



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Sini Ojanen

## **Osallistumisen ja dialogin vaikutus strategiaprosessin onnistumiseen**

Tarkastelun kohteena kunta- ja kaupunkistrategiat

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Hallintotieteiden maisteri  
Julkisjohtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2022

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö****Tekijä:** Sini Ojanen**Tutkielman nimi:** Osallistumisen ja dialogin vaikutus strategiaproessin onnistumiseen : Tarkastelun kohteena kunta- ja kaupunkistrategiat**Tutkinto:** Hallintotieteiden maisteri**Oppiaine:** Julkisjohtamisen koulutusohjelma**Työn ohjaaja:** Esa Hyyryläinen**Valmistumisvuosi:** 2022                      **Sivumäärä:** 87

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän tutkielman tarkoituksena on pohtia sitä, miten johdon ja henkilöstön välinen dialogi sekä henkilöstön osallistuminen vaikuttavat strategiaproessin onnistumiseen. Erityisenä kiinnostuksen kohteena tutkielmassa on nimenomaan kunta- ja kaupunkistrategiat. Tutkielmassa esitellään kunta- ja kaupunkistrategioiden erityistä luonnetta, sekä strategiatyötä ja strategiaproessia yleisesti. Strategian onnistuminen määritellään henkilöstön osallistumisen sekä henkilöstön ja johdon välisen dialogin kautta, joten tutkielmassa käydään kattavasti läpi vuorovaikutusta, dialogia sekä osallistumista ja osallistamista. Näiden tietojen pohjalta on luotu oma malli siitä, miten johdon ja henkilöstön välinen dialogi sekä henkilöstön osallistuminen vaikuttavat strategiaproessin onnistumiseen. Vaikka tutkielman kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti kunta- ja kaupunkistrategiat, tämä tehty malli sopii mihin tahansa strategiaproessiin. Tutkielman lopputuloksena todetaan, että sekä henkilöstön osallistuminen että johdon ja henkilöstön välinen dialogi vaikuttavat strategiaproessin onnistumiseen. Sekä dialogi että osallistuminen täydentävät toisiaan, joten mikäli toinen niistä jää puuttumaan, kyseessä on joko osittain tai kokonaan epäonnistunut strategiaproessi.

---

**AVAINSANAT:** vuorovaikutus, dialogisuus, dialogi, strategiat, strategiatyö, osallistuminen, osallistaminen

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Keskeiset käsitteet	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	9
1.3	Tutkimuksen toteutus	10
2	Vuorovaikutus näkökulmana strategiatyöhön	11
2.1	Strategia yleisesti	11
2.2	Kunta- ja kaupunkistrategian erityispiirteet	15
2.3	Vuorovaikutus ja strategiatyö	19
3	Osallisuus ja dialogi strategiatyön vuorovaikutuksen ydinhaasteina	26
3.1	Strategiatyö ja strategiaprosessi kunnissa	26
3.2	Osallistuminen ja osallistaminen	34
3.3	Dialogi johdon ja työntekijöiden välillä	39
3.4	Strategiatyöhön osallistaminen	46
4	Osallisuutta ja dialogia strategiatyössä tukeva johtajuus	51
4.1	Transformationaalinen johtajuus lähtökohtana	51
4.1.1	Transformationaalisen johtajuuden perusteet	51
4.1.2	Transformationaalisen johtajuuden kritiikki	59
4.2	Muiden näkemysten kontribuutio	60
4.2.1	LMX-teoria	60
4.2.2	Dialoginen johtamistapa	63
4.2.3	Palveleva johtajuus	65
4.3	Yhteenveto	68
5	Malli osallisuuden ja dialogin vaikutuksesta strategiaprosessin onnistumiseen	69
5.1	Mallin tausta	69
5.2	Onnistumiseen ja epäonnistumiseen liittyvät tekijät	71
5.3	Paras johtamistyyli strategiatyössä vuorovaikutuksen näkökulmasta	74
6	Lopputarkastelu	78
6.1	Keskeiset tulokset	78

6.2 Pohdinta	80
Lähteet	83

**Kuviot**

Kuvio 1. Kuntastrategian laadintaprosessi (mukaihen Majava, 2021). 28

**Taulukot**

Taulukko 1. Strategiaprosessissa realisoituvan dialogin ja siihen osallistumisen vaikutus strategiaprosessin onnistumiseen. 72

# 1 Johdanto

Tutkielmani aiheena on tutkia kunta- ja kaupunkistrategioiden laadintaprosessia ja sitä, vaikuttaako strategiaproessin onnistumiseen prosessin aikana käyty dialogi henkilöstön kanssa tai mahdollinen henkilöstön osallistuminen strategiaproessiin. Tutkimuksen kohteena ovat siis kunta- ja kaupunkistrategiat ja tutkimuksen ulkopuolelle jätetään muut kuntien ja kaupunkien laatimat strategiat. Aihetta tarkastellaan pääasiassa transformaationaalisen johtajuuden näkökulmasta, mutta myös muutamia muita aiheeseen sopivia teorioita käydään työssä läpi.

Suomessa laki (Kuntalaki 37§) velvoittaa jokaista kuntaa tekemään kuntastrategian (Lindberg-Repo, 2020, s. 34). Strategian pitäisi olla kulmakivi, johon nojataan kaikessa kunnan päätöksenteossa ja hallinnossa. Strategiassa tulee ottaa kantaa esimerkiksi siihen, miten kuntalaisille järjestetään palveluita ja miten hyvinvointiin panostetaan (Lindberg-Repo, 2020, s. 34). Suomen kuntia on tällä hetkellä tarkalleen 309 ja näistä yhteensä 107 kutsutaan kaupungiksi (Kuntaliitto, 2021). Kuntastrategia ja kaupunkistrategia tarkoittavat siis samaa asiaa ja termin valinta riippuu siitä käyttääkö kunta itsestään kunta- vai kaupunkinimitystä.

Tutkielmani aiheena oleva kuntastrategia on arkipäiväinen osa jokaisen suomalaisen kunnan toimintaa. Strategia on tavallaan kaiken toiminnan ydin ja sen tulisi jollain tavalla näkyä jokaisen kunnan työntekijän työssä. Havahduin tähän aiheeseen ja strategian tärkeyteen siinä kohtaa, kun työpaikallani (kaupunki) alettiin laatimaan uutta kaupunkistrategiaa. Se herätti minut pohtimaan sitä, mitkä tekijät vaikuttavat kaupunkistrategian onnistumiseen. Nykyään puhutaan paljon osallistumisesta ja osallistamisesta. Esimerkiksi kuntien strategioiden tekemiseen osallistetaan paljon eri tahoja. Näitä ovat esimerkiksi kunnan asukkaat, siellä toimivat yritykset ja muut toimijat sekä kuntien oma henkilöstö. Tämä herätti mielenkiintoni aihetta kohtaan, ja aloin miettimään henkilöstön osallistumisen ja vuorovaikutuksen vaikutusta kaupunkistrategian onnistumiseksi.

Tämä tutkimus on tieteellisesti merkittävä jonkin verran, riippuen mitä tutkimuksessa saadaan selvitettyä ja miten tutkimuksen tuloksia pystytään hyödyntämään tulevaisuudessa. Tällä tutkimuksella on siis jonkin verran yhteiskunnallista merkitystä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on hyödynnetty eri kaupunkien kaupunkistrategioita, ja ne ovat olleet tutkimuksen kohteena ainakin monissa opinnäytetöissä. Esimerkiksi Toivosen (2008) Pro gradun aihe on ollut ”Strateginen johtaminen kuntasektorilla: Vertailussa kaupunkistrategioiden suunnittelu, valmistelu, toteutus ja seuranta viidessätoista suomalaisessa kaupungissa”. Lisäksi löytyy lukuisia opinnäytetöitä, joissa tutkimuksen kohteeksi on valittu yksi kunta- tai kaupunkistrategia. Täysin vastaavanlaista suomalaista tutkimusta tai opinnäytetyötä en löytänyt.

## **1.1 Keskeiset käsitteet**

Tutkielmani tarkoituksen ymmärtämiseksi on syytä avata kolme keskeisintä käsitettä. Nämä ovat strategiatyö, transformationaalinen johtajuus ja vuorovaikutus, jonka yhtenä osana dialogi on. Lisäksi esittelen strategiaprosessin ja strategiatyön eroja sekä määrittelen mitä tässä työssä tarkoitetaan strategiaprosessin onnistumisella. Strategiatyössä edetään yhä osallistavampaan suuntaan ja asukkaiden ja muiden yhteistyötahojen erillään pitäminen strategian tekemisestä, on suuri riski (Tienari & Harviainen, 2020, s. 22). Strategian tekemiseen osallistuminen on tärkeää myös julkisella sektorilla (Einola & Kohtamäki, 2015, s. 7–8).

Strategiatekstin merkitys kumpuaa yhdessä tekemisestä ja juuri yhdessä tekeminen mahdollistaa sen, että mahdollisimman moni ymmärtää strategian sisällön ja mitä asioilla tarkoitetaan (Tienari & Harviainen, 2020, s. 28). Henkilöstön osallistumisen tärkeyttä ei voi kiistää ja strategiatyöhön osallistuminen on tärkeää mahdollistaa muillekin kuin ylimmälle johdolle (Einola & Kohtamäki, 2015, s. 15). Strategian rakentamisessa osallistumisen lisäksi tärkeää on vuorovaikutus (Einola & Kohtamäki, 2015, s. 16).

Tutkimuksen pohjana toimiva transformationaalinen johtajuus on vaikuttavaa ja sen tarkoituksena on voimaannuttaa ja inspiroida ihmisiä (Yukl, 2010, s. 280–288). Ihmisiä käytetään johtajuuden voimavarana ja johtaja uskoo ihmisten kykyihin ja jatkuvaan kehittymiseen (Viitala, 2019, s. 251). Transformationaalisessa johtajuudessa korostuu karisma, mutta siihen sisältyy myös kolme muuta keskeistä piirrettä: inspiroivuus, ihmisten huomioiminen yksilöinä ja älyllinen stimuloiminen (Viitala, 2019, s. 251).

Transformationalisessa johtajuudessa innostetaan ja motivoidaan ihmisiä ja sen avulla tavoitellaan esimerkiksi parempaa laatua ja tuloksia organisaatioille (Christ-Lakin & Hess, 2014, s. 76). Esimerkiksi henkilöstön voimaannuttamisesta seuraavat mahdolliset hyödyt on todettu nimenomaan transformationaalisen johtajuuden tutkimuksissa (Yukl, 2010, s. 341). Tämän perusteella transformationaalinen johtajuus sopii hyvin tämän tutkimuksen pääasialliseksi johtajuusteoriaksi. Sen avulla voidaan osaltaan vaikuttaa niin vuorovaikutukseen kuin osallistumiseenkin.

Vuorovaikutus tarkoittaa lyhykäisyydessään toisiin ihmisiin vaikuttamista erilaisin keinoin, jotka voivat olla esimerkiksi tiedostettuja, tiedostamattomia, sanallisia tai sanattomia (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 182). Vuorovaikutus on viestintää, jota voidaan tehdä muutenkin kuin pelkästään puheen keinoin (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku Mitä vuorovaikutus on?). Vuorovaikutus voi olla esimerkiksi kirjallista viestintää (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku Mitä vuorovaikutus on?).

Vuorovaikutuksen avulla luodaan yhteisiä merkityksiä vaikuttamalla toisiin ihmisiin sananmukaisesti vuorotellen (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 183). Välillä ollaan itse vaikuttajia ja toisessa hetkessä tullaan vaikutetuiksi (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 183). Vuorovaikutusta syntyy organisaatioiden sisällä erilaisissa verkostoissa ja muun muassa organisaation koko ja rakenne vaikuttavat siihen, miten paljon sisäisiä vuorovaikutussuhteita syntyy (Kamensky, 2015, luku 5.3).



