen, Heli (1998) *Päätöksenteko ja strategia yrityksen valuuttariskien hallinnassa- päätöksentekijät organisatorisessa ja sosiaalisessa kontekstissaan*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-4:1998. Väitöskirja.

- Hopper, T. - Powell, A. (1985) Making Sense of Research Into the Organizational and Social Aspects of Management Accounting: A Review of Its Underlying Assumptions. *Journal of Management Studies*, 22:5, pp. . 429-465.
- Hopwood, Anthony (1974) *Accounting and Human Behavior*. Englewood Cliffs: NJ. Prentice Hall.
- Hopwood, Anthony (1983) On Trying to Study Accounting in the Context in Which It Operates. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, 1983, pp. 287-305.
- Hosking, D. M. - Morley, I. E. (1991) *A Social Psychology of Organizing*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Huff, A. S. - Reger, R.K. (1987) A Review of Strategic Process Research. *Journal of Management*, XIII, 2, pp.211-236.
- Huff, A. S. (ed.) (1990) *Mapping Strategic Thought*. New York: Wiley.
- Hyypä, Harri - Miettinen, Asko (toim.) (2000) *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka*. Metanoia Instituutti. Oulu: Kirjapaino Kaleva.
- Häikiö, Martti (2001) *Nokia Oyj:n historia I-III*. Helsinki: Edita.
- Ihantola, Eeva-Maria (1997) *Organisaation budjetointi-ilmapäirin ymmärtäminen organisatoris-sosiaalisessa kontekstissa*. Acta Universitatis Tamperensis 537. Vammala. Väitöskirja.
- IMD (2003) *The Global Competitiveness Report*. World Economic Forum. New York: Oxford University Press.
- Inkpen, Andrew - Choudhury, Nandan (1995) The Seeking of Strategy Where It Is Not: Towards A Theory of Strategy Absence. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 313-323.
- Janis, Irving L. (1972) *Victims of Groupthinking. A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jansson, David (1992) *Spelet kring investeringskalkyler. Om den strategiska användningen av det för-givet-tagna*. Stockholm: Norstedts.
- Johansson, Stig G. (2001) *Individens roll i strategiska informationssystem*. Forskningsrapport Nr. 2001:3. Stockholm: Stockholms Universtitet. Väitöskirja.
- Johnson, Gerry (1987). *Strategic Change and The Management Process*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Johnson, Gerry (1992) Managing Strategic Change – Strategy, Culture and Action. *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 1, pp. 28-36.
- Johnson, Gerry - Scholes, Kevan (1988) *Exploring Corporate Strategy*. 2nd ed. Hertfordshire:Prentice Hall
- Johnson, H. Thomas - Kaplan, S. Robert (1987) *Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston:Harvard Business School Press.

- Jones, Geoff (1998) Perspectives on Strategy. In Segal-Horn Susan (ed.), *The Strategy Reader*. Oxford: Blackwell Publishers & Open University.
- Juuti, Pauli (2001) *Johtamispuhe*. Aavaranta –sarja nro 48. Juva: PS-Kustannus.
- Juvonen, Leena (1996) *Eurooppalaiset valtiovarainministeriöt*. Helsingin yliopisto, yleisen valtio-opin laitos. Helsinki:Edita.
- Järvenpää, Marko (1998) *Strateginen johdon laskentatoimi ja taloushallinnon muuttuva rooli*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja D-1.
- Järvenpää, Marko (2002) *Johdon laskentatoimen liiketoimintaan suuntautuminen laskentakulttuurisena muutoksena – vertaileva casetutkimus*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-5:2002. Turku. Väitöskirja.
- Järvenpää, Sirkka - Staples, Sandy (2001) Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, pp. 151-183.
- Jääskeläinen Jari (2001) *Klusteri tieteen ja politiikan välissä. Teollisuuspolitiikasta yhteiskuntapolitiikkaan*. ETLA: Helsinki. Väitöskirja.
- Jönsson, S. (1996) *Accounting for Improvement*. Oxford: Pergamon.
- Jönsson, S. (1998) Relate Management Accounting to Managerial Work. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, no. 4, pp. 411-434.
- Kahneman, Daniel (1994) New Challenges to Rationality Assumption. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 150/1, pp. 18-36.
- Kakkuri-Knuutila, Marja-Liisa (toim.) (1999) *Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kaikkonen, Viljo (1994) *Ihminen, strategia-ajattelu ja laskentatoimi*. Tampere: Acta Universitas Tampereensis, Ser A vol. 420. Väitöskirja.
- Kantola, Anu (2001) *Markkinakuri ja managerivalta*. Viestinnän julkaisuja 6. Viestinnän laitos. Helsingin yliopisto. Helsinki: Pallas-sarja. Väitöskirja.
- Kaplan, Robert S. (2001) Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11 (3), pp. 353-370.
- Kaplan, Robert S. - Norton, David P. (1992) The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan./Feb, pp. 71-79.
- Kaplan, Robert S. - Norton, David P. (1996) *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kaplan, Robert S. - Norton, David P. (2000) *Strategy Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kasanen, E. - Lukka, K. - Siitonen, A. (1993) The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 5, pp. 243-261
- Kasurinen, Tommi (1998) *Strategic Management Accounting. Review of Literature and Integrated Framework*. Helsinki School of Economics and Business Administration, Working Papers W-209.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö (1993) *Kansallinen teollisuusstrategia*. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 1/1993. Helsinki.
- Kawada, Makoto - Johnson, F. Daniel (1993) Strategic Management Accounting – Why and How. *Management Accounting*, August, pp. 32-38.
- Keating, Patrick J. (1995) A Framework for Classifying and Evaluating the Theoretical Contributions of Case Research in Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 7, pp. 66-86.
- Kekäle, T. (1998) *The Effects of Organizational Culture on Successes and Failures in Implementation of Some Total Quality Management Approaches. Towards a Theory of Selecting a Culturally Matching Quality Approach*. Universitas Wasaensis, No. 65. Väitöskirja.
- Ketonen, Oiva (1976) *Se pyörii sittenkin*. Porvoo: Wsoy.
- Kettunen, Pertti (1997) *Iso pyörä kääntyy. Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä*. Jyväskylä: Atena.
- Kiander, Jaakko (2001) *Laman opetukset. Suomen 1990-luvun kriisin syyt ja seuraukset*. Suomen Akatemian tutkimusohjelma. VATT-julkaisuja 27:5. Helsinki: VATT.
- Kim, W. Chan & Muborgne, Renée (1999). Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. In Magretta J. (ed.), 1999. *Managing in the New Economy*. Harvard Business Review Book.
- Kirjavainen, Paula (1997) *Strateginen oppiminen tietointensiivisessä organisaatiossa. Teoriaa luova casetutkimus oppimisesta kahden tietoyrityksen strategisessa kehityksessä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-2:1997. Turku. Väitöskirja.
- Klein, D. A. (1998) *Strategic Management of Intellectual Capital*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Klein, K. J. - Tosi, H. - Cannella, Jr. A.A. (1999) Multilevel theory building. Benefits, barriers and new developments. *Academy of Management Review*, Vol. 24, pp. 243-248.

- Kloot, L. (1997) Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research*, Vol. 8, No.1, March 1997, pp. 47-73.
- Knights, D. - Morgan, G. (1991) Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12/2, pp. 251-273.
- Koski, Jussi T. (1995) *Horisonttiensulautumisia. Keskustelua Hans-Georg Gadamerin kanssa hermeutiikasta, kasvamisesta, tietämisestä ja kasvatustieteestä*. Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos. Tutkimus 149. Helsinki. Väitöskirja.
- Kuhn, Thomas (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*. 2nd ed., enlarged. Chicago: The University of Chicago Press.
- Laitinen, Erkki - Leppänen, Rolf (2001) *Global Success and The Role of Strategic Steering and Management Accounting Systems. Case Nokia Group*. University of Vaasa, Levón Institute. Strategic Management Accounting Unit, Publication 89.
- Langfield-Smith, K. (1997) Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 22, No. 2, pp. 207-232.
- Lares-Mankki, Laura (1994) *Strategy Implementation Bottlenecks: Identification, Analysis and Removal*. Lappeenranta University of Technology, Research Papers 40. Väitöskirja.
- Laroche, H. (1995) From decision to action in organizations: decision making as social representation. *Organization Science*, 6, pp. 62-75.
- Latour, Bruno (1999) *Pandora's Hope: Essays on the Reality of Science Studies*. Harvard University Press.
- Laughlin, R. (1995) Empirical Research In Accounting: Alternative Approaches ad a Case for "Middle-Range" Thinking. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 8. No. 1, pp. 63-87.
- Ledford, G. E. Jr. et al. (1995) Realizing a Corporate Philosophy. *Organizational Dynamics*, Vol. 23, No. 3, p. 5-19.
- Lehtimäki, Hanna (2000) *Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 746. Väitöskirja.
- Lehtonen, Turo-Kimmo (2000) Kuinka monta meitä on? Kollektiivin koettelu kolmessa Bruno Latourin tutkimuksessa. *Tiede & Edistys*, 2000:4, s. 276-295.
- Lehtovuori, Jouko (1973) *Liiketaloustieteen metodologista taustaa*. Turun kaupparokkeakoulun julkaisu A-I, 6:1973.
- Levie, Jonathan (1995) Ontological paradigms in management literature. In Elfring T., Jensen H. S. & Money A. (eds.) *European Research*

- Paradigms in Business Studies*. Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag.
- Lewis, Marianne W. - Grimes, Anthony J. (1999) Metatriangulation: Building Theory From Multiple Paradigms. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 4, pp. 672-690.
- Liedtka, J. M. - Rosenblum, J. W. (1996) Shaping Conversations: Making Strategy, Managing Change. *California Management Review*, Vol. 39, No. 1, pp 141-157.
- Lindblom, C. (1959) The Science of "Muddling Through". *Public Administration Review*, Vol. 19, pp. 79-88.
- Lindblom, C. (1968) *The Policy-Making Process*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Loasby, B. J. (1976) *Choice, Complexity and Ignorance: An Enquiry into Economic Theory and Practice of Decision Making*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Loikkanen, H. A. - Pekkarinen, J. (1989) *Suomen kansantalous. Instituutiot, rakenne ja kehitys*. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.
- Loikkanen, H. A. - Pekkarinen, J. - Vartia, P. (toim.) (2002) *Kansantaloutemme – rakenteet ja muutos*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Lorange, P. - Morton, Scott M. S. (1974) A Framework for Management Control. *Sloan Management Review*, Vol. 16, pp. 41-56.
- Lord, Beverley R. (1996) Strategic Management Accounting: the Emperor's New Clothes? *Management Accounting Research*, 7/1996, pp. 347-366.
- Lukka, Kari (1986) Taloustieteen metodologiset suuntaukset: Liiketaloustieteen ja kansantaloustieteen vertailu. *Liiketaloustieteen aikakauskirja*, No. 2, pp. 133-148.
- Lukka, Kari (1989) Laskentatoimen käsitteiden ontologia – esimerkkinä voiton käsitteen analysointi. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 2/1989, s. 94-115.
- Lukka, Kari (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 2/1991, s. 161-185.
- Lukka, Kari (1998) Total Accounting in Action – Accountants Lost? Reflections on Sten Jönsson's Accounting for Improvement. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, no. 3, pp. 333-342.
- Lukka, Kari (1999) Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa Hookana-Turunen, H. (toim.), *Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija. Professori Reino Maijala 65 vuotta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, C-1.

- Lukka, K. (2000) The Key Issues of Applying the Constructive Approach to Field Research. In Reponen, T. (ed.), *Management Expertise for The New Millenium. In Commemoration of the 50th Anniversary of the Turku School of Economics and Business Administration*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Series A-1.
- Lukka, Kari - Kasanen, Eero (1993). Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 4/1993, s. 348-381.
- Lukka, K. - Kasanen, E. (1995) The Problem of Generalizability: Anecdotes and Evidence in Accounting Research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 8, No 5, pp. 71-90.
- Lukka, Kari - Granlund, Markus (1996) Cost Accounting in Finland: current practice and trends of development. *European Accounting Review*, 5:1, pp-1-28.
- Lumijärvi, O. (1990) *Gameplaying in Capital Budgeting*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, A:7: 1990. Turku. Väitöskirja.
- Luoma, Mikko (2000) *Human Resource Development as a Strategic Activity. A single component view of strategic human resource management*. Acta Wasaensia, no. 77. Business Administration 31. Vaasa:Universitas Wasaensis. Väitöskirja.
- Lyles M. A. (1990) A Research Agenda for Strategic Management in the 1990s. *Journal of Management Studies*, 27:4, pp. 363-375.
- Lähdesmäki, Kirsi (2003) *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Acta Wasaensia. No 113. Hallintotiede 7. Vaasa: Universitas Wasaensis. Väitöskirja.
- Machiavelli, N. (1997) *Ruhtinas*. 3. painos. Alkup. Il Principe, 1532. Tammi.
- Macintosh, Norman B. (1994). *Management Accounting and Control Systems. An Organizational and Behavioral Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Magretta, Joan (ed.) (1999) *Managing in The New Economy*. Boston:A Harvard Business Review Book.
- Mahoney, J. T. (1992) Organizational Economics Within the Conversation of Strategic Management. In Shrivastava P., Huff A. & Dutton J. (eds.) *Advances in Strategic Management.A Research Annual*. Vol. 8, pp. 103-155.
- Mahoney, J. T. (1993) Strategic Management and Determinism: sustaining the conversation. *Journal of Management Studies*, 30:1, pp. 173-191.
- Manninen, Ari (1994) *Knowledge in Accounting. An Applied Phenomenological Perspective*. Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics no 24. Väitöskirja.

- Manninen, Ari (1998). Laskentatoimi johdon apuna – entäpä jos maisema onkin outo. *Tilintarkastus*, 1/98, s. 33-35.
- Mantere, Saku (2003) *Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process*. Helsinki University of Technology. Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Dissertation Series No 5. Espoo. Väitöskirja.
- March, J. G. - Olsen, J. P. (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitets forlaget.
- Market-Visio (2002) Business Intelligence –ratkaisujen hyödyntäminen ja markkinoiden kehityssuunnat 2002-2004. *Market-Visio* 5/2002.
- Maula, Marjatta (1999). *Multinational companies as learning and evolving systems*. Helsinki School of Economics and Business Administration. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis. A-154. Väitöskirja.
- McKinnon, Jill (1988) Reliability and Validity in Field Research: Some Strategies and Tactics. *Accounting, Auditing and Accountability*, 1:1, pp. 34-54.
- McGregor, Douglas (1987) *The Human Side of Enterprise*. London:Penguin Books.
- Mickletwaith, John - Wooldridge, Adrian (1996) *The Witch Doctors. What management gurus are saying, why it matters and how to make sense of it*. London: Heinemann.
- Miles, R. - Snow, C. (1978) *Organizational strategy, structure and process*. McGraw Hill: New York.
- Miller, D. (1992) The Generic Strategy Trap. *Journal of Business Strategy*, Januari/Februari, pp. 37-41.
- Miller, D. - Friesen, P.H. (1977). Strategy Making in Context: Ten Empirical Archetypes. *The Journal of Management Studies*, 14, October, pp. 253-279.
- Mintzberg, Henry (1973) Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, Vol. XVI/No. 2., pp. 44-53.
- Mintzberg, Henry (1975) The Managers Job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, July-August 1975.
- Mintzberg, Henry (1979) An Emerging Strategy of Direct Research. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 1, pp. 582-589.
- Mintzberg, Henry (1979) *The Structuring of Organizations*. US Imports & PHIPES.
- Mintzberg, Henry (1987a) Five P's for Strategy. *California Management Review*, 30(1), pp. 11-24.
- Mintzberg, Henry (1987b) Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, July/August 1987, pp. 66-75.

- Mintzberg, Henry (1988) Opening Up the Definition of Strategy. In Quinn, Mintzberg & James (eds.) *The Strategy Process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry (1990a) Strategy Formation: Schools of Thought. In J. Frederickson (ed.), *Perspectives on Strategic Management*. Boston:Ballinger.
- Mintzberg, Henry (1990b) The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 171-195.
- Mintzberg, Henry (1991) Politics and the Political Organization. In Mintzberg & Quinn (eds.) *The Strategy Process – Concepts, Contexts and Cases*. 2nd ed. Englewood Cliffs:Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry (1994a) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York:The Free Press.
- Mintzberg, Henry (1994b) Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners. *Long Range Planning*, Vol. 27, pp. 22-30
- Mintzberg, Henry (1996) Managing Government, Governing Management. *Harvard Business Review*. May-June 1996, pp. 75-83.
- Mintzberg, Henry - Quinn, James B. (eds.) (1991). *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry - Ahlstrand, Bruce - Lampel, Joseph. (1998) *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Hertfordshire:Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry - Lampel, Joseph (1999) Reflecting on The Strategy Process. *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 21-30.
- Mintzberg, H. - Waters, J. (1985) Of Strategies Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vpl. 6, pp. 257-272.
- Mintzberg, H. - Westley, F. (2001) Decision making: It's Not What You Think. *MIT Sloan Management Review*, Spring 2001, pp. 89-93.
- Mir, Raza - Watson, Andrew (2000) Strategic Management and the Philosophy of Science: The Case For AConstructivist Methodology. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 941-953.
- Morgan, Gareth (1988) Accounting as Reality Construction: Towards A New Epistemology for Accounting Practice. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, No. 5, pp. 477-485.
- Morgan, Gareth - Smircich, Linda (1980) The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Research*, pp. 491-500.
- Morgan, Malcom J. (1993) How Corporate Culture Drives Strategy. *Long Range Planning*, 2/1993, pp. 110-118.

- Mouritsen, Jan (1991) Strategisk Regnskabsvaese: Strategiopfattelser inden for regnskabsvaesenet. *Økonomistyring & Informatik*, Årgang 1991/192, No. 3.
- Murray, E. A. Jr. (1978) Strategic Choice as a Negotiated Outcome. *Management Science*, XXIV, 9, pp. 960-972.
- Mäkinen, Vesa (1980) *Yrityksen toiminnan tutkimisen lähestymistavoista*. Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A1:Tutkimuksia 17.
- Mäkinen, Vesa (1991) Accounting as a Part of Strategic Thinking. In Juha Näsi (ed.), *Arenas of Strategic Thinking*. Helsinki:Foundation for Economic Education.
- Mäkinen, Vesa (1993) *Caset johdon laskentatoimen tutkimuksessa*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A3, työpapereita 22. Tampereen yliopisto.
- Määttä, Seppo (2000a) *Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced scorecardin tuolla puolen*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Määttä, Seppo (2000b) *True and fair view. Ajatuksia oikeista ja riittävästä tiedoista ja kuvasta erityisesti Suomessa käydyin keskustelun valossa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja KR-2:2000.
- Määttä, Seppo - Ojala, Timo (1999a) *Tasapainoisen onnistumisen haaste. Balanced scorecard ja johtaminen julkisella sektorilla*. Helsinki: Edita Oy.
- Mölsä, Ari (toim.) (1994) *Tuntematon valtionhallinto*. Kunnallisanalan kehittämissäätö.Jyväskylä: Gummerus.
- Narayanan, V. - Fahey, L. (1982) The micro-politics of strategy-formulation. *Academy of Management Review*, Vol. 7, pp. 25.34.
- Neely, A. (1998) *Measuring Business Performance*. London:Economist Books.
- Neilimo, Kari (2000) Yrityksen menestymisen kulmakivet 2000-luvun alkaessa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 2/01, s. 277-281.
- Neilimo, Kari & Näsi, Juha (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja A2: Tutkielmia ja raportteja 12.
- Niiniluoto, Ilkka (1994) *Järki, arvot ja välineet*. Keuruu: Otava.
- Niiniluoto, Ilkka (1996) *Informaatio, tieto ja yhteiskunta*. Helsinki: Edita.
- Niiniluoto, Ilkka (1999) *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen ja teorianmuodostus*. Nidotun laitoksen 2. painos (alkup. 1980). Helsinki:Otava.
- Niiniluoto, Ilkka - Saarinen, Esa (toim.) (1989) *Vuosisatamme filosofia*. 3.p. Juva: WSOY.

- Noble, Charles H. (1999) The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45, pp. 119-134.
- Noda, T. - Bower, J. L. (1996) Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation. *Strategic Management Journal*, Vol 17, pp. 159-192.
- Nonaka, I. (1988) Toward middle-up-down management. Accelerating information creation. *Sloan Management Review*, 29 (3), pp. 9-18.
- Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science*, Vol. 5, pp. 14-37.
- Nonaka, I. - Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. New York:Oxford University Press.
- Normann, Richard (1976) *Luova yritysjohto*. Espoo: Weilin&Göös.
- Normann, Richard (2001) *Reframing Business. When the Map Changes the Landscape*. John Chichester: Wiley & Sons.
- Nousiainen, Jaakko (1992) *Suomen poliittinen järjestelmä*.
- Nutt, P. C. (1987) Identifying and appraising how managers install strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 1-14
- Näsi, Juha (1979) *Yrityksen suunnittelun perusteet*. Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A1: Tutkimuksia 15. Väitöskirja.
- Näsi, Juha (1980) *Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä*. Tampereen yliopiston julkaisuja, Sarja Tutkielmia ja raportteja 11:1980.
- Näsi, Juha (1983) Yrityksen taloustieteen tutkimusotteista. Teoksessa Mäkinen V. & Leppäälho M. (toim.) *Näkökulmia laskentatoimen tutkimukseen*. Raportti tutkijatapaamisesta Tampereella 1982. Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja A:2, tutkielmia ja raportteja 35.
- Näsi, Juha (toim.) (1987) *Liikkeenjohdon viisastenkivet*. Espoo: Weilin+Göös.
- Näsi, Juha (ed.) (1991). *Arenas of Strategic Thinking*. Helsinki: Foundation for Economic Education.
- Näsi, Juha (1999) Information systems and strategy design. The knowledge creation function in three modes of strategy-making. *Decision Support Systems*, Vol. 26, pp. 137-149.
- Näsi, Juha - Aunola, Manu (2001) *Yritysten strategiaprosessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö*. MET-julkaisuja 5/2001. Helsinki:MET.
- Okkonen, J. - Pirttimäki, V. - Hannula, M. - Lönnqvist, A. (2001) *Triangle of Business Intelligence, Performance Measurement and Knowledge Management*. Tampere University of Technology. Performance Measurement Team.

- Olve, Nils-Goran - Roy, Jan -Wetter, Magnus (1999) *Performance Drivers : A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. Chichester:John Wiley & Son Ltd.
- Optio (2003) Hyvinvointivaltion puolustaja. ss.22-27. Valtiosihteeri Raimo Sailaksen haastattelu.
- Parker, L. - Roffey, B. (1997) Back to the Drawing Board: Revisiting Grounded Theory and the Everyday Accountant's and Managers Reality. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 10:2, pp. 212-247.)
- Partanen, Vesa (2001) *Muuttuva johdon laskentatoimi ja organisatorinen oppiminen: Field-tutkimus laskentahenkilöstön roolin muutoksen ja uusien laskentainnovaatioiden käyttöönoton seurauksista*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-6:2001. Väitöskirja.
- Pascale, R. T. (1984) Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success. *California Management Review*, Vol. XXVI, No. 3, pp. 47-72.
- Patton, M. Q. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Pekkarinen, Jukka - Vartiainen, Juhana (1993) *Suomen talouspolitiikan pitkä linja*. Juva: WSOY.
- Pekkarinen, Jukka - Vartiainen, Juhana (2002) Suhdannevaihtelut ja talouspolitiikka. Teoksessa Loikkanen H. A., Pekkarinen J., Vartia P. (toim.) (2002) *Kansantaloutemme – rakenteet ja muutos*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Perrow, C. (1972) *Complex organizations: A critical essay*. Scott, Foresman .
- Peräkylä, Anssi (1995) Kvalitatiivisen tutkimuksen kohteet ja ihmiskuva. Teoksessa Leskinen Jaakko (toim.) *Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Peters, T. J. - Waterman, R. H. Jr. (1982) *In Search Of Excellence*. New York:Harper & Row.
- Pettigrew, Andrew (1977) Strategy Formulation as a Political Process. *International Studies of Management and Organization*. Summer, pp. 78-87.
- Pettigrew, Andrew A. M. (1985) *The Awakening Giant: Continuity and Change In Imperial Chemical Industries*. Oxford:Basil Blackwell.
- Pettigrew, A. M. - Ferlie, E. - McKee, L. (1992) *Shaping Strategic Change*. London: Sage Publications.
- Pfeffer, Jeffrey (1982) *Organizations and organization theory*. Cambridge, Massachusetts:Ballinger.
- Pfeffer, Jeffrey (1995) *Competitive Advantage Through People*. Boston, Massachusetts:Harvard Business Press.