Strategian ja strategiaproessin onnistuminen on myös syytä määritellä. Eli mikä on onnistunut strategia? Strategia voi onnistua monella erilaisella tavalla. Esimerkiksi onnistuminen voi olla teknistä tai sisällöllistä, jolloin strategialla saavutetaan se mitä on haluttu (Vataja, 2015). Strategia voi olla myös sosiaalisesti onnistunut, jolloin strategia osaltaan vahvistaa yhteisöä ja yhteistä identiteettiä siellä, missä strategiaa toteutetaan (Vataja, 2015). Tämän tutkielman lähtökohtana on ajatus, että strategiaproessi on onnistunut silloin, kun strategiaproessissa henkilöstöllä on ollut mahdollisuus osallistua prosessiin ja he ovat aktiivisesti siihen osallistuneet. Lisäksi onnistumisen toisena lähtökohtana on aktiivinen ja aito dialogi johdon ja henkilöstön välillä. Vasta, kun nämä molemmat ehdot eli osallistuminen ja dialogi täyttyvät, kyseessä on onnistunut strategiaproessi.

Strategiaproessin, strategiatyön ja strategian ero on myös syytä selventää. Strategia itsessään on valmis lopputuote eli esimerkiksi paperinen dokumentti siitä, mikä on organisaation strategia. Strategiaproessi taas kuvaa osaltaan sitä prosessia, vaiheita, joiden kautta strategiaa tehdään. Strategiatyö puolestaan on mitä tahansa strategian valmisteluun tai toteuttamiseen liittyvää toimintaa. Strategiaproessi ja strategiatyö ovat tässä tutkielmassa arvotettu samankaltaisiksi käsitteiksi, ja niitä käytetään rinnakkain siten, kuin alkuperäisen kirjallisuuden laatija on niitä käyttänyt.

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite**

Tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa oma malli siitä, miten dialogi ja osallisuus vaikuttavat kunta- tai kaupunkistrategian onnistumiseen. Ennako-oletuksena on, että henkilöstön osallisuudella ja dialogilla henkilöstön kanssa on jotain vaikutusta siihen, miten strategia tulee onnistumaan. Samalla on tarkoitus pohtia sitä, miksi strategiaproessi ja koko strategia voi epäonnistua ilman tätä osallisuutta ja dialogia. Näitä asioita tarkastellaan transformationaalisen johtajuuden näkökulmasta. Tutkimuksen ydinkysymykset voisi tiivistää seuraaviksi:

1. Miten henkilöstön osallistuminen vaikuttaa strategiaproessin onnistumiseen?

2. Miten henkilöstön ja johdon välinen dialogi vaikuttaa strategiaproessin onnistumiseen?

### **1.3 Tutkimuksen toteutus**

Tämä tutkimus on teoreettinen tutkimus. Tutkimuksen pohjaksi etsin laajasti tietoa, jotta saan tarvittavan teoriapohjan aiheeseen liittyen. Tutkimuksessa pyrin hyödyntämään laajasti ja monipuolisesti erilaista tieteellistä kirjallisuutta. Tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva siitä, mitä ovat kunta- ja kaupunkistrategiat ja strategiatyö niiden taustalla. Lisäksi pyrin selvittämään mikä strategiaproessi on ja miten vuorovaikutus, dialogi ja johtajuus liittyvät tähän kuntien ja kaupunkien strategiaproessiin. Tämän jälkeen rakennan oman, uuden mallini jo olemassa olevan tiedon ja aiempien tutkimusten pohjalta.

## 2 Vuorovaikutus näkökulmana strategiatyöhön

Tutkimukseni lähtee siitä ennakko-oletuksesta, että strategia ja vuorovaikutus liittyvät toisiinsa. Tässä luvussa käsitellään siksi sekä strategiaa että vuorovaikutusta. Luvussa käydään läpi kunta- ja kaupunkistrategiaa erityisenä ja omanlaisiaan piirteitä omaavana kokonaisuutena. Tarkoituksena on selvittää, mikä kuntastrategia on, miten sitä tehdään ja mihin sitä tarvitaan. Tärkeimpinä käsitteinä esiin nostetaan strategia, kuntastrategia ja vuorovaikutus.

### 2.1 Strategia yleisesti

Strategia on osa organisaation identiteettiä ja mahdollistaa erilaisten organisaatioiden olemassaolon (Vuorinen, 2013, s. 15). Vuorisen (2013, s. 15) mukaan strategian avulla saadaan työn tekemiseen johdonmukaisuutta ja asetetut tavoitteet saavutettaviksi. Hänen mukaansa erityisesti julkisen sektorin organisaatioissa strategian tavoitteita mitataan myös muilla keinoin kuin pelkästään rahassa. Esimerkkinä strategian onnistumista voisi kuvata kuntalaisten lisääntynyt hyvinvointi (Vuorinen, 2013, s. 15).

Organisaatioiden strategiat mahdollistavat organisaation johtamisen ja henkilöstön johtamisen (Vuorinen, 2013, s. 16). Vuorisen (2013, s. 16) mukaan työnjako, tehtävät ja roolit syntyvät osana strategiatyötä. Hänen mukaansa työntekijät tarvitsevat jossain määrin johtajuutta ja johtamista. Hän toteaa, että ilman sitä työyhteisössä, työpaikalla tai työntekijällä itsellään saattaa ilmetä epävarmuutta siitä, mitä pitäisi tehdä. Strategia on tällaisissa tilanteissa johtamisen apuväline (Vuorinen, 2013, s. 16). Strategia ei ole suunnittelua (Tighe, 2019, s. 40). Sen sijaan strateginen suunnittelu on organisaation tulevaisuuden suunnan ja tavoitteiden asettamista (Tighe, 2019, s. 40).

Strategian ongelmana on sen merkitys (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 124). Lähtökohtaisesti eri ihmisille, ryhmille ja organisaatioillekin strategia tarkoittaa eri asiaa (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 124). Strategia tulisi kuitenkin nähdä välineenä niin organisaation

toiminnan kuin toimintaympäristönkin ymmärtämiseen (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 124). Onnistunut strategiaprosessi edellyttää sitä, että sillä on jokin merkitys jokaiselle organisaation jäsenelle (Mantere ja muut, 2006, s. 125). Merkityksen voi tehdä näkyväksi esimerkiksi organisaation käytäntöjen kautta (Mantere ja muut, 2006, s. 126). Tässä korostuu myös se, että strategiaprosessi näkyy alusta alkaen kokonaisuutena, eikä vain irrallisina palaverina ja tehtävinä (Mantere ja muut, 2006, s. 126).

Suurimman osan viimeisten kolmen vuosikymmenen ajan organisaatiot ovat noudattaneet ennustettavaa ja vakiintunutta lähestymistapaa strategiseen suunnitteluun (Glassman ja muut, 2005, s. 9). Strategista suunnittelua on käytetty organisaation sisäisen ja ulkoisen ympäristön tiukkaan arvioimiseen, sekä esimerkiksi keskusteluun ja mission, arvojen ja tavoitteiden asettamiseen ja kehittämiseen (Glassman ja muut, 2005, s. 9). Strategisen suunnittelun taustalla on sopivien, mutta joustavien toimintastrategioiden ja tavoitteiden kehittäminen (Glassman ja muut, 2005, s. 9). Joidenkin näkemysten mukaan strategia tulisi toteuttaa tiukasti juuri niin kuin on suunniteltu (Glassman ja muut, 2005, s. 9). Koko prosessi on tiukasti kontrolloitu ja sen uskotaan olevan tarkoituksenmukaista (Glassman ja muut, 2005, s. 9).

Tienarin ja Meriläisen (2012, s. 127–128) mukaan strategian ja sen toteuttamisen epäonnistumiseen vaikuttaa se, että strategian tekeminen jätetään ylimmän johdon vastuulle. Heidän mukaansa tämä on vanhanaikainen tapa, joka jättää huomiotta ne ihmiset organisaatiossa, jotka todella tekevät ja toteuttavat strategiaa. Toinen epäonnistumisen syy on siinä, että strategia määritellään eri tahojen kesken hyvin eri tavalla (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 127–128). Näin organisaation sisälläkin voi muodostua ristiriitoja pelkästään sanan strategia merkityksestä (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 127–128).

Vanhojen ja aikansa eläneiden uskomusten mukaan strategia ja sen tekeminen on pelkästään ylimmän johdon asia, ja samalla edellytetään, että muut organisaatiossa tätä strategiaa toteuttavat (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 124–125). Tämän ongelman tiimoilta on keksitty strateginen johtaminen, jota nämä ylimmän johdon piiriin kuuluvat

ihmiset tekevät (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 124–125). Näiden vanhojen käsitysten mukaan myös strategian toteuttaminen erotetaan selkeästi sen tekemisestä ja itse strategiasta (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 124–125). Samaisten vanhahtavien käsitysten peruja on myös se, että strategia valuu hierarkkisesti organisaatiossa ylhäältä alaspäin (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 124–125).

Uudempien näkemysten mukaan strategiaa ei ole olemassa, ennen kuin sitä toteutetaan vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 125). Tämä suhteisiin perustuva näkökulma on esittänyt, että strategia ei olisi enää pelkästään ylimmän johdon asia vaan koko organisaation ja jopa sidosryhmien asia (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 125). Tienarin ja Meriläisen (2012, s. 125) mukaan tällaisessa näkökulmassa suureen rooliin nousee siis vuorovaikutus ja vuoropuhelu ihmisten välillä. Heidän näkemyksensä mukaan strategia elää ja muuttuu käytännön toiminnaksi organisaation arjessa. Lisäksi he mainitsevat, että jopa yrityksen selviytymistaistelu hengissä pysymiseksi voi olla strategiaa, vaikkei sitä sellaiseksi tiedosteta. Tämäkin seikka korostaa sitä, että strategia on kokonaisuus, ei tiettyihin osiin ja vaiheisiin jaoteltu mystifioitu asia (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 125).

Strategia tulisi nähdä sosiaalisena toimintana, jossa kaikki organisaation jäsenet ovat omalta osaltaan mukana (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 127). Myös organisaation ulkopuoliset tahot voivat osallistua strategiatyöhön (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 127). Tällaisia tahoja ovat esimerkiksi asiakkaat ja sidosryhmät (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 127). Strategiaprosessissa ja sen eri vaiheissa ihmisillä on erilaisia rooleja (Mantere ja muut, 2006, s. 114). Tärkeää on huomata, että myös henkilöstöllä on oma roolinsa ja ettei henkilöstöä voi jättää strategian ulkopuolelle (Mantere ja muut, 2006, s. 114).

Strategian toteuttajina toimivat kaikki organisaatiossa työskentelevät (Mantere ja muut, 2006, s. 115). Se ainakin tulisi olla strategian lähtökohtana (Mantere ja muut, 2006, s. 115). Mantere ja muut (2006, s. 115) esittävät, että kaikilla henkilöstössä tulisi olla selkeästi tiedossa, mitä heiltä odotetaan, millä tavalla strategia koskettaa heitä ja heidän

työtehtäviään sekä odotetaanko heidän osallistuvan aktiivisesti strategiaprosessiin. Samalla he toteavat, että strategian toteuttaminen ei aina ole tiedostettua, vaan sitä voi tapahtua organisaatioissa myös tiedostamatta. Tässä kohtaa nousee esiin se rooli, joka organisaation jäsenille on annettu ja mitä heiltä on strategiaprosessin suhteen odotettu (Mantere ja muut, 2006, s. 115).

Vain harvat organisaation pystyvät toteuttamaan suunnittelemansa strategian sellaiseenaan (Glassman ja muut, 2005, s. 10). Glassmanin ja muiden (2005, s. 10) mukaan strategiaprosessin johtamisen ketteryyttä ei saada aikaan tiukkojen ja standardoitujen menettelytapojen avulla, vaan sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Nimenomaan vuorovaikutuksen avulla saadaan sekä ideoitua strategiaa sen tekovaiheessa että levitettyä se organisaation käytäntöihin (Glassman ja muut, 2005, s. 10). Jos strategiaprosessiin osallistujat eivät ole yhtä mieltä strategian tarkoituksesta, se vain vahvistaa niin strategiaa kuin strategian tekijöitä koskevia stereotyyppioita (Tighe, 2019, s. 41).

Strategian tarkoituksena on siis olla johtamisen apuväline, johon voidaan tukeutua kaikessa päätöksenteossa. Periaatteessa koko organisaation toiminnan tulisi perustua olemassa olevaan strategiaan. Uudistuminen ja toiminnan kehittäminen nähdään mahdolltomaksi ilman strategiaa. Ongelmakohtaksi strategiassa on esitetty sen jäämistä liian etäiseksi, huonosti ymmärrettäväksi ja lähes mystifioiduksi dokumentiksi, jota kukaan ei lopulta jaksa lukea. Nykykäsityksen mukaan strategia voi olla myös onnistunut. Tärkeiksi asioiksi strategiassa nostetaan esiin vuorovaikutus, yhteistyö ja strategian mukautuvuus elettyyn elämään. Strategian tulisi olla käytännönläheinen niin, että jokainen organisaatiossa työskentelevä pystyisi sitä toteuttamaan omassa työssään. Tässä työssä nostetaan strategian onnistumisen avaimeksi nimenomaan vuorovaikutus. Onnistuneen strategian takana on siis vuorovaikutusta ja ilman vuorovaikutusta strategia nähdään ainakin osittain epäonnistuneena.

## 2.2 Kunta- ja kaupunkistrategian erityispiirteet

Kuntalaissa (37§) säädetään siitä, että jokaisessa kunnassa on oltava kuntastrategia. Strategiassa tulee kertoa pitkän aikavälin tavoitteista sekä toiminnan että talouden osalta (Majava, 2021). Majavan (2021) mukaan kuntastrategia on keskeisin strategia kunnassa ja sen pohjalta on tarkoitus johtaa koko kunnan toimintaa. Hän esittää, että siinä tulisi siis näkyä ne kaikkein tärkeimmät ja oleellimmat asiat kunnan toiminnan kannalta. Koska kunnatkin ovat erilaisia, myös kuntastrategiat ovat sisällöltään erilaisia (Majava, 2021). Yleisesti kunnan koko, sijainti ja taloudellinen tilanne sekä toimintakulttuuri vaikuttavat osaltaan siihen millaiseksi kuntastrategia muodostuu (Majava, 2021).

Kunnan toimintakenttä on laaja ja tämän vuoksi kuntastrategiat ovat laajoja kokonaisuuksia, ja ne sisältävät eri toimialojen asioita (Majava, 2021). Poliitiikka vaikuttaa julkisen sektorin organisaatioihin eri tavalla kuin yksityisten yritysten toimintaan (Almqvist ja muut, 2011, s. 123). Kuntastrategiassa on haastavaa sovittaa kaikki eri näkemykset ja poliittiset linjaukset yhteen (Majava, 2021). Kuntastrategian pohjalta voidaan tehdä erilaisia toteuttamis- ja kehittämishjelmia, joiden tarkoituksena on tuoda strategiaa käytäntöön (Majava, 2021).

Kuntastrategiassa pyritään suunnittelemaan tulevaa, joten siinä tulee ottaa huomioon menneen lisäksi myös toimintaympäristön muutokset ja ennusteet tulevastä (Majava, 2021). Jarkko Majava (2021) Kuntaliitosta ehdottaa SWOT-analyysiä ja PESTEL-työkalun hyödyntämistä toimintaympäristön analysoinnissa. Hänen mukaansa ennakointi on tärkeä ja iso osa kuntastrategian tekoa. Hän myös toteaa, että skenaarioanalyysin tekeminen ja eri skenaarioiden huomioonottaminen on tärkeää sen sijaan, että otettaisiin huomioon vain nykytila ja tulevaisuus. Varautuminen erilaisiin tilanteisiin antaa erilaisia näkökulmia strategiaan, ja koska tulevaisuuden ennustaminen on välillä epävarmaa, luo se varmuutta tulevaan (Majava, 2021).

Majavan (2021) mukaan itse strategiaa tehdessä käytetään erilaisia työpajoja, keskustelutilaisuuksia ja käsittelytilaisuuksia. Nämä tilaisuudet järjestetään usein eri tahojen kesken, esimerkiksi henkilöstölle on omat tilaisuutensa ja valtuustolla ja kunnanhallituksella omansa. Kunnanvaltuusto hyväksyy strategian, mutta keskustelu muidenkin kunnan toimielinten, henkilöstön ja kunnan asukkaiden kanssa tuo heidänkin näkökulmansa strategiaan (Majava, 2021). Yleisesti kuntastrategioissa esitellään kunnan visio ja missio, arvot ja toiminta-ajatus sekä tulevaisuuden tavoitteet ja päämäärät sekä tavat, joilla näitä asioita mitataan (Majava, 2021).

Jarkko Majavan (2021) mukaan kuntastrategian laadintaprosessi alkaa strategiatyön suunnittelulla ja aloituksella. Tämän jälkeen pyritään yleisesti muodostamaan tilannekuva ja ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia. Kun nämä on saatu määriteltyä, mietitään visio ja strategian päätavoitteet. Kun strategia on valmis, on jäljellä enää strategian toimeenpano. Kuntastrategian laadintaprosessi on kokonaisuus, jossa eri vaiheita ei kannata liioitellusti eriyttää toisistaan, vaan tärkeintä on nähdä prosessi ehjänä kokonaisuutena (Majava, 2021).

Kuntastrategian toteuttamiseksi voidaan toteuttaa erilaisia ohjelmia tai strategioita (Majava, 2021). Kuntastrategia toimii siis kunnan ylimpänä strategiana ja käsitteestä riippuen sen toteuttamiseen käytettäviä toteuttamisohjelmia voidaan kutsua myös osastrategioiksi (Majava, 2021). Nämä sisältävät erilaisia projekteja ja toimenpiteitä ja niiden tavoitteena on saavuttaa jokin kuntastrategiassa asetettu tavoite. Kuntastrategia ei siis välttämättä ole ainut kunnan strategia, vaan sen toteuttamiseksi saatetaan laatia esimerkiksi palvelustrategia tai hyvinvointistrategia tai vaihtoehtoisesti palveluiden kehittämisohjelma ja hyvinvointiohjelma (Majava, 2021).

Majavan (2021) mukaan kuntastrategia on aina kytköksissä myös taloudellisiin näkökulmiin. Hän esittää, että kunnan talousarvio on väline siihen, miten strategiaa saadaan vuosittain käytäntöön ja paljonko siihen on käytettävissä rahaa. Lisäksi talousarvion



avulla myös seurataan strategian toteutumista. Kunnanvaltuusto seuraa strategian toteutumista ja tarkistaa strategian vähintään kerran valtuustokaudessa (Majava, 2021). Valtuusto tavallaan siis valvoo itse itseään (Majava, 2021). Seurannan ja arvioinnin tarkoituksena on mahdollistaa korjaavat muutokset oikea-aikaisesti ja samalla turvataan strategian toteuttaminen (Majava, 2021).

Julkisen sektorin organisaatioiden tavoitteet ja visiot on mukautettava politiikkaan (Almqvist ja muut, 2011, s. 123). Kuntasektorillakin käydään kuntavaalit neljän vuoden välein, ja silloin valitaan uudet päättäjät valtuustoihin. Näin ollen neljän vuoden välein kunnan toimintaan vaikuttava politiikka muuttuu uusien päättäjien ja heidän poliittisen taustansa mukaan. Strategisessa johtamisessa tulee varautua muutoksiin sen myötä, että eri poliittisilla ryhmillä on asioista erilaiset näkemykset (Almqvist ja muut, 2011, s. 123). Tämän seurauksena hyvä johtaminen, kuten johdonmukaisuus ja pitkän aikavälin strategiat, voivat joskus jäädä politiikan jalkoihin (Almqvist ja muut, 2011, s. 123).

Kaupungit ja kunnat luovat nykyisin omat brändinsä, jolloin tarkoituksena on luoda ihmisille tietty mielikuva esimerkiksi palvelutarjonnasta tai kunnasta asumispaikkana (Tienari & Harviainen, 2020, s. 122). Tienarin ja Harviaisen (2020, s. 122) mukaan myös brändin luominen voi olla osana kunta- ja kaupunkistrategiaa. Strateginen brändäys on siis siirtynyt yritystoiminnan puolelta myös julkiselle sektorille ja nykyisin se on enemmän sääntö kuin poikkeus (Tienari & Harviainen, 2020, s. 122). Brändin avulla kerrotaan tarinoita, luodaan erilaisia lupauksia ja miellelyhtymiä (Tienari & Harviainen, 2020, s. 122).

Myös brändin luomisessa on täytynyt viime aikoina olla luova, jos haluaa erottua joukosta (Lindberg-Repo, 2020, s. 5). Koronakriisi ja muutenkin hankala taloustilanne kunnissa ovat tehneet sen, että kuntien täytyy satsata markkinointiin ja yrittää saada oman kuntansa erottumaan joukosta houkuttelevana, hyvänä paikkana asua (Lindberg-Repo, 2020, s. 5). Brändi on yksi kuntastrategian osa ja sitä täytyisi tarkastella strategian uudistamisen yhteydessä (Lindberg-Repo, 2020, s. 5–7). Lindberg-Repon (2020, s. 14) mukaan onnistuneen brändin avulla luodaan mielikuvia ja saavutetaan mainetta. Hän lisää, että

brändityö on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työtä, juuri niin kuin strategiatyökin. Onnistuneella brändäyksellä on kuitenkin positiivisia seurauksia, ja sen avulla voidaan saavuttaa esimerkiksi kuntalaisten luottamus (Lindberg-Repo, 2020, s. 14).

Brändin luominen ja kaikki brändin johtamiseen liittyvä ovat osa strategiaa, ainakin ideaalitapauksessa (Lindberg-Repo, 2020, s. 35). Luodaan tavoitteita, kehitytään ja kasveetaan ja tehdään suunnitelmat vuosiksi eteenpäin (Lindberg-Repo, 2020, s. 35). Brändin tulisi myös näkyä kunnan tai kaupungin arkisessa toiminnassa siten, että asukkaat ja yhteistyökumppanit voivat sen myös havaita (Lindberg-Repo, 2020, s. 35). Myös kunnat voivat saada aikaan kilpailuetua hyvällä brändillä (Lindberg-Repo, 2020, s. 35). Lähtökohdiana brändille tulisi siis olla kunnan tai kaupungin strategia sekä mielellään konkreettiset visiot ja missiot (Lindberg-Repo, 2020, s. 36). Näiden avulla saadaan luotua sellainen suunta brändille, että sillä on mahdollisuus onnistua ja menestyä (Lindberg-Repo, 2020, s. 36).