- Pfeffer, Jeffrey - Sutton, Robert I. (1999) Viisasteluansa. *Yritystalous*, 4/1999, s. 29-37.
- Pietilä, A-P (2003) Viisaiden miesten mittarinsäätöä ja tunnelmanhallintaa. Teoksessa Allén T. & Karhu M. (toim.) (2003) *Pennejä taivaasta*. Helsinki: Edita.
- Pihlanto, Pekka (1979) *Näkökohtia teoreettisen viitekehyksen ja todellisuuden välisistä suhteista*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-6:1979.
- Pihlanto, Pekka (1982) *Yrityksen päätöksentekijän informaation monet ulottuvuudet: Toiminnallisen informaatiotieteiden kehittäjä laskentatoimen tutkimuksen näkökulmasta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-7.
- Pihlanto, Pekka (1988a) Onko laskentatoimi (kirjanpito) vain rahaprosessin kuvausta. *Liiketaloustieteellinen aikakauskirja*, 4, s. 320-345.
- Pihlanto, Pekka (1988b) Onko informaatiokäsityksemme liian rajoittunut? Formaali ja epäformaali informaatio organisaatiossa. *Tiedepolitiikka*, s. 25-34.
- Pihlanto, Pekka (1989) Holistinen ihmiskäsitys ja johdon laskentatoimen aktorinäkemys. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, s. 117-141.
- Pihlanto, Pekka (1990) *Holistisen ihmiskäsityksen merkitys laskentatoimen aktorinäkemysten täsmentämisen kannalta*. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 4, s. 346-368.
- Pihlanto, Pekka (1991) *Holistinen ihmiskäsitys ja laskentatoimen roolit*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja Keskustelua ja raportteja 6:1991.
- Pihlanto, Pekka (1993) Keskustelua metodologisesta ajattelusta laskentatoimen tutkimuksessa ja käytännön päätöksenteossa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 2, s. 177-186.
- Pihlanto, Pekka (1994a) The Action-Oriented Approach and Case Study Method in Management Studies. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 10, No. 4, 369-382.
- Pihlanto, Pekka (1994b) *Humanistisen laskentatoimen hahmottelua: tiedeideaali ja ihmiskäsitys*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A 4:1994.
- Pihlanto, Pekka (1994c) *Tutkija ja tutkimus ihmiskäsityksen valossa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja Keskustelua ja raportteja 8:1994.
- Pihlanto, Pekka (1995) *Välinejohtaja ja osallistuva johtaja: erilaiset informaation käytön profiilit*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-9:1995. Turku.

- Pihlanto, Pekka (1996) Tieto laskentainformaation tuottajan ja hyväksikäyttäjän tajunnan ilmiönä. *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-8:1996*.
- Pihlanto, Pekka (1997) *The Holistic Concept of Man and Perspectives on Accounting Research*. Publications of The Turku School of Economics and Business Administration, Series A-11:1997.
- Pihlanto, Pekka (2000a) *An Actor In An Individual Situation. The Holistic Individual Image and Perspective on Accounting Research*. Publications of The Turku School of Economics and Business Administration, Series Discussion and Working Papers 4:2000.
- Pihlanto, Pekka (2002b) Rationaalisen toimijan oletus, subjektivismi ja konstrukttiivinen tutkimusote. Teoksessa Malaska Pentti (2002) *Eero Kasanen 50 vuotta Opinnäytekerhon onnittelet*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja C-1: 2002. Turku.
- Pihlanto, Pekka (2002c) Rationaalisen toimijan myytti taloustieteissä, yritysmaailmassa ja yhteiskuntapolitiikassa. *niin & näin*, 2/2002, s. 74-77.
- Pihlanto, Pekka (2003) The role of the individual actor in different accounting research perspectives. The holistic individual image as a tool for analysis. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 19, pp. 153-172.
- Pirttilä, Anneli (2000) *Kilpailijaseuranta*. Porvoo: WSOY
- Popper, Karl R. (1986) *The Logic of Scientific Discovery*. Tiptree:Hutchinson.
- Porter, Michael (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 1979.
- Porter, Michael (1980) *Competitive Strategy*. Free Press. (suomeksi, 1984, Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki: Rastor.)
- Porter, Michael (1985) *Competitive Advantage*. Free Press. (suomeksi, 1985, Kilpailuetu, Espoo: Weilin & Göös)
- Porter, Michael (1987) Corporate Strategy. The State of Strategic Thinking. *The Economist*, May 23, 1987.
- Porter, Michael (1990a) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press. (suomeksi, 1991, Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Otava.)
- Porter, Michael (1990b) The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, March-April 1990.
- Porter, Michael (1991) From Competitive Advantage to Corporate Strategy. In Mintzberg & Quinn (eds.) *The Strategy Process – Concepts, Contexts and Cases*. 2nd ed. Englewood Cliffs:Prentice-Hall.

- Porter, Michael (1996) What is Strategy. *Harvard Business Review*. Nov./Dec., pp. 61-78. (suomeksi Mitä on strategia, Yritystalous 2/1997).
- Porter, Michael (1998) On Competition and Strategy. *A Harvard Business Review Paperback*. (Porterin HBR –artikkelikokoelma vuosilta 1979, 1982, 1983, 1985, 1987, 1990, 1991).
- Preston, A. (1986) Interactions and Arrangements in the Process of Informing. *Accounting, Organizations and Society*, No. 6, pp. 521-540.
- Preston, A. (1995) Budgeting, Creativity and Culture. In Ashton D., Hopper T. and Scapens R.W (eds.), *Issues in Management Accounting*. 2. ed. Hertfordshire:Prentice Hall.
- Puhakainen, Jyri (1995) *Kohti ihmisen valmentamista*. Tampere: TAJU. Väitöskirja.
- Puolamäki, Esa (1998). *Strateginen johdon laskentatoimi globalisoituvassa maailmassa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja D-3:1998.
- Pyörälä, Eeva (1995) Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Teoksessa Leskinen Jaakko (toim.) *Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus
- Puxty, A. G. (1993) *The Social and Organizational Context of Management Accounting*. CIMA. London: Academic Press.
- Quinn, J. B. (1980) Managing Strategic Change. *Sloan Management Review*. Summer 1980, 3-20.
- Quinn, J.B. (1991) Strategic Change: “Logical Incrementalism”. In Mintzberg & Quinn (eds.) *The Strategy Process – Concepts, Contexts and Cases*. 2nd ed. Englewood Cliffs:Prentice-Hall.
- Rajagopalan, N. - Spreitzer, G. M. (1997) Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of Management Review*, 22, pp. 48-79.
- Ranki, Risto (2000) *Haltia vai haltija? Harri Holkerin hallituksen talouspoliittinen ministerivaliokunta*. Helsinki: Edita. Väitöskirja.
- Rao, H. - Pasmore, W. (1989) Knowledge and Interest in Organization Studies. A Conflict of Interpretations. *Organization Studies*, No. 10, pp. 225-240.
- Rauhala, Lauri (1985) *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. 2. Painos. Gaudeamus. Helsinki.
- Rauhala, Lauri (1989a) *Ihmisen ykseys ja moninaisuus*. Helsinki: Karisto Oy
- Rauhala, Lauri (1989b) Hermeneuttinen näkökulma merkityksen ongelmaan. *Tiedepolitiikka*, 3, s. 3-14.
- Rauhala, Lauri (1993) Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä. *Tampere. FITTY*.

- Raunio, Kyösti (1999) *Positivismi ja ihmistiede*. Helsinki: Gaudeamus.
- Reichenbach, Hans (1938) *Experience and Prediction. An Analysis of the Foundations and the Structure of Knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Rekola, Esko (1998) *Viran puolesta*. Juva: WSOY.
- Reunanen, Jyrki (1996) *Asiantuntijavalta. Asiantuntijavalmistelu ministeriössä ja asiantuntijavallan idean kehittäminen vanhaeurooppalaisen filofian perustalta*. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Yliopistopaino. Väitöskirja.
- Rigby, D. K. (1993) How to Manage the Management Tools. *Planning Review*, Nov-Dec, pp. 8-15.
- Roslender, K. (1995) Accounting for Strategic Positioning; Responding to the Crisis in Management Accounting. *British Journal of Management*, Vol. 6:1, pp. 45-57.
- Roslender, Robin (1995) Critical Management Accounting. In Ashton D., Hopper T. and Scapens R.W (eds.), *Issues in Management Accounting*. 2. ed. Hertfordshire:Prentice Hall.
- Roslender, R. - Hart, S. - Ghosh, J. (1998) Strategic Management Accounting, refocusing the agenda. *Management Accounting*, December 1998.
- Ross, Alf (1951) *Miksi demokratia*. Helsinki: Tammi.
- Rouleau, L. - Séquin, F. (1995) Strategy and organization theories: common forms of discourse. *Journal of Management Studies*, No. 32, pp. 101-116
- Rumelt, Richard (1991) The Evaluation of Business Strategy. In Mintzberg & Quinn (eds.) *The Strategy Process – Concepts, Contexts and Cases*. 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Saarinen, Esa (1989) Fenomenologia ja eksistentialismi. Teoksessa Niiniluoto & Saarinen (1989) *Vuosisatamme filosofia*. Juva: Wsoy.
- Saarto, Vesa (1981) *Valtiovarainministeriön tulo- ja menoarvio-osasto 1931-1981*. Helsinki: Valtion Painatuskeskus.
- Sailas, Raimo (2003) Kansanvallan kysymyksiä. *Sanomalehti Kaleva*, kolumni, 21.1.2003.
- Salmi, Timo - Järvenpää, Marko (2000) Laskentatoimen case-tutkimus ja nomoteettinen tutkimusajattelu sulassa sovussa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 2/2000, s. 263-275.
- Sandberg, Jörgen - Targarna, Axel (1998) *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Scapens, Robert W. (1999) Broadening the Scope of Management Accounting: From a Micro-Economic Perspective to a Broader Business Perspective. *MAB*, Dec. 1999, pp. 638-649.

- Scapens, Robert W. - Burns, John (2000) *Towards An Understanding of The Nature And Processes of Management Accounting Change*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- Schein, Edgar H. (1985) *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schendel, D. E. - Hofer, C. H. (eds.) (1979) *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston: Little, Brown.
- Schendel, Dan (1992) Fundamental Themes in Strategy Process Research. *Strategic Management Journal*, Vol. 3.
- Schwenk, C. R. (1988) *The Essence of Strategic Decision Making*. Lexington, MA: D.C. Heath and Co.
- Schwenk, C. R. (1989) Linking cognitive, organizational and political factors in explaining strategic change. *Journal of Management Studies*, Vol. 26, 2, pp. 177-187.
- Scott, Richard W. (2003) *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. 5th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Segal-Horn, Susan (ed.) (1998) *The Strategy Reader*. Oxford: Blackwell Publishers & Open University.
- Selovuori, Jorma (toim.) (1999) *Valta ja byrokratia Suomessa*. Helsinki: Edita.
- Senge, P. (1994) *The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization*. Paperback edition. New York: Doubleday.
- Shank, John K. - Govindarajan, Vijay (1993) *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Sheldon, A. (1980) Organizational paradigms: a Theory of Organizational Change. *Organizational Dynamics*, Vol. 8, No. 3, pp. 61-71.
- Shrivastava, P. - Huff, A. - Dutton, J. (eds.) (1992) *Advances in Strategic Management. A Research Annual*. Volume 8. Greenwich: JAI Press.
- Siitonen, L.-A. (1993) *Strategisen muutoksen rakenne ja vaikutukset budjetoinnin kannalta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu, Sarja D-5.
- Simmonds, Kenneth (1981) Strategic Management Accounting. *Management Accounting*, April, pp. 26-9.
- Simon, Herbert A. (1979) *Päätöksenteko ja hallinto*. Ekonomia-sarja. Espoo: Weilin & Göös.
- Simon, Herbert A. (1983) *Models of Bounded Rationality. Behavioral Economics and Business Organization*. Volume 2. 2nd ed. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Simons, Robert (1987) Accounting, Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, No. 4, pp. 357-374.

- Simons, Robert (1995) *Levers of Control*. Boston:Harvard Business School Press.
- Sims, H. P - Gioia, D. A. (1986) *The Thinking Organization. Dynamics of Organizational Social Cognition*. San Francisco, London: Jossey-Bass Publishers.
- Smircich, L. (1983a) Studying Organizations as Cultures. In Morgan Gareth (ed.) (1983) *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Beverly Hills:Sage Publications.
- Smircich, L. (1983b) Concepts of Culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 339-358.
- Smircich, L. - Morgan, G. (1982) Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18, No. 3, pp. 257-273.
- Smircich, L. - Stubbart, C. (1985) Strategic Management in An Enacted World. *Academy of Management Review*, 10(4), pp. 724-736.
- Snow, C.C - Hambrick, D.C. (1980) Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems. *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 527-538.
- Spender, J-C (1992) Strategy Theorizing: Expanding the Agenda. In Shrivastava P., Huff A. & Dutton J. (eds.) *Advances in Strategic Management. A Reseach Annual*. Vol. 8, pp. 3-32.
- Spender, J-C (2002) Knowledge Management, Uncertainty, and an Emergent Theory of the Firm. In Choo Wei Chun & Bontis Nick (eds.) (2002) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford University Press.
- Spender, J.-C. & Grinyer P. H. (1995) Organizational renewal: top management's role in a loosely coupled system. *Human Relations*, 48, pp. 909-926.
- Spender, J.-C. - Grant, R. M. (1996) Knowledge and the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 5-9.
- Stake, R. E. (1995) *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks:Sage.
- Stein, J. (1993) *Strategy Formation and Managerial Agency. – A Socio-Cognitive Perspective*. Stockholm.: The Economic Research Institute. Vaitöskirja.
- Steinbock, Dan (2001) *Nokia Revolution. The Story of an Extraordinary Company*. Amacom
- Stähle, P. - Grönroos, M. (1999) *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. *Ekonomia-sarja*, Wsoy: Porvoo.
- Suoranta, Juha - Eskola, Jari (1992) Kvalitatiivisten aineistojen analyysitapoja luokittelemassa – eli noin 8 tapaa aineiston erittelyyn. *Kasvatus. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, 3/1992, s. 276-280.

- Sveiby, Karl Erik (1992) *The Knowhow Company: Strategy Formulation in Knowledge-Intensive Industries*. In Hussey D. E. (ed.), *International Review of Strategic Management*. John Wiley&Sons.
- Sveiby, Karl Erik (1990). *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Taipaleenmäki, Jani (2001) *Management Accounting in New Product Development: Case Study Evidence from Process-Oriented High Technology R&D Environment*. Lisensiaattitutkimuksen käsikirjoitus.
- Takala, T. - Lämsä, A-M (2001) Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisen vaihtoehdona. *Liiketaloustieteellinen aikakauskirja*, 3/2001. s. 371-390.
- Talous & Yhteiskunta (2003) Työllisyys edellyttää vaativia ja nopeita toimenpiteitä. Valtiosihteeri Raimo Sailaksen haastattelu, ss. 53-59.
- Thomas, James B. - McDaniel, R. Jr. (1996) Interpreting Strategic Issues: Effects of Strategy and the Information-Preprocessing Structure of Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2, pp. 286-306.
- Thompson, A. A. - Stickland, A. J. (2001) *Strategic Management. Concepts and Cases*. 12th edition. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Toikka, Mirja (2002) *Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa: tapaus Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta*. Tampereen yliopiston verkkojulkaisusarja Acta Electronica Universitatis Tampereensis 181. Tampere. Väitöskirja.
- Toivanen, Jouko (2001) *Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa*. Lappeenrannan teknillisen korkeakoulun Acta Universitatis Lappeenrantaensis –sarja, numero 108. Lappeenranta. Väitöskirja.
- Toivonen, Timo (1999) *Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia*. Porvoo: WSOY.
- Tsoukas, H. (1994) *Refining Common Sense: Types of Knowledge in Management Studies*. *Journal of Management Studies*, pp. 761-780.
- Tsoukas, H. (1996) The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 11-25
- Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. *Helsinki: Tammi*.
- Turun kauppakorkeakoulu (1998) Opinto-opas ja jatko-opinto-opas. *Turku: Tukkk*
- Tversky, Amos - Kahneman, Daniel (1986) Rational Choice and the Framing of Decisions. *Journal of Business*, Vol. 59, pp. 251-278.

- Tynjälä, Päivi (1991) Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Suomen kasvatustieteellinen Aikakauskirja*, 5-6/1991, s. 387-398.
- Töttö, Pertti (1999) *Pirullinen positivismi. Kysymyksiä laadulliselle tutkimukselle*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kirjasto julkaisuyksikkö ja Yliopistopaino.
- Töttö, Pertti (1999) Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tuolla puolen. Metodipoliittinen puheenvuoro. *Sosiologia*, 4/99.
- Uimonen, Risto (1998) *Häntä heiluttaa koiraa. Suomen demokratian häiriötila 1983-200?*. Helsinki. Wsoy.
- Uimonen, Risto (2003) Sanomalehti Kalevan pääkirjoitus 13.4.2003.
- Uusi sivistyssanakirja (1988) 4. painos. Toimittanut Aikio A., uusinut Vornanen R.. Helsinki: Otava.
- Vainio, Tiina - Vuori, Jari (1992) *Fenomenologia, Eksistentialismi ja Dekonstruktio*. Helsingin kauppakorkeakoulu. Working papers W-30.
- Vaivio, Juhani (2001) *Non-Financial Measurement In an Organizational Context*. Helsinki School of Economics and Business Administration. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis. A-186. Väitöskirja.
- Walsh, J. P - Fahey, L. (1986) The Role of Negotiated Belief Structures in Strategy Making. *Journal of Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 325-338.
- Varto, Juha (1992a) Fenomenologinen tieteen kritiikki. *Tampere:FITTY*.
- Varto, Juha (1992b) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki:Kirjayhtymä.
- Varto, Juha (2001) *Uutta tietoa. Värityskirja tieteen filosofiaan*. Tampere University Press. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Vehmanen, Petri (1993) Laskentatoimi – ympäristönsä vanki ja muokkaaja. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, s. 82-92.
- Vehmanen, Petri (1995) Laskentatoimen yhteydet yrityksen johtamiseen. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 1, s. 106-115.
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weick, K. E. (1999) Theory Construction As Disciplined Reflexivity: Tradeoffs in the 90s. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 4, pp. 797-806.
- Weitz - Wensley (1988) Readings in Strategic Marketing: Analysis, Planning, and Implementation. *Dryden Press*
- Weitzel, William - Jonsson, Ellen (1989). Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, No. 1.

- Westley, F. (1990) Middle managers and strategy: Microdynamics in inclusion.. *Strategic Management Journal*, 11, pp. 337-351.
- Whittington, R. (1993) *What is Strategy and Does It Matter ?* London: Routledge.
- Whittington, R. (1996) Strategy as Practice. *Long Range Planning, Vol 29. pp. 731-735.*
- Wiili-Peltola, Erja (2001) Sairaanhoidopiirin strategia sairaaloiden lähijohdon tukena. *Hallinnon tutkimus*, 4:2001, s. 384-397.
- Viitanen, Paula (1993) *Strategian muototumisprosessi ja strategiset muutokset tietointensiivisessä organisaatiossa.* Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja D-2:1993.
- Wilson, Richard M. S. (1995) Strategic Management Accounting. In Ashton D., Hopper T. and Scapens R.W (eds.), *Issues in Management Accounting*. 2. ed. Hertfordshire:Prentice Hall.
- Virtanen, T. (1995) *Strateginen ohjausinformaatio lentoliikenteen reittivalvonnassa.* Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-153.
- Wiseman, C. (1988) *Strategic Information Systems.* Homewood IL: Irwin Publishing.
- Visuri, Pekka (1997) *Turvallisuuspolitiikka ja strategia.* Juva: Wsoy.
- Volberda, Henk W. - Elfring, Tom (eds.) (2001) *Rethinking Strategy.* London:Sage Publications.
- von Krogh, G. - Ichijo, K. - Nonaka, I. (2000) *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation.* New York:Oxford University Press.
- Wooldridge, B. - Floyd, S. (1989) Strategic Process Effects on Consensus. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 295-302.
- Ylikoski, Petri (2000) Bruno Latour ja tieteututkimus. *Tiede & Edistys*, 2000:4, s. 296-310.
- Yin, R.K. (1994) *Case Study Research. Design and Methods.* 2nd ed. Thousands Oaks, California:Sage Publications.
- Åberg, Leif (1997) *Viestinnän strategiat.* Helsinki:Införviestintä.
- Åkesson, Gunnar (1997) *Företagsledning i strategiskt vakuum. Om aktörer och förändringsprocesser.* Ekonomiska forskningsinstitut vid Handeshögskolan i Stockholm. Väitöskirja.

LIITE 1 Tekijöiden ja tulkitsijoiden profiileja

Seuraavassa kuvataan aluksi yleisesti valtiovarainministeriössä työskenteleviä ihmisiä ja heidän taustojaan mm. koulutuksen ja kokemuksen valossa. Erityisesti tähän tutkimukseen haastateltujen henkilöiden taustoja ja profiileja kuvataan hieman enemmän. Kuvaus on tällaisenaan lyhyt ja pelkistetty eikä se sellaisenaan tavoita henkilöitä persoonina ja yksilöinä. Se kuitenkin kertoo jotain siitä, millaisia ihmisiä valtiovarainministeriössä tekee ja tulkitsee strategioita ja strategista informaatiota. Esitettävän kuvauksen tarkoituksena ei ole perustella haastateltavien henkilöiden koulutuksen, kokemuksen tai heidän esittämiensä tulkintojen ja näkemysten tilastollista edustavuutta suhteessa koko henkilöstöön.

*Erilaaajuista ja –laatuista kokemusta ja näkemystä*¹⁷⁴

Koko henkilöstön osalta yli 16 vuotta ministeriössä työskennelleitä henkilöitä on noin 40 prosenttia. Nämä henkilöt ovat kokeneet valtiovarainministeriön toimijoina *omakohtaisesti* ainakin 1980-luvun kasvun ajan ja sitä seuranneen 1990-luvun alun talouslaman. He ovat nähneet ja kokeneet siitä nousemisen ja Suomen yhdentymisen institutionaaliseksi osaksi Euroopan yhteisöä ja talous- ja rahaliittoa. Heillä on kokemusta myös siitä, kuinka valtiovarainministeriö ja sen toiminta sekä toimijat ovat muuttuneet asioiden ja tapahtumien ajallisessa virrassa. Ministeriössä on kuitenkin myös lähes saman verran henkilöitä, jotka ovat työskennelleet ministeriössä alle 5 vuotta. Näiden henkilöiden *omakohtaiset* kokemukset valtiovarainministeriössä ovat ajalta, jolloin Suomi oli jo liittynyt EU:n jäseneksi ja jona aikana Suomi liittyi myös EMU:n eli talous- ja rahaliiton jäseneksi.

Ministeriön kokemusrakenne kuvaa varsin hyvin myös valtiovarainministeriössä käynnissä olevaa sukupolven muutosprosessia. Tässä prosessissa kohtaavat kokeneiden, osaavien ja ministeriössä pitkän uran tehneiden ihmisten tulkintahorisontit ja ministeriössä lyhyemmän ajan olleiden ja tulevaisuudessa sinne rekrytoitavien ihmisten tulkintahorisontit. Kiintoisa kysymys liittyy siihen, millainen on se valtiovarainministeriön tulkintahorisontti, jota nykyiset ja tulevat strategian ja strategisen informaation tekijät ja tulkitsijat toiminnallaan ylläpitävät ja uusintavat.

Ministeriön ihmisten koulutusrakenne sisältää varsin laajan kirjon diplomi-insinööristä kasvatustieteilijään, mutta ministeriön toimialaan perustuen *taloustieteen* ja *oikeustieteen* koulutuksen hankkineet ja saaneet henkilöt ovat vahva enemmistö. Taloustieteellisen koulutuksen omaavien henkilöiden osuus on reilu neljännes koko henkilöstöstä. Mikäli keskiasteen merkonomien tut-

¹⁷⁴ Tekijöiden koulutus- ja kokemustaustoja kuvaavat määrälliset jakautumat perustuvat vuoden 2002 lopun tilanteeseen.

kinto luetaan mukaan talousperusteiseen koulutukseen, nousee näiden henkilöiden osuus lähes 40 prosenttiin. Oikeustieteellisen koulutuksen omaavien henkilöiden osuus on lähes viidennes koko henkilöstöstä. Ylemmän korkea-koulututkinnon suorittaneiden osuus on kaikista tutkinnon suorittaneista noin 66 prosenttia (VM:n tilinpäätös 2002).

Ministeriön *ylin johto* sisältää kahden ministerin ohella ministeriön laajennettun johtoryhmään kuuluvat henkilöt eli valtiosihteerin, kaksi alivaltiosihteeria, kuusi osastopäällikköä, EU-sihteeristön päällikön¹⁷⁵, hallintojohtajan, tiedotuspäällikön ja johdon asiantuntijan¹⁷⁶. Näistä henkilöistä ministerit, valtiosihteerit ja alivaltiosihteerit muodostavat ministeriön nk. suppean johtoryhmän. Heidän ohella suppean johtoryhmän kokouksiin osallistuvat hallintojohtaja, tiedotuspäällikkö ja johdon asiantuntija. Valtiovarainministeri toimii paikalla ollessaan molempien johtoryhmien puheenjohtajana. Käytännössä ministerit eivät ole vuoden 1995 jälkeen osallistuneet johtoryhmien kokouksiin¹⁷⁷.

Keskijohto sisältää ministeriön osastojen yksiköiden ja hallintoyksikön vastuualueiden päälliköt, yhteensä 32 henkilöä, joista 10 henkilöä on mukana haastateltavina. *Asiantuntijoihin* kuuluvat henkilöt, jotka toimivat sellaisissa tehtävissä, joiden hoitamisessa on lähtökohtaisesti edellytyksenä ylempi korkeakoulututkinto. Ministeriössä toimii asiantuntijatehtävissä noin 190 henkilöä, joista 14 on mukana haastateltavina. Ministeriön *tukihenkilöstö* toimii johtoa, keskijohtoa ja asiantuntijoita avustavissa tehtävissä. Näissä tehtävissä toimii yhteensä noin 125 henkilöä. Tukihenkilöstöön kuuluvia henkilöitä ei ole haastateltu tässä tutkimuksessa. Yhteensä ministeriössä työskenteli vuoden 2002 aikana noin 350 henkilöä¹⁷⁸. (VM:n tilinpäätös vuodelta 2002; VM:n henkilötietojärjestelmä)

Haastateltujen henkilöiden ryhmäprofileja

Haastateltuja henkilöitä on yhteensä 36, joista 12 ylimmästä johdosta, 10 keskijohdosta ja 14 asiantuntijaa. Seuraavassa kuvataan haastateltujen henkilöi-

¹⁷⁵ EU-sihteeristön tehtävät ja henkilöstö siirtyivät 1.7.2003 perustettuun kansainvälisten asioiden sihteeristöön, jonka päällikkö toimii laajennettun johtoryhmän jäsenenä.