Kunta- ja kaupunkistrategiat ovat siis vain yksi erityisalan strategia muiden joukossa. Lähtökohtaisesti kunnan tai kaupungin toiminta ja muut strategiat perustuvat tähän päästrategiaan. Velvollisuus tehdä kuntastrategia perustuu lakiin. Oma erityispiirteenä näissä on yhteys politiikkaan. Kuntastrategiaan kuuluu nykyään olennaisena osana myös brändäys. Sen tarkoituksena on saada kuntaa markkinoitua hyvänä paikkana elää ja asua. Tämän työn kannalta on tärkeää pitää mielessä kunta- ja kaupunkistrategioiden erilainen ja tärkeä luonne. Se on osa jokaisen kuntalaisen elämää, ja käytännössä nämä strategiat vaikuttavat jokaisen Suomessa asuvan elämään jollain tapaa. Tämä kunta- ja kaupunkistrategioiden tärkeys ja vaikuttavuus ovat merkittävä asia, ja juuri sen vuoksi ne on tässä työssä nostettu esiin muiden strategioiden joukosta.

### 2.3 Vuorovaikutus ja strategiatyö

Vuorovaikutus tarkoittaa lyhykäisyydessään toisiin ihmisiin vaikuttamista erilaisin keinoin, jotka voivat olla esimerkiksi tiedostettuja, tiedostamattomia, sanallisia tai sanattomia (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 182). Vuorovaikutus on viestintää, jota voidaan tehdä muutenkin kuin pelkästään puheen keinoin (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku Mitä vuorovaikutus on?). Vuorovaikutus voi olla esimerkiksi kirjallista viestintää (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku Mitä vuorovaikutus on?).

Vuorovaikutuksen avulla luodaan yhteisiä merkityksiä vaikuttamalla toisiin ihmisiin sananmukaisesti vuorotellen (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 183). Välillä ollaan itse vaikuttajia ja toisessa hetkessä tullaan vaikutetuiksi (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 183). Vuorovaikutusta syntyy organisaatioiden sisällä erilaisissa verkostoissa ja muun muassa organisaation koko ja rakenne vaikuttavat siihen, miten paljon sisäisiä vuorovaikutussuhteita syntyy (Kamensky, 2015, luku 5.3). Vuorovaikutustavat ovat tilannesidonnaisia (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 187).

Oma käyttäytyminen erilaisissa tilanteissa ei aina ole tiedostettua (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 187). Omaan tapaan viestiä työpaikalla voi vaikuttaa sekin, onko ihminen esimerkiksi introvertti tai ekstrovertti (Huttunen, 2018, s. 104). Vuorovaikutustaitoja voi jokainen harjoitella ja jokainen voi kehittyä paremmaksi vuorovaikutuksessa (Huttunen, 2018, s. 104).

Aiemmin vuorovaikutukseksi käsitettiin pelkästään puhuminen, mutta sosiaalinen media ja vaikkapa työpaikan sähköposti ovat muuttaneet vuorovaikutuksen tapoja (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Mitä vuorovaikutus on?). Kyseessä on siis myös viestien ja kuvien käyttäminen vuorovaikutuksessa pelkän puheen sijaan (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Mitä vuorovaikutus on?). Toki, nämä kaikki myös yhdistyvät toisiinsa tietyissä tilanteissa, kuten videopuheluissa (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Mitä vuorovaikutus on?). Vuorovaikutuksen kannalta työpaikkojen yleinen kommunikointikeino, sähköposti, on hieman ongelmallinen (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 207). Kyseessä on yksisuuntainen

viesti, jossa vuorovaikutus tapahtuu vasta kun syntyy keskustelua, eli kun viestiin reagoidaan ja vastataan (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 207). Myös erilaiset chatit ja pikaviestinsovellukset täydentävät ei niin reaaliaikaista sähköpostia (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 207).

Vuorovaikutus mielletään yleensä puheeksi, mutta se voi olla muutakin, kuten hiljaisuutta, asentoja, eleitä, äänenkäyttöä tai ilmeitä tai jopa sitä, miten ihminen asettautuu tilaan (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Mitä vuorovaikutus on?). Esimerkiksi käyttäytyminen ja osaaminen ovat osa vuorovaikutusta ja vuorovaikutustaitoja (Huttunen, 2018, s. 103). Tärkeä vuorovaikutustaito on myös kuunteleminen (Huttunen, 2018, s. 110). Ilman toisen ihmisen kuuntelua vuorovaikutus jää pintapuoliseksi ja etenkin työelämässä ja johtamisessa on tärkeää osata kuunnella (Huttunen, 2018, s. 110).

Kuuntelun lisäksi on tärkeää huomioida myös sanattomien viestien vastaanottaminen eli havainnointi (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Mitä vuorovaikutus on?). Isotalus ja Rajalahti (2017, luku 1, Mitä vuorovaikutus on?) esittävät, että vuorovaikutustilanteissa ihmisille syntyy erilaisia rooleja, jotka sekoittuvat keskenään. Heidän mukaansa yhdessä hetkessä olet viestin lähettäjä ja toisessa vastaanottaja. Lisäksi he esittävät, että nämä roolit kietoutuvat yhteen, eivätkä välttämättä ole eroteltavissa vuorovaikutustilanteessa. Vuorovaikutus on prosessi, joka muuttuu jatkuvasti sitä mukaa kun tulkitsemme toisten ilmeitä tai eläytymällä tarinaan (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Mitä vuorovaikutus on?).

Vuorovaikutus työelämässä on esimerkiksi ihmisten johtamista, oman asiansa ajamista ja toisiin ihmisiin tutustumista (Huttunen, 2018, s. 106–107). Huttunen (2018, s. 106–107) esittää, että erilaisissa tilanteissa syntyy erilaista vuorovaikutusta ja siihen liittyy vahvasti erilaiset työpaikan roolit. Hänen mukaansa argumentaatio on tärkeää työelämässä, mutta sen lisäksi se on tärkeä osa vuorovaikutusta. Myös työelämässä pitää osata

perustella omia näkemyksiään ja mielipiteitään (Huttunen, 2018, s. 106–107). Työpaikalla vuorovaikutus voi olla erilaista eri tiimien ja osastojen välillä tai niiden sisällä (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 199).

Työelämässä vuorovaikutus korostuu tänä päivänä nimenomaan muuttuvien johtamiskäytäntöjen vuoksi (Järvinen, 2018, luku 4.1). Enää ei ole pelkästään ylhäältä alas käskytämistä, jossa tavallisen rivityöntekijän tehtävänä oli olla hiljaa ja totella (Järvinen, 2018, luku 4.1). Järvisen (2018, luku 4.1) mukaan nykyisin keskitytään keskustelemaan ja ottamaan erilaisia näkökantoja ja ehdotuksia huomioon. Hän lisää, että esimiehen tehtävänä on saada henkilöstönsä parhaat puolet esiin ja vakuuttaa ihmiset siitä, että kun he tekevät parhaansa, se tuottaa mittaamattoman tärkeää arvoa työyhteisölle. Johtaja käyttää erilaisia vaikutuskeinoja, mutta keskittyy nykyään enemmän kuuntelemaan ja keskustelemaan sekä kysymään kuulumisia (Järvinen, 2018, luku 4.1).

Työyhteisöt ovat muuttuneet myös sellaisella tavalla, että vuorovaikutus ja vuorovaikutustaidot korostuvat (Järvinen, 2018, luku 4.1). Työpaikalla perusteleminen ja vaikuttaminen on todella arkipäiväistä monella tapaa (Huttunen, 2018, s. 107). Tiimityö ja verkostoituminen ovat esimerkkejä organisaation sisäisistä vuorovaikutustarpeista, mutta myös organisaation ulkopuolisiin verkostoihin ja asiakkaisiin kohdistetaan enemmän vuorovaikutusta kuin aiemmin (Järvinen, 2018, luku 4.1). Yhä tärkeämmäksi on noussut myös organisaatioiden ja asiakkaiden välinen kommunikaatio ja yhteistyö (Järvinen, 2018, luku 4.1).

Hyvän vuorovaikutuksen pohjana toimii luottamus (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 185). Negatiivinen suhtautuminen asioihin voi kieliä epäluottamuksesta (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 185). Kankaanpään ja muiden (2021, s. 185) mukaan luottamus on erittäin tärkeää esimiesten ja henkilöstön välillä, jotta pystytään avoimeen keskusteluun ja sitä kautta aitoon vuorovaikutukseen. Heidän mukaansa työyhteisöissä oman asiansa sanominen vaatii aina rohkeutta ja sitä, ettei tarvitse pelätä sanovansa jotain väärää. Hyvästä

vuorovaikutuksesta syntyy hedelmällistä yhteistyötä (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 185). Vuorovaikutus on myös toisten ymmärtämistä (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 185).

Työpaikolla korostuu jako viralliseen ja epäviralliseen, ja tämän voi havaita vuorovaikutuksen kautta (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 201). Myös epäviralliset keskustelut ja asioiden pallottelu ovat tärkeitä työyhteisön toimintoja, ja parhaimmillaan nämä luovat uusia innovaatioita (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 201). Se, että aina keskustellaan vain virallisia kanavia pitkin ennalta määrättyistä asioista, voi johtaa siihen, että kaikkea mahdollista potentiaalia ja luovuutta ei päästä hyödyntämään, ja jokin mahtava uusi keksintö tai ratkaisu ongelmaan jää syntymättä (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 201).

Esimiehen ja johtajan tulee keskittyä myös keskusteluiden ja keskustelukulttuurin johtamiseen (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 201). Organisaatioiden vuorovaikutus mielletään yhä liian usein byrokraattiseksi kokoustamiseksi, jossa esimies johtaa keskustelua ja muu henkilöstö esittää mielipiteitään asiaan sitä kysyttäessä (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 202).

Johtaminen on tai ainakin sen tulisi olla vuorovaikutuksellista (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Vuorovaikutus lähtökohtana). Vuorovaikutus on siis läsnä johtajien työssä. Isotalus ja Rajalahti (2017, luku 1 Vuorovaikutus lähtökohtana) esittävät, että esimiesasemassa olevat hyödyntävät vuorovaikutustaitoja henkilöstönsä toiminnan ohjaamiseen, mutta myös muuten johtamisessa vuorovaikutustaidot ovat korostuneet. He lisäävät, että työ itsessään on myös muuttunut vuorovaikutuksellisempaan suuntaan. Harva työ on sellaista, että voisi eristäytyä täysin muusta työyhteisöstä, asiakkaista tai yhteistyökumppaneista (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Vuorovaikutus lähtökohtana).

Vuorovaikutusta voi myös johtaa ja sitä voidaan käyttää johtamisen apuvälineenä (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Vuorovaikutus lähtökohtana). Esimiehen ja työntekijän välillä on aina jonkinasteinen suhde ja samalla myös jonkinasteista vuorovaikutusta (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Vuorovaikutus lähtökohtana). Ilman vuorovaikutusta on

hankalaa johtaa toista ihmistä (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Vuorovaikutus lähtökohtana). Isotalus ja Rajalahti (2017, luku 1, Vuorovaikutus lähtökohtana) lisäävät, että terminä tällaisesta vuorovaikutteisesta johtamisesta voidaan käyttää vuorovaikutusjohtamista. Heidän mukaansa vuorovaikutustaidot nähdään tärkeinä johtajilla, mutta johtaminen ja johtajuus on paljon muutakin kuin vuorovaikutusta. Tätä taitoa ei siis kannata yliarvostaa muiden yläpuolelle (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Vuorovaikutus lähtökohtana).

Vuorovaikutus on eräänlaista suhteen luomista ihmisten välille ja esimerkiksi työpaikalla tämä suhde määrittää vuorovaikutusta, sen tapaa ja luonnetta (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Mitä vuorovaikutus on?). Johtajalla on erilainen vuorovaikutussuhde kollegaan kuin työntekijään (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Mitä vuorovaikutus on?). Tämä suhde korostaa vuorovaikutuksen merkityksellisyyttä ja tapaa muuttua tilanteesta toiseen (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Mitä vuorovaikutus on?).