¹⁷⁶ Allekirjoittanut toimii johdon asiantuntijana johtoryhmässä vastaten yleisesti ministeriön strategiaprosessista sekä tähän liittyen johtoryhmässä käsiteltävien asioiden valmistelun koordinoimista.

¹⁷⁷ Vuoden 2003 kevään eduskuntavaalien jälkeen asetettujen pääministeri Jäätteenmäen ja sittemmin pääministeri Vanhasen hallituksessa valtiovarainministeriössä toimivat valtiovarainministeri Kalliomäki ja ministeri Wideroos ovat ilmoittaneet aikovansa osallistua laajennettun johtoryhmän kokouksiin.

¹⁷⁸ Esitetyt henkilömäärät perustuvat *henkilötyövuosimääriin*, joka kuvaa sitä, mikä on ollut ministeriön tehtäviin käytetyn työpanoksen määrä vuoden aikana. Ministeriöön palvelussuhteessa olevien henkilöiden määrä ei kuvaa ministeriön tehtäviin käytettyä työpanosta vaan kirjoilla olevaa henkilöilukua. Se sisältää vakinaisten ja määräaikaisten lisäksi myös virkavapaalla olevat henkilöt.

den taustoja ja profiileja mainittujen ryhmien (ylinjohto, keskijohto, asiantuntijat) mukaisesti.

Ylimmän johdon henkilöistä (yhteensä 12) kuusi on työskennellyt ministeriössä yli 16 vuotta, heistä kolme yli 30 vuotta. Neljä henkilöä on työskennellyt ministeriössä alle 10 vuotta, heistä kaksi alle viisi vuotta. Ylimmän johdon henkilöiden keski-ikä on noin 53 vuotta ja heistä yhtä lukuun ottamatta kaikki ovat yli 45 vuotta täyttäneitä. Perinteisesti ministeriön ylimpään johtoon on nimetty henkilöitä pääsääntöisesti talon sisältä nk. omista joukoista, mitä kuvaa myös erityisesti yli 16 vuotta ministeriön palveluksessa olleiden henkilöiden työhistoria. Suurin osa heistä on ollut töissä jossain muualla ennen ministeriöön tuloa, suurin osa kahdessa tai useammassa työpaikassa.

Yli 16 vuotta ministeriössä työskennelleet henkilöt ovat yhtä henkilöä lukuun ottamatta toimineet alkuun asiantuntijana, sitten yksikön päällikkönä ja edelleen ylimmässä johdossa. Suoraan ylimpiin johtotehtäviin ministeriön ulkopuolelta rekrytoituja henkilöitä (ilman asiantuntija- tai yksikköpäällikkökokemusta valtiovarainministeriössä) on koko ylimmässä johdossa neljä henkilöä. Ylimmästä johdosta kuusi henkilöä on työskennellyt tai opiskellut ulkomailla.

Ylimmän johdon koulutusrakenteessa painottuvat taloustieteellinen (5 henkilöä) ja oikeustieteellinen (4 henkilöä) koulutustausta. Kaikki ylimmän johdon henkilöt ovat suorittaneet ylemmän korkeakoulututkinnon. Kahdella heistä on tohtorin ja yhdellä lisensiaatin tutkinto kansantaloustieteessä ja yhdellä tohtorin ja yhdellä lisensiaatin tutkinto oikeustieteessä. Ylimpään johtoon kuuluu yksi nainen.

Haastatelluista *keskijohdon* henkilöistä (yhteensä 10) viisi on työskennellyt ministeriössä yli 16 vuotta, heistä kolme yli 30 vuotta. Viisi henkilöä on työskennellyt ministeriössä alle 10 vuotta, heistä kolme alle viisi vuotta. Keskijohdon henkilöiden keski-ikä on noin 51 vuotta ja heistä yhtä lukuun ottamatta kaikki ovat yli 45 vuotta täyttäneitä. Perinteisesti myös ministeriön keskijohdossa on nimetty henkilöitä pääsääntöisesti talon sisältä. Suurin osa heistä on ollut töissä jossain muualla ennen ministeriöön tuloa, suurin osa kolmessa tai useammassa työpaikassa. Pääasiallisen päivätyönsä yli 16 vuotta ministeriössä työskennelleet henkilöt ovat tehneet valtiovarainministeriössä yhtä henkilöä lukuun ottamatta. Seitsemän henkilöä on myös työskennellyt ulkomailla. Haastateltujen keskijohtoon kuuluvien henkilöiden joukosta kaksi henkilöä on rekrytoitu suoraan keskijohtoon ministeriön ulkopuolelta (ilman asiantuntijakokemusta valtiovarainministeriössä).

Haastateltujen keskijohdon henkilöiden koulutusrakenteessa painottuvat myös taloustieteellinen (5 henkilöä) ja oikeustieteellinen (4 henkilöä) koulutustausta. Kaikki keskijohdon henkilöt ovat suorittaneet ylemmän korkeakoulututkinnon. Yhdellä heistä on tohtorin ja yhdellä lisensiaatin tutkinto kansan-

taloustieteessä ja yhdellä lisensiaatin tutkinto oikeustieteessä. Haastateltujen joukkoon kuuluu keskijohdosta kaksi naista ja kahdeksan miestä.

Haastatelluista *asiantuntijoista* (14) kuusi henkilöä on työskennellyt ministeriössä yli 16 vuotta, heistä neljä yli 25 vuotta. Viisi henkilöä on työskennellyt ministeriössä alle 10 vuotta, heistä neljä alle viisi vuotta. Haastateltujen asiantuntijoiden keski-ikä on noin 41 vuotta. Neljä henkilöä on tullut suoraan töihin valtiovarainministeriöön ja tehnyt uransa tähän saakka siellä. Loput ovat olleet ministeriön lisäksi myös vähintään yhdessä muussa paikassa. Pääasiallisen päivätyönsä yli 16 vuotta ministeriössä työskennelleet henkilöt ovat tehneet valtiovarainministeriössä.

Haastateltujen asiantuntijoiden koulutusrakenteessa painottuvat taloustieteellinen (6 henkilöä) ja oikeustieteellinen (5 henkilöä) koulutustausta. Kaikki asiantuntijat ovat suorittaneet ylemmän korkeakoulututkinnon. Kahdella heistä on tohtorin tutkinto oikeustieteessä. Haastateltujen joukkoon kuuluu asiantuntijoista kolme naista ja yksitoista miestä.

Tässä kuvatut profiilit kertovat tietysti vain pienen osan paitsi ihmisten menneisyydestä niin myös nykyisyydestä. Jokaisella organisaation toimijalla on oma henkilökohtainen historiansa, johon sisältyy sekä työhön liittyviä että yleensä elämään liittyviä asioita, tapahtumia ja kokemuksia. Työhön liittyen kukin valtiovarainministeriössä työskentelevä ihminen on tekemisissä tietyn tehtäväalueen kanssa. Koulutuksella on keskeinen rooli tehtäviin, asioihin ja tapahtumiin suuntautumisen osalta: esimerkiksi taloustieteen koulutuksen hankkineet henkilöt toimivat useimmiten taloudellisia analyysejä ja linjauksia valmistelevalle toimijoina, oikeustieteen koulutuksen saaneet jonkun substanssialueen lainvalmistelijoina. Työtehtäviin liittyen jokainen toimija on eri tavoin mukana virallisilla ja epävirallisilla areenoilla sekä ministeriön sisällä että ulkopuolella (yksikkö- ja osastokokoukset, työpalaverit, työryhmät, projektit, kahvipöytäkeskustelut jne.). Paitsi yksilönä, niin jokainen henkilö kuuluu ministeriön organisaatioon myös työyhteisön jäsenenä.

LIITE 2 Yksilöhaastattelut ja havaintofoorimit

Tässä esitetään yhteenveto haastatelluista henkilöistä, ajankohdasta ja kestosta. Yhteenveto esitetään myös tutkimusteeman kannalta relevanttien havaintofoorumien osalta, joissa tutkija on ollut läsnä joko osallistuvan havainnoijan tai havainnoijan roolissa.

Taulukko 1: Henkilöhaastattelut

Tehtäväryhmä	Nimi	Tehtävänimike ja -kuvaus, yksikkö	Haastattelu-päivä ja haastattelun kesto
<i>Asiantuntija</i>	Sami Yläoutinen	Finanssisihteeri, kansantalousosasto (KO)	4.12.2001 2 t 15 min
<i>Asiantuntija</i>	Tapio Mutikainen	Neuvotteleva virkamies, EU-asioiden sihteeristö (EUS)	5.12.2001 2 t
<i>Asiantuntija</i>	Pekka Laajanen	Lainsäädäntöneuvos, rahoitusmarkkinaosasto (RMO)	10.12.2001 2 t 10 min
<i>Asiantuntija</i>	Helena Tarkka	Finanssineuvos, budjettiosasto (BO)	13.12.2001 2 t 15 min
<i>Asiantuntija</i>	Ari Holopainen	Yitarkastaja, henkilöstöosasto (HO)	14.12.2001 2 t
<i>Asiantuntija</i>	Reino Niinivaara	Finanssineuvos, vero-osasto (VO)	20.12.2001 2 t
<i>Asiantuntija</i>	Tuomas Pöysti	Neuvotteleva virkamies, budjettiosasto (BO)	19.2.2002 2 t 25 min
<i>Asiantuntija</i>	Sari Sontag	Neuvotteleva virkamies, kansantalousosasto (KO)	20.2.2002 2 t 30 min
<i>Asiantuntija</i>	Tuomo Vainio	Hallitusneuvos, henkilöstöosasto (HO)	21.2.2002 2 t 15 min
<i>Asiantuntija</i>	Janne Juusela	Ylitarkastaja, vero-osasto (VO)	18.3.2002 1 t 45 min

Tehtäväryhmä	Nimi	Tehtävänimike ja -kuvaus, yksikkö	Haastattelu-päivä ja haastattelun kesto
<i>Asiantuntija</i>	Katju Holkeri	Neuvotteleva virkamies, hallinnon kehittämisosasto (HKO)	3.4.2002 1 t 45 min
<i>Asiantuntija</i>	Jarkko Karjalainen	Ylitarkastaja, rahoitusmarkkinaosasto (RMO)	4.4.2002 (kl 13.00-15.00) 2 t
<i>Asiantuntija</i>	Paavo Kytömäki	Budjettineuvos, budjettiosasto (BO)	12.4.2002 2 t 15 min
<i>Asiantuntija</i>	Urpo Hautala	Finanssineuvos, rahoitusmarkkinaosasto (RMO)	15.5.2002 2 t
<i>Keskijohto</i>	Vesa Rantala	Yksikön päällikkö, finanssineuvos, henkilöstösasto (HO)	5.12.2001 1 t 30 min
<i>Keskijohto</i>	Ilkka Kajaste	Yksikön päällikkö, finanssineuvos, kansantalousosasto (KO)	11.12.2001 2 t 30 min
<i>Keskijohto</i>	Heikki Joustie	Yksikön päällikkö, hallitusneuvos, hallinnon kehittämisosasto (HKO)	12.12.2001 1 t 45 min
<i>Keskijohto</i>	Tommi Parkkola	Yksikön päällikkö, lainsäädäntöneuvos, vero-osasto (VO)	18.12.2001 1 t 45 min
<i>Keskijohto</i>	Hannu Mäkinen	Apulaisbudjettipäällikkö, budjettineuvos, budjettiosasto (BO)	19.12.2001 ja 20.12.2001 1 t 45 min

Tehtäväryhmä	Nimi	Tehtävänimike ja -kuvaus, yksikkö	Haastattelu-päivä ja haastattelun kesto
<i>Keskijohto</i>	Pekka Moren	Yksikön päällikkö, neuvotteleva virkamies, rahoitusmarkkinaosasto (RMO)	20.12.2001 <i>1 t 45 min</i>
<i>Keskijohto</i>	Immo Pohjola	Yksikön päällikkö, finanssineuvos, kansantalousosasto (KO)	15.2.2002 <i>2 t 30 min</i>
<i>Keskijohto</i>	Kaarina Rautala	Yksikön päällikkö, hallitusneuvos, rahoitusmarkkinaosasto (RMO)	4.3.2002 <i>2 t</i>
<i>Keskijohto</i>	Tuomas Sukselainen	Yksikön päällikkö, finanssineuvos, kansantalousosasto (KO) (1.4.2002 lukien osastopäällikkö, budjettiosasto)	19.3.2002 <i>2 t</i>
<i>Keskijohto</i>	Irja Peltonen	Tietopalvelupäällikkö, hallintoyksikkö	4.4.2002 <i>2 t</i>
<i>Johto</i>	Juhani Turunen	Alivaltiosihteeri (hallinnolliset asiat)	7.1.2002 <i>2 t 15 min</i>
<i>Johto</i>	Raimo Sailas	Valtiosihteeri, valtiovarainministeriö	9.1.2002, 11.2.2002 ja 4.3.2002 <i>3 t</i>
<i>Johto</i>	Timo Viherkenttä	Osastopäällikkö, budjettipäällikkö, budjettiosasto (BO) (siirtynyt Kuntien eläkevakuutuksen varatoimitusjohtajaksi 1.4.2002 lukien)	16.1.2002 <i>2 t</i>

Tehtäväryhmä	Nimi	Tehtävänimike ja -kuvaus, yksikkö	Haastattelu-päivä ja haastattelun kesto
<i>Johto</i>	Johnny Åkerholm	Alivaltiosihteeri (kansantaloudelliset asiat), (siirtynyt EBRD:n pääsihteeriksi 23.5.2003 alkaen)	17.1.2002 ja 11.3.2002 <i>1 t 40 min</i>
<i>Johto</i>	Lasse Aarnio	Yksikön päällikkö, EU-asioiden sihteeristö (EUS)	22.1.2002 <i>2 t 45 min</i>
<i>Johto</i>	Teuvo Metsäpelto	Osastopäällikkö, työmarkkinajohtaja, henkilöstöosasto (HO)	22.1.2002 <i>2 t</i>
<i>Johto</i>	Martti Hetemäki	Osastopäällikkö, ylijohdaja, kansantalousosasto (KO) (23.5.2003 alkaen kansantaloudellisten asioiden alivaltiosihteeri)	24.1.2002 <i>2 t 45 min</i>
<i>Johto</i>	Anita Sihvola	Tiedotuspäällikkö, viestintä (VIE)	31.1.2002 <i>1 t 30 min</i>
<i>Johto</i>	Lasse Arvela	Osastopäällikkö, ylijohdaja, vero-osasto (VO)	4.2.2002 <i>1 t 30 min</i>
<i>Johto</i>	Heikki Euramo	Hallintojohtaja, hallintoyksikkö (HY)	19.2.2002 <i>2 t 15 min</i>
<i>Johto</i>	Jorma Karjalainen	Osastopäällikkö, ylijohdaja, hallinnon kehittämisosasto (HKO)	13.3.2002 <i>2 t 15 min</i>
<i>Johto</i>	Peter Nyberg	Osastopäällikkö, ylijohdaja, rahoitusmarkkinaosasto (RMO)	14.3.2002 <i>2 t 30 min</i>

Haastattelut yhteensä n. 75 tuntia

Taulukko 2: Havainnointifoorumit

Areena/osallistujat	Areenan tehtäväkuvaus	Havainnointi-aika	Muu aineisto
<i>Ministeriön johtoryhmä:</i> valtiosihteeri, alivaltiosihteerit, hallintojohtaja, tiedotuspäällikkö, johdon asiantuntija (6 henkilöä)	Johtoryhmä käsittelee ministeriön ja hallinnonalan toimintaa ohjaavat keskeiset suunnitelmat ja niiden toteuttamisen edellyttämät voimavarakehykset, keskeiset osastojen toiminnan yhteensovittamista koskevat asiat. Johtoryhmä kokoontuu pääsääntöisesti viikoittain.	Osallistuva havainnointi vuosien 2001-2003 johtoryhmän kokouksissa.	Johtoryhmän pöytäkirjat ajalta 1999-2003 (kevät) sekä kokouksiin jaettu materiaali.
<i>Ministeriön laajennettu johtoryhmä:</i> valtiosihteeri, alivaltiosihteerit, hallintojohtaja, tiedotuspäällikkö, osastopäälliköt, EUS:n päällikkö, johdon asiantuntija (13 henkilöä)	Laajennettu johtoryhmä käsittelee ministeriön ja hallinnonalan toimintaa ohjaavat keskeiset suunnitelmat ja niiden toteuttamisen edellyttämät voimavarakehykset ja keskeiset osastojen yhteensovittamista koskevat asiat.	Osallistuva havainnointi vuosien 2001-2003 laajennetun johtoryhmän kokouksista.	Laajennetun johtoryhmän pöytäkirjat ajalta 1999-2003 (kevät) sekä kokouksiin jaettu materiaali.
<i>Talouspolitiikan strategiavalmistelun ohjausryhmä (TS-ryhmä).</i> TS-ohjausryhmää johtaa kansantaloudellisten asioiden alivaltiosihteeri. Ryhmän jäseninä toimivat kansantalousosaston (KO), budjettiosaston ja vero-osaston osastopäälliköt ja pääsihteerinä KO:n rakennepolitiikka -yksikön päällikkö tai	TS-valmistelun ohjausryhmä johtaa talouspolitiikan strategiavalmistelua, jonka tuloksena ministeriö julkaisee pääsääntöisesti vuosittain näkemyksiä ja ehdotuksia sisältävän strategiadokumentin. Valmistelu käynnistyy yleensä strategiateemojen jäsentämiselle. Näiden teemojen pohjalta perustetaan hankkeita, joiden kontribuutiota hyödynnetään kokonaisstrategian laadinnassa.	Havainnointia TS-ryhmän kokouksissa (2.4., 17.4., 25.4., 6.5., 21.5., 31.5) keväällä 2002 valmistellun talouspolitiikan strategialinjausten osalta.	Kokouksiin jaettu materiaali (raporttiluonnokset, muistiot, laskelmat)

Areena/osallistujat	Areenan tehtäväkuvaus	Havainnointi -aika	Muu Aineisto
<p>asiantuntija. Ohjausryhmän kokouksiin osallistuu myös ministeriön asiantuntijoita ja Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen ylijohtaja.</p>			
<p><i>VM:n sisäinen tulevaisuusfoorumi.</i> VM:ssä keväällä 2002 perustetussa Tulevaisuusfoorumissa olivat mukana osastojen ja yksiköiden nimeämät henkilöt.</p>	<p>Ministeriön laajennettu johdoryhmä sopi tammikuun alun kokouksessaan Vierumäellä, että VM:ssä perustetaan ministeriön sisäinen tulevaisuusfoorumi, joka tuottaisi näkemyksiä ministeriössä käytävään mahdollisimman laajaan, avoimeen ja ennakkoluulottomaan keskusteluun VM:n arvoista, toimintatavoista, painopistealueista ja osaamisesta tulevaisuudessa. Tavoitteeksi asetettiin, että foorumi tuo näkemyksiä ja ajatuksia myöhemmin ministeriössä käytävälle laajemmalle strategiakeskustelulle.</p> <p>Foorumilla oli laajat valtuudet päättää sekä toimeksianton tarkentamisesta että käytännön työskentelytavoista. Foorumissa omakuttiin kiertävän puheenjohtajan (keskustelun alustaja ja sparraaja) ja sihteerimalli.</p> <p>Foorumia voi kutsua tehtävältään ja toimintatavoiltaan informaaliksi.</p>	<p>Osallistuva havainnointi tulevaisuusfoorumin kokouksissa keväällä 2002 (huhtikuu; 8.5; 21.5; 11.6; elokuu).</p>	<p>Tulevaisuusfoorumin muistio 9.10.2002.</p>

Areena/osallistujat	Areenan tehtäväkuvaus	Havainnointiaika	Muu aineisto
<p><i>VM:n sisäiset esimiesfoorunit</i> Foorumeilla mukana kaikki VM:ssä esimiestehtävissä toimivat henkilöt; ylin virkamiesjohto, osastojohto ja keskijohto (n. 45 hlöä)</p>	<p>Esimiesfoorumien tehtävänä oli toimia keskusteluareenana, jossa kaikki ministeriön esimiestehtävissä toimivat henkilöt voivat keskustella erilaisista ministeriön johtamiseen ja toimintaan liittyvistä teemoista. Foorumille ei ole asetettu mitään formaalia tavoitetta: tavoitteena on keskustelu, ajatusten ja näkemysten vaihto, jonka myötä syntyy mahdollisesti yhteisiä näkemyksiä siitä, mitä taarkoittaa esimiehenä toimiminen organisaatiossa nimeltä VM. Vuoden 2003 kevään esimiesfoorumeilla on selkeä rooli ja paikka ministeriön uuden strategiaproessin VM 2007 areenana. Tällöinkin foorumityöskentelyä toteutettiin painotetusti dialogin metodilla. Esimiesfoorumilla pyrittiin soveltamaan keskustelun metodia niin, että erilaiset alustukset eivät olleet esitelmiä tai luentoja vaan johdantoja ja keskusteun pohjustuksia.</p>	<p>Osallistuva havainnointi VM:n esimiesfoorumeilla vuosina 2001 (pvm:t), 2002 (6.5, 16.5, 17.5, 6.6.) ja 2003. (24.2, 28.2, 3.3, 27.3, 3.4 ja 3.4)</p>	<p>Foorumeilla esitetty materiaali.</p>

LIITE 3 Haastateltaville lähetetty tutkimusprotokolla

Erityisesti tutkimukseen osallistuvia tahoja varten, mutta myös tutkimusprojektin yleistä kuvaamista varten laadittiin alla oleva erillinen *tutkimusprotokolla/projektikuvaus*. Siinä esitetellään mm. tutkimusteema, tavoitteet, keskeiset kysymykset, haastatteluita ja johtoryhmiin tms. osallistumista koskevat periaatteet. Protokollaan sisällytetään myös tutkijan roolia ja toimintaa ohjaavat eettiset periaatteet (ml. luottamuksellisuus ja anonymiteetti). Siinä kuvataan myös tutkimuksen dokumentointi- ja raportointiperiaatteet, tutkimuksen ajallinen kesto ja arvioitu valmistuminen. Protokolla lähetettiin haastateltaville etukäteen. (Tutkimusprotokollasta enemmän esim. Yin, 1994, 63)

Strategian ja strategisen ohjausinformaation tulkitsijat ja tekijät – case valtiovarainministeriö (16.11.2001)

1. Tutkimusprojektin taustaa

Tutkimusprojekti “Strategian ja strategisen ohjausinformaation tulkitsijat ja tekijät” on osa allekirjoittaneen Turun kauppakorkeakoulussa suoritettavaa KTT- tutkintoa. Tutkimusprojekti ja sen tulokset tulevat muodostamaan allekirjoittaneen väitöskirjan.

Tutkimuksessa valotetaan kysymyksiä siitä,

- miten strategian ja strategisen ohjausinformaation luonne ja menetelmät ja ihmisen olemus on tulkittu liiketaloustieteessä;
- miten caseorganisaatioissa – valtiovarainministeriössä - toimivat ihmiset yksilöinä ja ryhminä tulkitsevat strategian ja strategisen ohjausinformaation luonteen? Miten strategian ja strategisen ohjausinformaation tulkinta ja tekeminen syntyvät käytännössä?

Valtiovarainministeriö on selkeä asiantuntijaorganisaatio, jonka asiantuntemus, keskeiset prosessit ja “tuotteet” liittyvät tietoon, sen hankkimiseen, tulkintaan, jalostamiseen ja jakeluun. VM:ssä on panostettu merkittävästi viime vuosina mm. VM 2002 hankkeen yhteydessä oman strategiaprosessin kehittämiseen. Vuoden 2002 lähestyessä on ministeriön johtoryhmässä keskusteltu tarpeesta analysoida ja arvioida kokemuksia ministeriön strategian laadinnan ja toteutuksen osalta VM 2002 prosessiin liittyen että laajemminkin. Kokemukset ja näkemykset muodostavat perustan ministeriön strategiatyön jatkokehittämistä koskeville keskusteluille vuoden 2002 jälkeistä aikaa ajatellen.

Tutkimuksen aineistonkeruu perustuu VM:ssä tehtäviin haastatteluihin, allekirjoittaneen osallistumiseen strategiaa ja strategista ohjausinformaatiota tarkasteleviin ministeriön ja osastojen johtoryhmäkokouksiin (normaaleja koko-

uksia, jotka pidetään tästä tutkimuksesta huolimatta) sekä tutkimusaiheen kannalta keskeiseen kirjalliseen materiaaliin.

2. Läheltä ja sisältä tehtävä tutkimus

Käsillä olevaa tutkimustehtävää toteutetaan sekä ”nojatuolista” käsin tutkimuksia ja dokumentteja analysoimalla että käytännön tilanteita aktiivisesti havainnoimalla ja tulkitsemalla sekä käytännön tekijöitä haastatteleamalla. Tämä yhdistelmä on varsin yleinen nk. toiminta-analyttisessä tutkimuksessa.