On tärkeää, että johtaja kuuntelee työpaikalla työntekijöitään ja että työntekijät kokevat tulleen kuulluksi (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Puhuminen ja kuunteleminen). Tämä vaikuttaa jopa työpaikan hyvinvointiin (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Puhuminen ja kuunteleminen). Vuorovaikutus ei ole staattista vaan se muuttuu ja mukautuu tilanteen mukaan (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Vuorovaikutusosaaminen). Myös vuorovaikutuksen keinot sopeutetaan erilaisiin tilanteisiin eri tavoin (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Vuorovaikutusosaaminen).

Isotaluksen ja Rajalahden (2017, luku 2, ammatillinen vuorovaikutus) mukaan vuorovaikutustilanteet ja -tavat voivat vaihdella alakohtaisesti. Heidän mukaansa omaa vuorovaikutustyyliään voi vaihtaa siirtyessään toiseen työtehtävään ja oppia uuden työyhteisön tavat olla ja toimia eri vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutustilanteissa esiintyy erilaisia tunteita, jotka täytyy hyväksyä ja joita täytyy käsitellä (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, ammatillinen vuorovaikutus). Tämä korostuu esimies- ja johtamisasemassa (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, ammatillinen vuorovaikutus). Isotalus ja Rajalahti (2017, luku 2,

johtamistyyliä ja vuorovaikutusta) väittävät myös, että johtamistyyllillä on vaikutusta siihen, millaista vuorovaikutustyyliä johtaja käyttää.

Isotaluksen ja Rajalahden (2017, luku 2, perinteisiä näkökulmia johtajuuteen) mukaan tavallista on, että johtaja suhteuttaa johtamistyyliä kulloisenkin tilanteen mukaan. He kertovat, että viestintää ja vuorovaikutusta sopeutetaan samalla tavalla. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu yhteys transformationalisen johtajuuden ja viestintäosaamisen välillä, mutta tämä ei vielä kerro sitä, kuinka hyviä transformationaliset johtajat todella ovat vuorovaikutuksessa (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, perinteisiä näkökulmia johtajuuteen). Ovatko he poikkeuksellisen lahjakkaita? Tuskin, vuorovaikutustaitoja pystytään harjoittamaan siinä missä muitakin taitoja (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, perinteisiä näkökulmia johtajuuteen). Vuorovaikutus on kuitenkin yhteydessä transformationaliseen johtajuuteen ja transformationalinen johtajuus ottaa huomioon myös vuorovaikutuksen.

Organisaatioiden johdon trendinä on ollut pyrkimys parempaan viestintään, jotta epäselvyyksiltä vältyttäisiin (Almqvist ja muut, 2011, s. 132). Viestintätavat korostuvat esimerkiksi organisaation strategiasta viestittäessä (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, johtajan tarvitsema vuorovaikutusosaaminen). Jotta strategia saadaan onnistuneesti viestitetyä eteenpäin, se vaatii lukuisia vuorovaikutustilanteita ja niissä onnistumista sekä yhteistyötä tilanteen edistämiseksi (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, johtajan tarvitsema vuorovaikutusosaaminen). Esimerkiksi dialogi ja oppiva organisaatio ovat käsitteitä, jotka nousevat viestintäkeskusteluissa esiin (Almqvist ja muut, 2011, s. 132). Osana vuorovaikutusprosessia myös organisaatioiden strategioita on rakennettu uudelleen, jotta ne vastaavat muuttuviin tarpeisiin (Almqvist ja muut, 2011, s. 132).

Vuorovaikutus korostuu siis strategiassa. Lähtökohtaisesti kukaan ei yksin voi tehdä kokonaista kunta- tai kaupunkistrategiaa, vaan ne tehdään aina yhteistyöllä. Tämä yhteistyö edellyttää vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa. Hyvänä piirteenä voidaan pitää sitä,



että kunta- ja kaupunkistrategian tekoon osallistuisi mahdollisimman paljon erilaisia ihmisiä eri tahoilta, niin kunnan asukkaista, yrittäjistä kuin henkilöstöstäkin. Vuorovaikutus ei yksin riitä kuntastrategian onnistumiseen, vaan lisäksi tarvitaan myös osallistumista.

Kuten jo aiemmin nostettiin esille, strategiaan liittyy olennaisena osana vuorovaikutus. Vuorovaikutuskeinoja, -tilanteita ja -tapoja on monenlaisia, eikä kaikkia niitä edes osata ajatella vuorovaikutuksena. Nykyaikaiset nopeat ja sähköiset keinot mahdollistavat jopa satojen ihmisten välisen vuorovaikutuksen vaivatta. Vuorovaikutus on tärkeää työpaikalla yleisestikin, mutta etenkin strategiatyössä vuorovaikutuksen tulisi korostua.

Johtaminen nykypäivänä perustuu paljon myös vuorovaikutukseen johdon ja henkilöstön välillä. Yhtenä johtamistyylinä vuorovaikutuksen näkökulmasta mainitaan myös transformationaalinen johtajuus. Siihen palaamme myöhemmin. Myös dialogi vuorovaikutuksen keinona organisaatioissa nostetaan esiin. Sekä transformationaalinen johtajuus että dialogi ovat tärkeitä tämän työn kannalta. Vuorovaikutus, dialogi yhtenä vuorovaikutuksen muotona ja transformationaalinen johtajuus tapana johtaa vuorovaikutusta ovat avainasemassa tämän tutkimuksen näkökulmasta.

### **3 Osallisuus ja dialogi strategiatyön vuorovaikutuksen ydinhaasteina**

Tässä luvussa käsitellään strategiatyötä ja dialogia sekä kerron miten strategiatyö ja dialogi liittyvät toisiinsa. Kuten jo edellä huomattiin, vuorovaikutus on tärkeä osa strategiaa. Onko dialogilla yhtä tärkeä merkitys strategiaprosessissa? Lisäksi käydään läpi mitä osallistuminen ja osallistaminen oikeastaan tarkoittaa. Mitä eroa näillä kahdella oikeastaan on? Miten ne liittyvät kunta- tai kaupunkistrategian tekoon? Onko osallistuminen uusi normi?

#### **3.1 Strategiatyö ja strategiaprosessi kunnissa**

Strategiatyö on osa jokaisen organisaation toimintaa (Kamensky, 2015, luku 2.2, Strategiaosaamisen viisi tasoa). Organisaation koosta riippuu se, millaista tämä strategiatyö konkreettisesti on (Kamensky, 2015, luku 2.2, Strategiaosaamisen viisi tasoa). Strategiatyötä tehdään esimerkiksi kouluissa ja urheilujärjestöissä (Kamensky, 2015, luku 2.2, Strategiaosaamisen viisi tasoa). Yleinen oletus strategiaprosesseista on, että strategiset päätöksen syntyvät prosessista, jossa vaihtoehtoja luokitellaan erilaisten päätöskriteerien mukaan (Floyd & Wooldridge, 2000, s. 17). Tämä tarkoittaa toisin sanoen sitä, että strategisessa päätöksenteossa etsitään haluttua lopputulemaa tai päämäärää arvottamalla erilaisia vaihtoehtoja (Floyd & Wooldridge, 2000, s. 17).

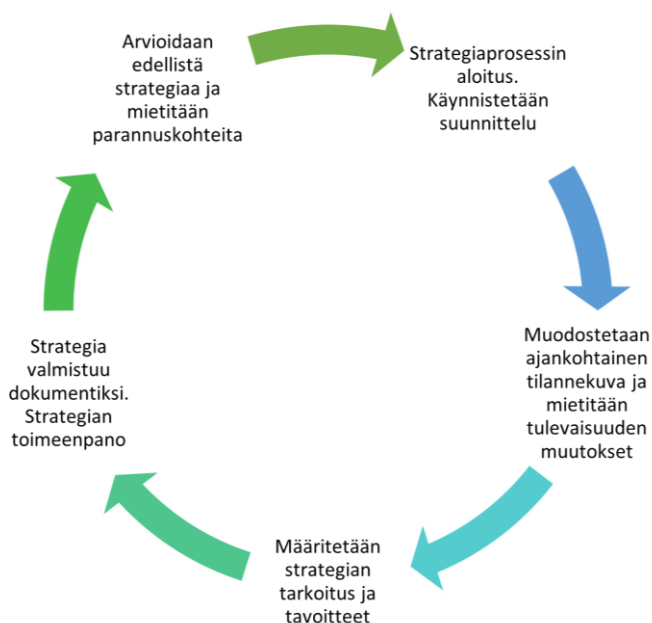
Strategia voidaan tehdä monella eri tavalla, ei ole olemassa yhtä oikeaa keinoa päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen (Vuorinen, 2013, s. 16). Vuorisen (2013, s. 16) mukaan jotkut näkemykset korostavat innovatiivisuutta ja uusien asioiden ideointia ja kokeilua, kun taas toiset korostavat suunnittelun tai kokemuksen merkitystä. Hän huomauttaa, että myös strategiat ovat jatkuvan uudistamisen ja kehittämisen kohteena, ja sen vuoksi strategiat itsessään ja strategiatyö muuttuvat koko ajan.

Kamenskyn (2015, luku 2.3., Strategian toteutumisen turvaaminen) mukaan suunnittelu, uudistaminen ja toteuttamien ovat strategian kulmakiviä. Hän esittää, että erilaisia toimenpiteitä on eri vaiheissa koko ajan, ja siitä syntyy strategian kokonaisuus. Silloin kaikki asiat eivät tapahdu samalla hetkellä tai samalla tavalla, puhumattakaan samasta paikasta. Hänen mukaansa täytyy siis ymmärtää, että strategiatyö on todella laaja kokonaisuus, jossa on monta muuttujaa. Strategiaan kuuluu olennaisesti myös strategian johtaminen ja strateginen johtaminen, vuorovaikutusta unohtamatta (Kamensky, 2015, luku 2.3, Strategian toteutumisen turvaaminen).

Strategiatyössä edetään yhä osallistavampaan suuntaan ja asukkaiden ja muiden yhteistyötahojen erillään pitäminen strategian tekemisestä on suuri riski (Tienari & Harviainen, 2020, s. 22). Vielä tänä päivänäkin ongelmana on se, että strategiat eivät muutu jokapäiväiseksi käytännön toiminnaksi ja sitä myötä strategiat jäävät toteuttamatta (Tienari & Harviainen, 2020, s. 23). Uudehkoja asioita strategian tekemisessä ovat esimerkiksi henkilöstön osallistaminen sekä strategiaprosessin näkeminen kokonaisuutena pelkkien erilaisten vaiheiden sijaan (Vuorinen, 2013, s. 16). Myös strateginen johtaminen ja strateginen ajattelu ovat osa nykyaikaisen organisaation toimintaa (Vuorinen, 2013, s. 16).

Yhteistyö strategian tekemisessä antaa sille suurta arvoa ja yhdessä tekemisen hyöty näkyy myöhemmin (Tienari & Harviainen, 2020, s. 27–28). Kun kaupunkien ja kuntien henkilöstöä, asukkaita, yrityksiä, yhdistyksiä ja muita tahoja ja toimijoita haastetaan mukaan tekemään yhteistä strategiaa, tuloksena voi olla muun muassa se, että strategia hyväksytään paremmin (Tienari & Harviainen, 2020, s. 27–28). Lisäksi strategian ollessa riittävän konkreettinen, se myös ymmärretään ja otetaan vastaan eri tavalla kuin ympäröivä seppäseppä (Tienari & Harviainen, 2020, s. 27–28). Strategiaa tulisi tehdä kaikille, mikä tarkoittaa, että se ei voi olla vain kaupungin tai kunnan ylimmän johdon päätösten ja ajatusten varassa (Tienari & Harviainen, 2020, s. 27–28). Strategia-tekstin merkitys kumpuaa yhdessä tekemisestä ja juuri yhdessä tekeminen mahdollistaa sen, että mahdollisimman moni ymmärtää strategian sisällön ja mitä asioilla tarkoitetaan (Tienari & Harviainen, 2020, s. 28).