Toiminta-analyttisen tutkimusotteen lähtökohta on organisaation toiminnan ja toimijoiden, so. tekemisen ja tekijöiden kokemusten ja tulkintojen syvässä ymmärtämisessä. Valittu tutkimusote perustuu sisältäpäin tutkimiseen, mikä tarkoittaa sitä, että tutkija voi parhaiten tulkita ja ymmärtää tutkimusilmiötä, strategiaa ja strategista ohjausinformaatiota, olemalla läsnä ilmiöiden äärellä ja sisällä. Tähän sisältyy oleellisesti myös periaate, jonka mukaan organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat tutkimukselle ja tutkijalle tärkeitä tiedon välittäjiä ja tulkitsijoita.

Tutkija on aktiivinen osa tutkimustehtävän muotoilua ja toteuttamista. Tutkijan tulkinnat ja ymmärrys tutkimuskohteesta vaikuttavat merkittävästi sekä tutkimustehtävän jäsentämiseen että sen ratkaisuun. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että tutkija perustelisi tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä oman yksilöllisten ja subjektiivisten mielipiteiden ja halujen mukaan. Kaikkea tieteellistä tutkimusta koskee tietyt yleiset periaatteet ja vaatimukset, joista keskeisin on tutkimustulosten julkinen perusteltavuus. Tässä tutkimuksessa vaatimus tutkimusaineiston osalta täyttyy siten, että tutkimusilmiötä koskevat ihmisten tulkinnat ja tulkintojen väliset suhteet ja merkitykset jäsenetään tutkimusaineistoksi, joka vaikuttaa ja ”puhuu puolestaan” tutkimustulosten muodossa ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaten. Tähän sisältyy myös tutkimusprosessin etenemisen kuvaus läpinäkyvällä tavalla, jotta tutkimusraportin lukijoiden ja arvioijien on mahdollista saada käsitys tutkimustehtävän toteuttamisesta tutkimustehtävän asettamisesta johtopäätösten esittämiseen saakka.

3. Haastatteluiden toteutus

Tarkoituksena on haastatella noin 30-40 henkilöä (ylin johto, keskijohto, asiantuntijat). Joitain henkilöitä haastatellaan mahdollisesti pari kertaa. Ajallisesti haastattelut toteutetaan marraskuun 2001 ja huhtikuun 2002 välisenä aikana. Yhteen haastatteluun varattava aika on n. 1,5-2 tuntia. Haastattelut tehdään tutkimusaiheen mukaan teemoitettuna (teemat ja niihin liittyvät kysymykset jaetaan mahdollisesti etukäteen ennen haastattelua).

Haastattelut ovat **luottamuksellisia**. Aineisto analysoidaan ja raportoidaan anonyymisesti. Yksittäisten lainausten mahdollisesta käytöstä sovitaan henkilökohtaisesti (lainaukset tällöinkin anonyymisti).

Haastatteluiden toteutuksen ja aineiston analysoinnin helpottamiseksi haastattelut nauhoitetaan haastateltavien henkilöiden suostumuksella. Nauhat puretaan ainoastaan tutkijan käyttöön eikä niitä käytetä sellaisenaan tutkimuksessa. Tutkija laatii jokaisesta haastattelusta yhteenvedon. Yhteenvedot laaditaan haastattelunauhojen ja tutkijan tekemien tulkintojen perusteella. Yhteenvetoluonnos lähetetään haastatelluille kommentoitavaksi ja hyväksyttäväksi. Haastattelumuistiot kokonaisuutena ja teemoittain analysoituna muodostavat tutkimusraportissa esitettävien tulkintojen ja johtopäätösten lähdeaineiston.

4. Osallistuminen johtoryhmäkokouksiin

Johtoryhmäkokouksiin (ministeriön jory, lajennettu jory ja osastojoryt) osallistuminen tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkija olisi läsnä kokouksissa keskusteluita ja tulkintoja seuraten. Kokousten lopussa voitaisiin varata aikaa muutamiin tutkijan esittämiin kysymyksiin ja keskusteluun. Kokoukset ovat aitoja ja oikeita, joissa on jollain tavalla esillä strategia ja strateginen ohjausinformaatio. Mitään erillisiä, tutkimuksesta johtuvia kokouksia ei tarvita.

Tutkija laatii johtoryhmissä käydyistä keskusteluista ja tekemistään havainnoista ja tulkinnoista yhteenvedon, joka toimitetaan johtoryhmän jäsenille kommentoitavaksi.

Johtoryhmäaineisto analysoidaan ja raportoidaan anonyymisesti. Yksittäisten lainausten mahdollisesta käytöstä sovitaan johtoryhmien kanssa.

Johtoryhmien kokoukset toimivat eräänlaisena strategiaa ja strategista ohjausinformaatiota tulkitsevinä ryhmäfoorumeina. Näitä tulkintoja analysoidaan yhdessä yksilöhaastatteluissa esiin tulevissa tulkinnoissa.

5. Kirjallinen materiaali

Tutkimuksessa hyödynnetään VM:n toimintaa ja toimintaympäristöä koskevaa kirjallista materiaalia. Kirjallinen materiaali toimii lähinnä tausta-aineistona ja yksilö- ja johtoryhmätulkintoja täydentävänä tukiaineistona. Materiaaliin sisältyvät mm. ministeriötä ja sen osastoja koskevat säädökset ja tehtäväkuvaukset, toimintakertomukset, talousarviot ja niiden yleisperustelut ja VM:n pääluokka- ja lukuperustelut, strategia-asiakirjat ja toimintasuunnitelmat, KTS-linjaukset, vakausohjelmat, ministeriön johdon julkiset puheenvuorot ja niistä virinnyt keskustelu, kv. järjestöjen suositukset Suomelle (näiden taustalla olevat Suomen kommentit ja tähän liittyvä keskustelu), osastokohtaiset ohjelmat ja hankkeet, arvioinnit, ulkoinen kuva tutkimukset, ilmapiiribarometrit jne..

6. Tutkimuksen dokumentointi ja raportointi

Allekirjoittanut laatii väitöskirjaraportin ohella VM:lle oman raportin tutkimuksen aikana tehdyistä havainnoista ja tulkinnoista sekä niiden pohjalta esiinnousseista kehittämisajatuksista. Allekirjoittanut kutsuu keväällä 2002 erikseen sovittavalla tavalla projektiin osallistuneita henkilöitä ja laajemminkin ministeriön henkilöstöä lyhyisiin keskustelutilaisuuksiin, joissa esillä tutkimusprojektin alustavia havaintoja. Tutkimusprojektin aikataulusuunnitelman mukaan väitöskirja valmistuu syksyn 2002 aikana.

VASTAAN MIELELLÄNI KYSYMYKSIISI JA KOMMENTTEIHISI JOKO
PUHELIMITSE (p. 3129; GSM 040-741 8520) TAI SÄHKÖISESTI
seppo.maatta@vm.vn.fi

Terveisin Seppo

LIITE 4 Haastatteluissa käytetty teemoitus

Haastateltaville *ei lähetetty etukäteen* teemoitusta eikä kysymyksiä. Tutkija teki haastattelun aikana muistiinpanoja, joiden pohjalta hän kirjoitti ensimmäisen version haastattelun yhteenvedomuistiosta. Jokainen haastattelu nauhoitettiin, minkä perusteella käsimuistiinpanoihin pohjautuvia yhteenvedomuistioita tarkennettiin ja täydennettiin tutkijan toimesta. Tutkija johdatti haastattelua vapaamuotoisesti seuraavaa teemoitusta mukailleen.

1. Työura ja kokemustausta (yleensä ja erityisesti VM:ssä)
2. VM:n ulkoinen toimintaympäristö (ml. keskeiset taitekohdat)
 - VM:n toiminnan näkökulmasta keskeiset toimintaympäristötekijät ja – muutokset (taitekohdat)? Miten VM, osasto, yksikkö, omat tehtäväsi ovat muuttuneet VM:ssä työskentelysi aikana?
3. VM:n sisäinen kulttuuri
 - VM-läinen ajattelutapa ja arvoperusta?
 - VM:n sisäinen toiminta- ja keskustelukulttuuri?
 - millaisia kysymyksiä strategian ja strategisen ohjausinformaation tulkinta- ja tekemisprosessin aikana on mahdollista ja ”sallittua” esittää?
3. Strategiasta ...
 - mikä rooli strategisella tarkastelulla ja strategioilla VM:ssä?
 - miten strategia on näkynyt/näky VM:ssä ja/tai omassa työssäsi – esimerkkejä strategisista asioista, linjauksista, teemoista, prosesseista ja/tai hankkeista?
 - strategioissa, linjauksissa ja painotuksissa tapahtuneet muutokset – vrt. toimintaympäristömuutokset?
 - kokonaisstrategiat - osastostrategiat
4. Strategisesta informaatiosta...
 - millainen informaatio, tieto on tärkeää omassa työssäsi ja VM:n tehtävien osalta. Kenen toimesta sitä hankitaan ja tulkitaan?
 - mikä on VM:n ihmisten – johto ja asiantuntijat – tekemien tulkintojen ja näkemysten rooli ja merkitys strategian ja strategisen tiedon ja informaation määrittelyssä?
5. VM:n strategiaprosessit ja keskusteluareenat
 - miten strategiat syntyvät VM:ssä?
 - mitkä ovat keskeisiä strategian laadonta- ja tulkinta-areenoita?
 - ketkä ovat mukana strategiaa ja strategista ohjausinformaatiota koskevissa tulkinnoissa ja käytännöissä?
 - miten olet kokenut VM:n virallisen strategiaprosessin – VM 2002?

LIITE 5 Valtiovarainministeriötä koskeva dokumentaatio

Lait, asetukset, valtioneuvoston päätökset:

Laki valtioneuvostosta. 30.3.1922/78.

Valtioneuvoston asetus valtiovarainministeriöstä. 26.5.2003.

Valtioneuvoston ohjesääntö. 262/2003.

Valtioneuvoston periaatepäätös (1992) Periaatepäätös hallituksen toimenpiteistä julkisen talouden tasapainon parantamiseksi. Valtioneuvoston yleisistunto 14.10.1992. Pöytäkirja.

Valtioneuvoston periaatepäätös (2001). Valtion henkilöstöpolitiikka.

Valtiovarainministeriön työjärjestys. 54/2001.

Julkaisut:

Hetemäki, M. - Kaski, E-L (1992) *KESSU IV. An Econometric Model of The Finnish Economy*. Ministry of Finance. Economics Department. Helsinki.

Mannermaa, K. - Kaski, E-L - Leppä, A. - Sourama, H. (1983) *Keskipitkän ajan suunnittelumalli KESSU II*. Valtiovarainministeriö, kansantalousosasto. Helsinki.

Ministry of Finance (2002) *Coherence and Balance in Strategic Targeting. Balanced Scorecard Framework for Better Focused and Aligned Government*. Ministry of Finance's Research Reports 2/2002. Helsinki: Edita.

Myrskyn jälkeen – rahoitusmarkkinat VM:n strategisena haasteena. Rahoitusmarkkinayksikön kehittämishankkeen loppuraportti 28.5.1997.

Suomen kilpailukyky ja sen kehittämistarve (2002) Valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita.

Suomi taloudellisena toimintaympäristönä. Arvio Suomen kilpailukyvyn vahvuuksista ja heikkouksista (1998) Valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita.

Talous- ja rahaliiton toimintaperiaatteet ja toteuttaminen (1997) Valtiovarainministeriö. Kansantalousosasto. Helsinki.

Valtion keskushallintohanke (2001) *Avauksia hallitusohjelmavalmistelun tieto- ja tietämysperustan kehittämiseen*. Helsinki.

Valtion keskushallintohanke (2002) *Valtion keskushallinnon uudistaminen*. Ministerityöryhmän loppuraportti. Helsinki.

Valtion keskushallintohanke (2002b) *Ohjelmajohtaminen valtioneuvostossa. Uusi menettely ja uudet asiakirjat*. Helsinki.