Strategiatyö voidaan jakaa erilaisiin osiin tai vaiheisiin (ks. Kuvio 1) ja esimerkiksi suunnittelu- ja toteutusvaihetta voi tarkastella erikseen (Vuorinen, 2013, s. 259–260). Vuorisen (2013, s. 259–260) mukaan jaon tekeminen voi helpottaa strategiatyötä, mutta liian tarkkoja rajoja ei kannata tehdä ja niitä orjallisesti noudattaa. Hänen mukaansa strategian tulisi kuitenkin kestää käytännöllisyyttä ja elettyä elämää. Strategiaa kannattaa tarkastella kokonaisuutena myös sen vuoksi, että koko organisaatio osallistuu sen tekemiseen ja vältetään eri yksiköiden välisiä jakoja (Vuorinen, 2013, s. 259–260).



**Kuvio 1.** Kuntastrategian laadintaprosessi (mukaillen Majava, 2021).

Strategiaprosessit ovat usein jatkuvasti käynnissä, niin myös kunta- ja kaupunkistrategioiden osalta (Kuvio 1). Niiden rytmittymiseen vaikuttavat osaltaan nelivuotiset valtuustokaudet, jotka ovat kunnissa yleisimmin käytössä. Tarkkoja vaiheita ja niiden erotteleminen toisistaan ei strategiaprosessissa kannata tehdä. Tärkeintä olisi, että strategiaprosessi alkaa jostain tarpeesta tehdä strategia, etenee aina strategian valmistumiseen ja käyttöönottoon asti ja vielä lopuksi pysähtyy arvioimaan tarpeita, tekemään tarvittavia muutoksia ja pohtimaan tulevaisuutta (Kuvio 1). Usein siinä vaiheessa, kun arvioidaan edellistä strategiaa ja sen toimivuutta, uusi strategiaprosessi on jo käynnistymässä. Näin ollen kunta- ja kaupunkistrategioiden laadintaprosessit pyörivät jollain tasolla jatkuvasti.

Kaupunkien ja kuntien strategiat ovat joustavia ja kestävät toiminnan ja kulttuurin muutokset. Strategiat antavat suunnan ja päämäärän kuntien toiminnalle (Tienari & Harviainen, 2020, s. 29). Strategiatyötä tehdessä organisaatio joutuu tekemään valintoja erilaisen strategiatyökalujen käytöstä (Vuorinen, 2013, s. 259). Yksi menetelmä ei sovi kaikkiin tilanteisiin, joten organisaation tulee huomioida sen oma tilanne, erityispiirteet ja tavoitteet, joihin pyritään (Vuorinen, 2013, s. 259). Näitä työkaluja voidaan myös vaihtaa, mikäli huomataan, etteivät ne sovi oman organisaation käyttöön (Vuorinen, 2013, s. 259).

Valtuusto on se toimielin, joka vastaa kuntien ja kaupunkien johtamisjärjestelmästä eli esimerkiksi organisaatorakenteesta ja vallan ja tehtävien jaosta. Optimaalisessa tilanteessa organisaatorakenne ja strategia tukevat tai vastaavat toisiaan, eivätkä ole ristiriidassa keskenään (Tienari & Harviainen, 2020, s. 31). Strategiatyö tarkoittaa monia käytännön asioita, kuten yhteisiä toimintatapoja (Tienari & Harviainen, 2020, s. 33). Budjetti koetaan myös kiinteäksi osaksi strategiaa itse strategiadokumentin lisäksi (Tienari & Harviainen, 2020, s. 34).

Strategiaa tehdessä kannattaa toimia monitasoisesti ja ottaa mukaan erilaisia toimijoita alusta alkaen, asukkaita ja kuntalaisia unohtamatta (Tienari & Harviainen, 2020, s. 35–36). Tienari ja Harviainen (2020, s. 41) esittävät, että osallistaminen ja osallistuminen näyttävät eräänlaisina trendeinä ja niitä sovelletaan myös kuntien ja kaupunkien strategiatyöhön. Heidän mukaansa tavoitteena on saada parempia käytäntöjä ja johtamista, unohtamatta kuitenkaan julkisen sektorin erityispiirteitä. He lisäävät, että strategian tekeminen on kokonaisuus, jossa tehdään erilaisia valintoja muun muassa siitä, kuka osallistuu strategian tekemiseen, millaisia käytäntöjä strategian tekemisessä käytetään ja millä tavalla tasapainotellaan eri intressien välillä.

Strategian onnistumiseksi ja osallistumisen lisäämiseksi on hyvä huomioida, että asioiden konkretisointi ja vuoropuhelu auttavat tässä (Tienari & Harviainen, 2020, s. 163). Strategiaa tuodaan siis ymmärrettävällä kielellä sekä ymmärrettävillä ja konkreettisilla

tavoilla esiin ihmisille (Tienari & Harviainen, 2020, s. 163). Tämä lisää huomattavasti osallistumishalua, koska osallistuminen tuntuu helpolta ja ymmärrettävältä (Tienari & Harviainen, 2020, s. 163).

Tienarin ja Harviaisen (2020, s. 163) mukaan onnistunut strategia on sellainen, johon ihmiset voivat samaistua ja joissa he näkevät oman roolinsa ja omia odotuksiaan. Silloin strategia tuntuu läheiseltä ja tärkeältä, mikä heidän mukaansa osaltaan lisää arvostusta strategiaa kohtaan. Esimerkiksi henkilöstöä on tärkeää ottaa mukaan strategian suunnitteluun, jotta heidän avullaan strategiaa saadaan myös toteutettua (Tienari & Harviainen, 2020, s. 163). Pelkkä osallistuminen ei riitä, vaan tärkeässä roolissa on vuorovaikutus, kuten se, että henkilöstön ajatuksia, näkemyksiä ja ideoita todella kuunnellaan (Tienari & Harviainen, 2020, s. 163). Lyhyesti sanottuna yhteistyön merkitystä strategian tekemisessä ei kannata väheksyä (Tienari & Harviainen, 2020, s. 163).

Nykyisin oletusarvona on se, että strategian tekeminen ei kuulu vain pienelle ydinjoukolle, vaan että mukaan suunnitteluun otetaan entistä enemmän ihmisiä (Tienari & Harviainen, 2020, s. 165). Vuorisen (2013, s. 255–256) mukaan strategiatyön isoimpina ongelmina voidaan nähdä se, että strategiaan ei osallistu esimerkiksi henkilöstö tai sidosryhmät vaan strategiaa tehdään ylimmän johdon kesken pienessä piirissä. Hän huomauttaa, että jokaiseen asiaan ei tietenkään voi kysyä kaikkien organisaation jäsenten mieltä, mutta tärkeimmissä asioissa olisi hyvä saada esille mahdollisimman paljon erilaisia näkemyksiä ja ideoita. Muita ongelmia strategiatyössä on esimerkiksi strategiaprosessin vaikeaselkoisuus ja kaavamaisuus, liian yksipuoliset näkemykset ja se, että strategia jää kauas käytännöllisyydestä ja organisaation päivittäisestä työstä (Vuorinen, 2013, s. 255–256).

Strategiapuheen ongelmana on se, millä tavoin se saadaan kaikkien saataville ymmärrettävässä muodossa (Tienari & Harviainen, 2020, s. 164). Yhtäällä tehdään strategiaa salissa, toisaalla jokin mittari tai strategiatyökalu ottaa vallan ja huomio herpaantuu itse

asiasta (Tienari & Harviainen, 2020, s. 164). Toisaalta ollaan ehdottomia ja jopa rankaistaan siitä, että strategiaa ei toteuteta tai se ei toteudu toivotulla tavalla (Tienari & Harviainen, 2020, s. 164).

Miten strategiatyöhön sitten saadaan enemmän ihmisiä mukaan ja kuinka osallisuus olisi osana jokapäiväistä työtä? Vastaukseksi tarjotaan johtamista (Tienari & Harviainen, 2020, s. 168). Tienarin ja Harviaisen (2020, s. 168) mukaan strategiatyötä voidaan johtaa monella eri tavalla ja johtamistyyllillä. Näin jokaisesta strategiaprocessista tulee myös oman näköisensä. He korostavat, että kyseessä on siis toimintakulttuurin muutos ja avain muutoksen toteuttamiseen on johtamisessa. Strateginen johtaminen on kokonaisuus, joka tulisi nähdä jatkumona, vaikka esimerkiksi kirjallisuus tarjoaa erilaisia vaiheita tiettyssä järjestyksessä (Vuorinen, 2013, s. 41–42). Joustavuus ja nopea reagointikyky muutoksiin ovat strategisessa johtamisessa avainasemassa, joten takertuminen tiettyyn kaavaan vaikeuttaa huomattavasti strategian onnistumista (Vuorinen, 2013, s. 41–42).

Mikäli strategiaprocessia tarkastellaan vain ylimmän johdon näkökulmasta, se rajaa pois osan strategiaprocessin olennaisista piirteistä (Floyd & Wooldridge, 2000, s. 39). Esimerkiksi resurssien allokointi ja käyttöönotto voi korostua ylimmän johdon näkemyksessä, mutta taas resurssien keräämisen sekä osaamisen kehittämisen prosessit voivat jäädä huomiotta (Floyd & Wooldridge, 2000, s. 39). Ylimmän johdon näkökulma tuo siis ongelmia, jos esimerkiksi valmiuksien rakentaminen ja kilpailuedun säilyttäminen jäävät tarkastelun ulkopuolelle (Floyd & Wooldridge, 2000, s. 39).

Floydin ja Wooldridgen (2000, s. 39) mukaan keskitason johtajat puolestaan ovat ainutlaatuisessa asemassa ylimmän johdon prioriteettien ja toiminnan todellisuuden välissä. He esittävät, että keskijohdolla on usein paras ymmärrys niin asiakkaista, toimittajista kuin vaikkapa ammattijärjestöistäkin. Heidän mukaansa keskijohdolla on tarvittavat tiedot niistä aikeista, toiminnoista ja toimintaympäristöstä, joiden perusteella strategiaa rakennetaan. Toisaalta myös vuorovaikutus keskijohdolta voi suunnata sekä ylös että alas päin (Floyd & Wooldridge, 2000, s. 39).

Strategiaprosessia ei enää hallitse auktoriteettijärjestelmä tai johtamishierarkia (Floyd & Wooldridge, 2000, s. 41). Organisaation eri tasojen välillä tulisi olla sellaisia yhteyksiä ja vuorovaikutusta, että sen kriittiset toiminnot saadaan hoidettua päivittäisessä työssä (Floyd & Wooldridge, 2000, s. 41). Floydin ja Wooldridgen (2000, s. 41) mukaan näitä yhteyksiä tulisi hyödyntää myös strategiaprosessissa ja strategian toteuttamisessa. Heidän mukaansa ylimmällä johdolla on tietenkin käsitys organisaation strategiasta, mutta niin tulisi olla myös muilla organisaatiotasoilla, niin keskijohdossa kuin jokaisen työntekijän arkityössä.

Johtamistyyliässä tärkeintä on se, että siirrytään hallinnoinnista ja määräämisestä enemmän kohti keskustelevaa johtamista, jossa organisaation rakenteesta ja toiminnasta riippumatta saadaan aikaan muutos autoritääriiseen ja käskävään johtamistyyliin (Tienari & Harviainen, 2020, s. 169). Ihmiset osallistuvat strategian tekemiseen, kun heille tarjotaan mielekäs tapa osallistua siihen (Tienari & Harviainen, 2020, s. 192). Pakottaminen ja käskyt eivät toimi, vaan tärkeää on johdonmukaisesti tarjota eri tilaisuuksissa erilaisia mahdollisuuksia osallistumiseen, siis muutenkin kuin strategiaa tehdessä (Tienari & Harviainen, 2020, s. 192).

Jotta voi tehdä onnistuneen strategian, täytyy ymmärtää myös organisaation toimintaympäristöä pelkän organisaation ymmärtämisen lisäksi (Tienari & Harviainen, 2020, s. 229). Strategian tekeminen ei ole yksinkertaista ja hyvän strategian tekeminen vie aikaa ja resursseja (Tienari & Harviainen, 2020, s. 229). Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat myös tärkeitä nykyisissä strategiaprosesseissa, kun ihmiset ovat kiinnostuneita siitä, mitä ympärillä tapahtuu (Tienari & Harviainen, 2020, s. 229). Kuten kaikki muukin, myös strategian tekeminen muuttuu ajan saatossa (Tienari & Harviainen, 2020, s. 229).

Tienarin ja Harvianen (2020, s. 255) mukaan etenkin julkisella sektorilla politiikka sävyttää strategian tekoa. He muistuttavat, että samalla tulisi kuitenkin huolehtia demokration toteutumisesta. Poliitikkojen vaihtuminen ja viranhaltioiden jääminen sivuun strategiatyöstä tulevat tulevaisuudessakin olemaan kuntien strategiatyön ongelmakohtia,



jotka tulee jollain tapaa joko ratkaista tai hyväksyä (Tienari & Harviainen, 2020, s. 255). Myös strategiatyön johtaminen julkisella sektorilla on oma erityinen alansa (Tienari & Harviainen, 2020, s. 255).

Huonot kokemukset epäonnistuneista strategioista ja strategiaprosesseista saattavat jarruttaa halukkuutta strategian tekemiseen (Kamensky, 2015, luku 2.2, Strategiaosaamisen viisi tasoa). Kamenskyn (2015, luku 2.2, Strategiaosaamisen viisi tasoa) mukaan epäonnistumiset pitäisi kuitenkin pyrkiä kääntämään voitoksi tavalla tai toisella. Hänen mukaansa onnistumisen arvioinnissa tulee huomioida, että vaikka tehtäisiin kuinka hyvää strategiatyötä, onnistumiseen vaikuttavat monet muut tekijät, joihin ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Lisäksi strategiatyötä tehdään pitkällä tähtäimellä ja suunnitelmallisesti jo vuosia eteenpäin, joten olosuhteet ehtivät muuttua moneen kertaan (Kamensky, 2015, luku 2.2, Strategiaosaamisen viisi tasoa).

Vuorisen (2013, s. 276) mukaan strategiatyötä tehdään usein muun työn ohella ja kiireessä. Hänen mukaansa se vaikuttaa osaltaan siihen, että kaikki ei tule olemaan täydellistä ja suunniteltua. Strategiatyötä tekevät ihmiset, joten myös heidän muut kiireet ja kiinnostuksen kohteet, virheistä puhumattakaan, tulevat näkymään strategiaprosessissa (Vuorinen, 2013, s. 276). Tämä kaikki siitä huolimatta, että organisaatiot tiedostavat strategian tärkeyden (Vuorinen, 2013, s. 276).

Strategiatyö poikkeaa siis suurestikin siitä, miten sitä kirjallisuuden ja teorioiden tahoilta kuvataan (Vuorinen, 2013, s. 277). Vuorisen (2013, s. 277) mukaan tulevaisuudessa strategiatyöhön kuuluvat olennaisesti ja entistä enemmän joustavuus ja avoimuus sekä eri menetelmien monipuolinen hyödyntäminen. Myös eri tahojen osallistuminen ja osallistaminen tulevat toivottavasti olemaan tärkeä osa tulevaisuuden strategiatyötä (Vuorinen, 2013, s. 277).

Strategian tekemistä voidaan kutsua strategiatyöksi ja strategiaprosessiksi. Jokaisen organisaation tulisi tehdä omannäköisensä strategia, vaikka kirjallisuudesta voi löytää yleisiä ohjeita strategian tekemiseen. Tärkeää on pitää strategiaa esillä, palata siihen ja tarvittaessa muuttaa sitä tilanteiden muuttuessa. Strategiatyötä tehdään käytännössä koko ajan ja vielä sen jälkeenkin, kun strategia on saatu paperilla valmiiksi. Kuntien ja kaupunkien strategioissa korostuu yhteistyö ja osallistuminen. Henkilöstön lisäksi strategiaprosessiin voidaan osallistaa monia muitakin tahoja, joihin strategia vaikuttaa. Kunnan ja kaupunkien kohdalla näitä ovat kuntien asukkaat, kunnassa olevat yritykset ja yhteistyökumppanit.

Strategian toteuttamisen onnistumiseksi sen tulee olla helposti ymmärrettävä. Strategiaa ei voi toteuttaa, jos sitä ei ymmärretä. Onnistunut strategia on siis sellainen, johon on ollut mahdollisuus osallistua ja sitä kautta ihmiset näkevät ja kokevat sen omanaan. Osallistumisen pitää olla vuorovaikutteista. Henkilöstöllä on tärkeä rooli missä tahansa organisaatiossa, joten on erittäin tärkeää, että he voivat osallistua strategiaprosessiin ja strategiatyöhön. Jotta vuorovaikutus ja osallisuus toteutuisi, tarvitaan jälleen kerran oikeanlaista ja tilanteeseen sopivaa johtajuutta.

### **3.2 Osallistuminen ja osallistaminen**

Osallistaminen ja osallistuminen ovat osa nykyaikaista demokratiaa ja lisääntyvässä määrin kansalaisille tarjotaan osallistumismahdollisuuksia, joita vuosi vuodelta on myös enemmän heille vaadittu (Meriluoto & Litmanen, 2019, s. 8). Osallistaminen on jo käsitteenä poikkeus (Meriluoto & Litmanen, 2019, s. 8). Sille ei löydy vastinetta muista kielistä (Meriluoto & Litmanen, 2019, s. 8). Meriluodon ja Litmanen (2019, s. 8) mukaan osallistaminen on nykyisin normaali osa jokaisen organisaation toimintaa riippumatta siitä, onko kyseessä julkisen sektorin toimija vai yksityinen yrittäjä. Heidän mukaansa esimerkiksi erilaiset kehittämistilaisuudet, osallistuva budjetointi ja kansalaisraadit ovat keinoja osallistaa ja vahvistaa demokratiaa.

Erilaiset mahdollisuudet osallistua ja erilaiset tavat osallistaa ovat arkipäivää etenkin julkishallinnossa, jossa tarkoituksena on antaa kansalaisille mahdollisuus osallistua ja sitä kautta pyrkiä parempaan demokratiaan (Meriluoto & Litmanen, 2019, s. 12–13). Osallistaminen on erityistä ja siihenkin liittyen on jo muodostunut erityisosaamista (Meriluoto & Litmanen, 2019, s. 13). Osallistuminen antaa mahdollisuuden kuulua ryhmään, lisää luottamusta hallintoa kohtaan, laajentaa tietopohjaa ja parhaimmillaan voimaannuttaa sellaisia ryhmiä, jotka eivät muuten osallistu mihinkään tai ovat sosiaalisessa kanssakäymisessä syrjään vetäytyviä (Meriluoto & Litmanen, 2019, s. 14).

Suomessa deliberatiivista demokratiaa ja osallistumista ylipäätään on ajateltu paikkaamaan poliittisen osallistumisen vähäisyyttä (Keränen, 2019, s. 37). Tällaisten osallistumismahdollisuuksien on ajateltu lisäävän demokratiaa ja kansalaisten ymmärrystä päätöksentekoa kohtaan (Meriluoto & Litmanen, 2019, s. 15). Äänestysprosentit laskevat vuosi vuodelta, eikä ihmisiä kiinnosta osallistuminen politiikkaan (Keränen, 2019, s. 37). Keräsen (2019, s. 37) mukaan äänestäminen on ehkä koettu velvollisuutena, joka on pakko hoitaa sen sijaan, että sitä olisi ajateltu vaikuttamisen mahdollisuutena. Toisaalta hänen mukaansa politiikan saralla on ollut välillä niin tyyntä, että ihmiset ovat voineet menettää mielenkiintonsa, koska kaikki on toiminut sujuvasti ilman suurempia poliittisia konflikteja.

Deliberatiivinen demokratia onkin suosittu esimerkki, kun puhutaan osallistumisesta ja osallistamisesta (Meriluoto & Litmanen, 2019, s. 15–16). Siinä tavoitellaan yhteisymmärrystä keskustelujen ja mahdollisimman neutraalin tietopohjan perusteella (Meriluoto & Litmanen, 2019, s. 15–16). Meriluodon ja Litmanen (2019, s. 15–16) mukaan tarkoituksena on, että perusteluja punnitaan harkiten ja keskustelut käydään niiden pohjalta, ja kun saadaan laajasta tietopohjasta luotua yhteisymmärrys, on saatu vähennettyä ristiriitoja ja muutettua asenteita ja muutosvastarintaa. Deliberatiivinen demokratia pyrkii siis luomaan yhteisen käsityksen esitetystä aiheesta ja keksimään esimerkiksi ongelmaan yhteisen ratkaisun, jonka kaikki osapuolet voivat hyväksyä (Meriluoto & Litmanen, 2019, s. 15–16).

Osaltaan deliberatiivisen demokratian on nähty täydentävän edustuksellista demokratiaa (Meriluoto & Litmanen, 2019, s. 17–18). Se lisää päätöksenteon legitimitettä, kun ihmiset osallistuvat päätöksentekoon ja osallistujat tekevät päätöksensä tasapuolisesti ilman ulkopuolisia vaikutteita (Meriluoto & Litmanen, 2019, s. 17–18). Tämä on siis suora tapa vaikuttaa toisin kuin esimerkiksi Suomessa muutoin käytössä oleva edustuksellinen demokratia (Meriluoto & Litmanen, 2019, s. 15). Osallistamisen ongelmaksi koetaan myös viranomaislähtöisyys ja sen myötä viranomaisten tapa hallita ja hallinta osana osallistavaa demokratiaa (Meriluoto & Litmanen, 2019, s. 18–20).

Osallistamisella on monia puolia, kuten tarkoitus tuottaa voimaantumisen tunteita niille, keitä ei muuten yhteiskunnassa kuunnella tai vaihtoehtoisesti osallistamisen ajatellaan tuovan kaivattua tehokkuutta päätöksentekoon (Nousiainen, 2019, s. 59–60). Osallistuminen myös eriarvoistaa kansalaisia (Meriluoto & Litmanen, 2019, s. 18–20). Yleensä vain sosioekonomisesti hyvässä asemassa olevat ja aktiiviset kansalaiset ovat valmiita osallistumaan ja vaikuttamaan (Meriluoto & Litmanen, 2019, s. 18–20; Wilhelmsson, 2019, s. 81).

Samalla ennestään jo yhteiskunnassa huonommassa asemassa olevat eivät osallistu tai heille ei annetakaan mahdollisuutta osallistua, ja tämä vääristää osallistamisen tuloksia (Meriluoto & Litmanen, 2019, s. 18–20). Jokaisen oma tausta kuitenkin vaikuttaa, ja jopa lapsuudessa luodaan se pohja demokratialle, mikä kehittyy aikuisiällä (Wilhelmsson, 2019, s. 81). Wilhelmssonin (2019, s. 81) mukaan ihmiset ovat eriarvoisessa asemassa omien taustojensa perusteella. Hän esittää tärkeän kysymyksen. Jos vain hyvätuloiset äänestävät, niin voidaanko silloin saada demokraattinen päätös aikaan?