- Valtioneuvoston hallintopolitiikka –hanke (1997) *Valtioneuvoston työn uudistaminen*. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 23/997. Helsinki.
- Valtioneuvoston kanslia (2000) *Talouspolitiikka yhteisen rahapolitiikan oloissa*. Vnk:n julkaisusarja 2000/1. Helsinki.
- Valtioneuvoston päätöksentekojärjestelmän (PTJ) opas (1998)*
Valtioneuvoston kanslia.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto (1998) *Johdon informaatiojärjestelmät*. Tarkastuskertomus 2/1998. Helsinki: Valtiontalouden tarkastusvirasto.
- Valtiovarainministeriö (1991) *Talouspolitiikan linja. VM:n virkamiesjohdon ehdotus kansantalouden tervehdyttämistoimenpiteiksi. 20.3.1991. Muistio*.
- Valtiovarainministeriö (1991) *Talouspolitiikan linja. Kansantalouden kehitys ja talouspolitiikka vuosina 1991-1995*. Helsinki:
Valtiovarainministeriö.
- Valtiovarainministeriö (1992) *Julkisen talouden tasapainon parantaminen. Ehdotus talousneuvostolle. Muistio*.
- Valtiovarainministeriö (1992) *Talouden näkymät ja talouspolitiikan linja vuoteen 1996*. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Valtiovarainministeriö (1993) *Talouspolitiikan linja. Kansantalouden kehitys ja talouspolitiikka vuosina 1993-1997*. Helsinki:
Valtiovarainministeriö.
- Valtiovarainministeriö (1993b) *Valtioneuvoston periaatepäätös toimenpiteistä valtion keskushallinnon ja aluehallinnon uudistamiseksi*.
Valtiovarainministeriö. Helsinki.
- Valtiovarainministeriö (1994) *Talouspolitiikan linja. Kansantalouden kehitys ja talouspolitiikka vuosina 1994-1998*. Helsinki:
Valtiovarainministeriö.
- Valtiovarainministeriö (1995) *Ministeriö tuloksentekijänä. Ministeriön tulosohjauksen kehittämishanke II raportti*. Tammikuu 1995.
- Valtiovarainministeriö (1996) *Talouspolitiikan linja. Kansantalouden kehitys ja talouspolitiikka vuosina 1996-2000*. Helsinki.
- Valtiovarainministeriö (1996) *Rahoitusjärjestelmän tervehdyttäminen*. VM:n tausta-aineisto valtioneuvoston tiedonantoon eduskunnalle suunnitelmasta rahoitusjärjestelmän tervehdyttämiseksi, tervehdyttämiseen käytettävistä keinoista ja julkisen tuen palauttamisesta valtiolle. Helsinki.
- Valtiovarainministeriö (1998) *Julkisen talouden näkymiä ja haasteita*. Taloudelliset ja talouspoliittiset katsaukset 3/1998. Helsinki: Edita.

- Valtiovarainministeriö (2001) *Talouspolitiikan lähivuosien haasteista*. Taloudelliset ja talouspoliittiset katsaukset 3/2001. Helsinki: Edita.
- Valtiovarainministeriö (2002) *Kestävä talous, hyvinvoinnin perusta*. Taloudelliset ja talouspoliittiset katsaukset 3/2002. Helsinki: Edita.
- Valtiovarainministeriö (2002) *Kilpailukykyiseen verotukseen*. VM:n työryhmämuistioita 12/2002. Helsinki: Edita Oy.
- Valtiovarainministeriö (2003) *Finanssipolitiikan sääntöjen ja kehysmenettelyn kehittäminen Suomessa*. VM:n työryhmämuistioita, 13.2.2003.
- Valtiovarainministeriö (2003) *Valtiovarainministeriön tilinpäätös 2002* Toimintakertomus ja tilinpäätöslaskelmat. Hallinnonalan toiminta ja talous –sarja, 2/2003. Helsinki: Edita.
- Valtiovarainministeriö (2003) *Hyvinvointipalvelujen turvaaminen*. VM:n julkaisuja 4/2003. Helsinki: Edita.
- Valtiovarainministeriö (2003) *Hanketyöskentely valtiovarainministeriössä*. Työryhmämuistioita 17/2003. Helsinki: Edita.
- Valtiovarainministeriö (2002-2003) *Valtiovarainministeriön ja sen hallinnonalan tulostavoitteet vuodille 2002 ja 2003*. Internet: www.vm.fi.
- Valtiovarainministeriö (2004) *VM 2007 strategia*. www.vm.fi
- Tiukka Linja. *Valtiovarainministeriön sisäinen lehti, numerot 23/97, extra 9.3.1998, 3/99, 10/99, 12/99, 6-7/2001, 8/2001, 6-7/2002*.

Muistiot (ml. ministeriön intranetissa oleva aineisto):

- Valtiovarainministeriö (2002) *Suoritusarviointijärjestelmä*. Käsikirjaluonnos 7.11.2002.
- Valtiovarainministeriön ja sen osastojen strategia ja tavoitteet sekä yksiköiden toimintasuunnitelmat vuosilta 1999-2003. Ministeriön intranet Senti.
- Valtiovarainministeriön johtamis- ja ohjausprosessien esikuntatuen järjestäminen. Sisäinen muistio 14.12.1998.
- Valtiovarainministeriön johtoryhmän ja laajennetun johtoryhmän pöytäkirjat vuosilta 1999-2003. Ministeriön intranet Senti.
- Valtiovarainministeriön kansantalousosasto 1942-1982. Sisäinen muistio 25.1.1982.
- Valtiovarainministeriön ulkoisen kuvan kartoitus (2000). Tutkimusraportti. AC-Tiedotus Oy.
- Valtiovarainministeriön sisäisen viestinnän tutkimus (2001). Loppuraportti. Viestintä Intercom Oy.
- Valtiovarainministeriön tietostrategia. 2003. Ministeriön intranet Senti.

Valtiovarainministeriön viestintästrategia ja -ohje (2001). Ministeriön intranet Senti.

Valtiovarainministeriön tulevaisuusfoorumi (2001) Muistio tulevaisuusfoorumissa käydystä keskustelusta teemoittain. Julkaisematon muistio, 9.10.2002.

VM 2002. Yhteenveto johtoryhmän keskusteluista Saariselällä 22.-24.2.1997. Muistio, 12.3.1997.

VM 2007 strategiatyö – lähtökohtien hahmottelua ja prosessin eteneminen. 17.1.2003. Muistio sisältää laajennetun johtoryhmän keskusteluyhteenveto (9.-10.1.2003) ja suppean johtoryhmän kokousmuistiot (7.1., 16.1.2003).

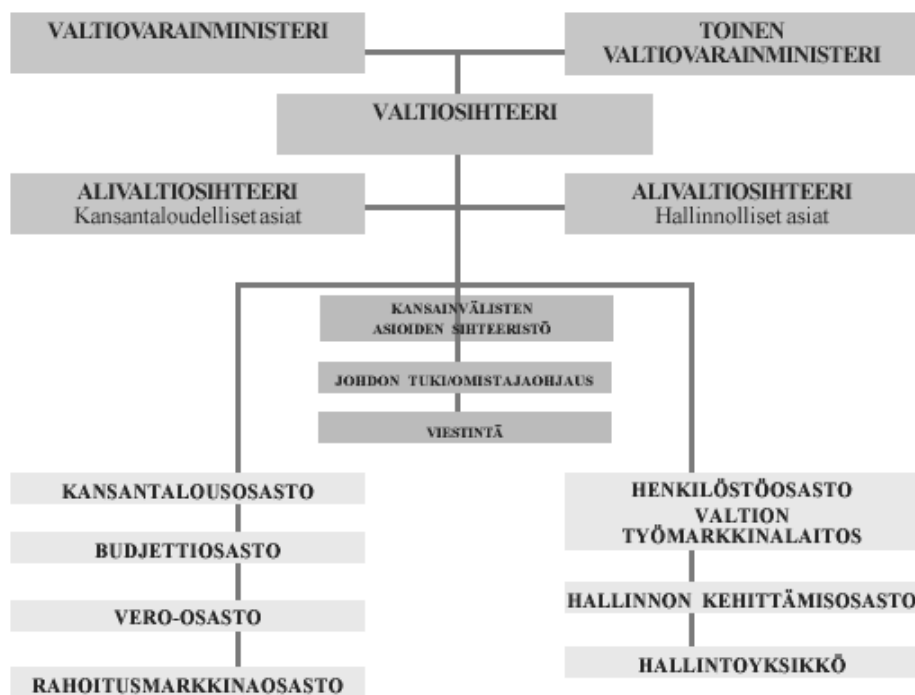
VM 2007 – 1. esimiesfoorumikierroksen yhteenvetomuistio. 6.3.2003.

VM 2007 – 2. esimiesfoorumikierroksen yhteenvetomuistio. 10.4.2003.

Yhdessä parempaan työyhteisöön. Valtiovarainministeriön henkilöstöpolitiikan tavoitteet, vastuut ja keinot (2001). Ministeriön intranet Senti.

LIITE 6 Valtiovarainministeriön organisaatio

Ministeriön johdossa on valtiovarainministeri, joka vastaa toimialansa yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja ministeriön tulostavoitteiden hyväksymisestä sekä valvoo toimialansa osalta hallitusohjelman tavoitteiden toteuttamista. Ministeriössä on myös toinen ministeri, jonka toimialavastuista sovitaan yleensä hallituksen muodostamisen yhteydessä. Valtiovarainministeriön virkamiesjohto valtiosihteerin johdolla vastaa ministeriön johtamisesta poliittisen johdon apuna. Ministeriö päättää ministerin johdolla itsenäisesti organisaatiorakenteesta ja sisäisestä työnjaosta, johtamisesta ja hallinnonalan ohjauksesta. Valtiovarainministeriön nykyiseen organisaatioon kuuluu kuusi nk. substanssiosastoa sekä johdon tuki, kansainvälisten asioiden sihteeristö¹⁷⁹ ja viestintä ylimmän johdon alaisuudessa toimivina esikuntafunktiona. Hallintoyksikkö vastaa ministeriön sisäisistä hallintopalveluista. (Valtiovarainministeriön työjärjestys N:o 54/2001, 23.1.2001, muutettu 19.12.2001).



¹⁷⁹ Kansainvälisten asioiden sihteeristö perustettiin 1.7.2003 lukien. Sen edeltäjänä toimi EU-asioiden sihteeristö, jonka päällikkö on ylimpään johtoon kuuluvana mukana haastateltavien joukossa.

**TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUSARJASSA A OVAT
VUODESTA 2004 LÄHTIEN ILMESTYNEET SEURAAVAT JULKAISUT**

- A-1:2004 Sakari Lehtiö
Suomen pankkikriisin taustatekijät, luonne ja kriisinhoito erityisesti säästöpankeissa
- A-2:2004 Seppo Ristilehto
Liiketoimintashokki
Tapaustutkimus laivanrakennus- ja autoteollisuusalan yritysten kriisiratkaisuista ja ohjaustoimenpiteistä
- A-3:2004 Tomi J. Kallio
Organisaatiot, johtaminen ja ympäristö.
Organisaatiotieteellisen ympäristötutkimuksen ongelmista kohti yleistä teoriaa yritys-luontosuhteesta
- A-4:2004 Zsuzsanna Vincze
A Grounded Theory Approach to Foreign-Market Expansion in Newly-Emerging Markets. Two Finnish Companies in the Visegrád Countries
- A-5:2004 Anni Paalumäki
Keltaisella johdetut. Artefaktit, johtaminen ja organisaation kulttuurinen identiteetti
- A-6:2004 Eila Heinonen
Aktiivinen harrastus työn siirtymän ja kompensaation ilmentymänä. Case matkailuoppaat
- A-7:2004 Eija Koskivaara
Artificial Neural Networks for Analytical Review in Auditing
- A-8:2004 Karin Holstius and Pentti Malaska
Advanced Strategic Thinking. Visionary Management
- A-9:2004 Jari Hyvärinen
Empirical Evidence on International Outsourcing in Production
- A-10:2004 Esa Puolamäki
Strategic Management Accounting Constructions in Organisations. A Structuration Analysis of Two Divisional Strategy Processes
- A-11:2004 Jani Erola
A Remedy with Rationalities. Improved Rational Action Theory with Empirical Content as a Solution to the Fallacies in Sociology

- A-12:2004 Tomi Viitala
Tax Treatment of Investment Funds and Their Investors within
the European Union
- A-13:2004 Jonna Järveläinen
Online or Offline: Motives behind the Purchasing Channel Choice
of Online Information Seekers
- A-14:2004 Aapo Länsiluoto
Economic and Competitive Environment Analysis in the
Formulation of Strategy. A Decision-Oriented Study Utilizing
Self-Organizing Maps
- A-15:2004 Pekka Stenholm
Maantiekuljetusyrityksen ympäristölähtöinen kilpailukyky
- A-16:2004 Juha Kontio
Diffusion of Database Innovations. A Multiple Case Study in Six
Finnish Organizations
- A-1:2005 Satu Rintanen
The Establishment and Development Directions of Corporate
Environmental Management – Case Studies in Italian and Finnish
Meat Processing Sector
- A-2:2005 Seppo Määttä
Strategian ja strategisen informaation tulkintahorisontteja. Case
Valtiovarainministeriö

Kaikkia edellä mainittuja sekä muita Turun kauppakorkeakoulun
julkaisusarjoissa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku
Puh. (02) 481 4422, fax (02) 481 4433
E-mail: ky-dealing@tukkk.fi

All the publications can be ordered from

KY-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku, Finland
Phone +358-2-481 4422, fax +358-2-481 4433
E-mail: ky-dealing@tukkk.fi