Wilhelmssonin (2019, s. 82) mukaan yleisesti tavoitteena niin demokratiassa kuin muutenkin on saavuttaa suuremmat osallistujamäärät luotuihin osallistumismahdollisuuksiin. Hänen mukaansa silloin tavoitellaan yhdenvertaisuutta ja päätöksenteon legitimitettä. Toisaalta tavoitellaan myös kansalaisten ymmärrystä poliittisia päätöksiä kohtaan ja yksinkertaisesti parempia päätöksiä (Wilhelmsson, 2019, s. 82). Kokonaisuutena pyritään

yleensä klassisesti kustannussäästöihin ja jopa parempiin palveluihin kansalaisille (Wilhelmsson, 2019, s. 82).

Osallistumisen ja osallistamisen tavoitteena on saada ihmiset ymmärtämään ja toimimaan tietyn normin mukaan (Siisiäinen, 2019, s. 101). Tehokkuutta ja taloudellisuutta tulee parantaa, joten hallinnan näkökulmasta osallistaminen on nähty hyvänä vaihtoehtona (Siisiäinen, 2019, s. 101). Luottamus päätöksentekoon ja sitoutuminen tehtyihin päätöksiin ovat osallistumisen kiistattomat hyödyt (Siisiäinen, 2019, s. 108). Osallistuminen eli vuorovaikutus esimerkiksi hallinnon ja kansalaisten välillä lisää toisaalta hallintaa, mutta toisaalta taas tuottaa hyötyjä, kun esimerkiksi vastustus vähenee (Siisiäinen, 2019, s. 108).

Osallisuudesta yleensä ajatellaan, että se on osallistumista ja vaikuttamista niihin asioihin ja päätöksiin, jotka itseä koskevat (Kareinen, 2021). Asia tulisi kuitenkin nähdä laajemmin niin, että yksilö olisi sidoksissa ympäristöönsä, kuten omaan yhteisöönsä (Kareinen, 2021). Kareisen (2021) mukaan julkisella ja kolmannella sektorilla erilaiset osallisuustoimenpiteet ovat arkipäivää, niin myös monissa kunnissa ja kaupungeissa. Hänen mukaansa osallistumisen käytännöt ja mallit vaihtelevat, mutta niitä voidaan ryhmitellä esimerkiksi kuulemisiin, yhteistoiminnallisiin käytäntöihin sekä käytäntöihin, jotka vaikuttavat päätöksentekoon suuremmin. Taustalla vaikuttavat niin lait ja asetukset kuin tarve saada ihmiset osallistumaan (Kareinen, 2021).

Kareinen (2021) toteaa, että näennäinen ja pinnallinen osallistaminen synnyttää todennäköisesti epäluottamusta. Hänen mukaansa osallisuudessa on monta asiaa, jotka voivat epäonnistua. Esimerkiksi ihmisten vaikutusmahdollisuudet eivät olekaan sellaiset kuin on annettu ymmärtää, vaan asia on jo ennalta saneltu ainakin osittain (Kareinen, 2021). Ihmisille on annettu virheellistä tietoa ja odotukset ja toteutus eivät vastaa toisiaan (Kareinen, 2021). Lisäksi myös se, että osallistumisessa ei synny keskustelua, on iso ongelma (Kareinen, 2021).

Ratkaisuna osallisuuden ongelmatilanteisiin Kareinen (2021) esittää dialogisuutta. Kun koko käsiteltävään asiaan suhtaudutaan dialogisen näkökulman kautta, hänen mukaansa osallistujille saadaan välitettyä tavoitteet ja päätöksenteon luonne niin, että ne ymmärretään ja tiedostetaan oikein. Dialogi on kaksisuuntaista vuorovaikutusta, mikä osaltaan vaikuttaa osallistamisen onnistumiseen (Kareinen, 2021). Dialogissa nousee usein myös esille realiteetit, resurssit ja rajoitteet, joiden puitteissa päätöksentekoa tehdään (Kareinen, 2021). Se lisää ymmärrystä siitä, miksi kaikkea ideoitua ja ehdotettua ei voikaan toteuttaa (Kareinen, 2021).

Kankaanpään ja muiden (2021, s. 214) mukaan tapa johtaa voi myös olla osallistavaa. Se tarkoittaa sitä, että ymmärretään vuorovaikutuksen tuoma lisäarvo ja hyödynnetään joukkovoimaa. Tästä huolimatta ihan kaikkea ei tarvitse tehdä yhdessä tai demokraattisesti, vaan arkijärjen käyttö on sallittua (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 214). Osallistamista voidaan käyttää myös silloin, kun kaivataan kritiikkiä työntekijöiltä (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 214). Luottamuksen ilmapiiri ja hyvä, vuorovaikutteinen keskustelu ovat avaimia todella onnistuneeseen osallistamiseen (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 215). Kankaanpään ja muiden (2021, s. 215) mukaan avoimuus ja todelliset mahdollisuudet vaikuttaa ovat tärkeitä. Heidän mukaansa onnistuneessa prosessissa siihen osallistuneet osaavat sanallistaa sen, mihin heille on annettu mahdollisuus vaikuttaa ja mitkä asiat on rajattu tämän ulkopuolelle.

Osallistumiseen ja osallistamiseen on kehitelty paljon erilaisia sovelluksia ja palveluja (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 211). Niiden avulla tavoitetaan suuremmat ihmisjoukot, joten esimerkiksi kaupunkistrategian suunnitteluun ja kommentointiin pystytään osallistamaan suurempi joukko ihmisiä (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 211). Osallistuminen oman organisaation toimintaan on tärkeää, jotta työntekijöille syntyy tunne joukkoon kuulumisesta. Samalla saadaan aikaan innostusta, vaikuttamismahdollisuuksia sekä erilaisia päätöksentekoväyliä (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 211).

Etenkin julkishallinnossa on korostunut ajatus, että ihmisten tulee osallistua päätöksentekoon ja toimintaan. Osallistaminen ja osallistuminen on yleistä monissa erilaisissa tilanteissa. Osallistumisen avulla halutaan osaltaan vahvistaa demokratiaa, toisaalta aidosti saada erilaisia näkökantoja asiaan. Päätösten legitimitettiin osallistuminen vaikuttaa myös, mutta osallistuminen sisältää myös omat ongelmansa sen suhteen, ketkä ylipäätään haluavat päätöksentekoon osallistua. Toisaalta myös osallistumisen trendi on luonut ilmiön näennäisestä osallistumisesta, jossa järjestetään kulissimaisesti osallistumismahdollisuuksia, mutta ei aidosti anneta mahdollisuutta vaikuttaa.

Tässä tutkielmassa on lähdetty siitä lähtökohdasta, että henkilöstön osallistuminen kunta- tai kaupunkistrategian tekemiseen on strategian onnistumisen ehtona. Osallistumisella henkilöstö saisi vaikuttaa strategian tekemiseen ja siihen, millainen lopputulos on. Tämä osaltaan vaikuttaa positiivisesti strategian toteuttamiseen päivittäisessä työssä. Osallistumisen ongelmiin on tarjottu vastaukseksi muun muassa dialogia.

### **3.3 Dialogi johdon ja työntekijöiden välillä**

Kuten jo edellä mainittiin, myös kuntien ja kaupunkien strategiatyössä tarvittaisiin enemmän vuorovaikutusta. Yksi erityinen vuorovaikutuksen muoto on dialogi. Myös aiemmissa tutkimuksissa on nostettu esille sitä, että dialogia tarvittaisiin enemmän organisaatioiden strategiatyössä (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 130). Se osaltaan auttaisi erilaisten käytäntöjen ja käsitysten tunnistamisessa, sillä dialogin avulla voidaan saada uusia käsityksiä ja kehittämisehdotuksia organisaation toiminnasta ja strategiatyöstä (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 130).

Dialogi on menetelmänä sellainen, ettei oikeassa tai väärässä olemisella ole merkitystä (Holm ja muut, 2018b). Dialogi ei ole neuvottelua tai väittelyä (Alhanen, 2019). Siinä keskitytään esimerkiksi arvokeskusteluun, jolloin ymmärrys itsestä, muista ja kokonaisuudesta lisääntyy (Holm ja muut, 2018b). Dialogia voi ajatella keskustelutyylinä, jonka keskiössä ovat niin oppiminen kuin oman ymmärryksen lisääminen (Alhanen, 2016, s. 51).

Ymmärryksen laajentaminen kuvastaa dialogia paremmin (Alhanen, 2019). Silloin pyritään yhteisymmärrykseen, jolloin toisten näkemyksiä ainakin ymmärretään, tarkoituksena ei ole kuitenkaan täydellinen konsensus (Alhanen, 2019; Holm ja muut, 2018b). Erilaisia näkökulmia pyritään yhdistämään ja ymmärtämään (Alhanen, 2019). Toisaalta silloinkin, kun ymmärrys ei tunnu riittävän, pitäisi olla osaamista viedä dialogia eteenpäin (Alhanen, 2019).

Dialogi perustuu avoimuuteen, kuuntelemiseen sekä keskinäiseen luottamukseen (Holm ja muut, 2018b). Tärkeintä dialogissa on kuitenkin tasa-arvo sekä vapaus itse keskustelussa (Alhanen, 2016, s. 51; Holm ja muut, 2018b). Keskustelu saa edetä omalla painollaan omaan suuntaansa (Alhanen, 2016, s. 51). Ilman tasa-arvoisuutta ja toisten arvostamista ei pystytä sellaiseen keskusteluun, jonka tavoitteena olisi ymmärtää muita osapuolia tai tilannetta ylipäättään (Holm ja muut, 2018b).

Dialogissa osallistujien tulee hyväksyä muiden osallistujien erilaisuus ja erilaiset taustat ja lähtökohdat, joista he asiaa tarkastelevat (Alhanen, 2019). Samalla voi tulla mieltäneeksi myös omia lähtökohtiaan, joista käsin asiaa katsoo (Alhanen, 2019). Hyvässä dialogissa ei siis voi jaotella osallistujia minkään syyn perusteella tai toimita hierarkkisesti (Holm ja muut, 2018b). Keskustelijoiden näkemykset ja kokemukset saavat nousta esiin sellaisena kuin ne ovat (Alhanen, 2016, s. 51).

Kuuntelua on monenlaista, ja dialogissa korostuu aktiivinen kuuntelu (Holm ja muut, 2018b). Tällöin pyritään ymmärtämään ja muokkaamaan omia näkemyksiä kuullun perusteella (Holm ja muut, 2018b). Esimerkiksi tarkentavat kysymykset ovat osa dialogista kuuntelua (Holm ja muut, 2018b). Holmin ja muiden (2018b) mukaan dialogissa tulisi unohtaa omat rajoitteet, kuten tiukat mielipiteet ja aiemmat kokemukset tai vaikkapa luokittelut. Heidän mukaansa avoimuus uusia ajatuksia kohtaan on siis vähintäänkin suotavaa. Dialogia ei voi olla ilman, että osallistujat luottavat toisiinsa ja siihen, että dialogissa saatu tieto ja näkökulmat ovat arvokkaita (Holm ja muut, 2018b). Ilman kunnon luottamusta ei synny myöskään vuorovaikutusta (Holm ja muut, 2018b).



Holmin ja muiden (2018b) mukaan dialogin juuret ovat monilla eri aloilla, ja dialogi on yhdistetty ainakin psykologiaan, filosofiaan, johtamiseen ja politiikan tutkimukseen. He toteavat, että dialogi ymmärretään ajattelun apuvälineenä. Heidän mukaansa dialogi on sosiaalista ja psykologista toimintaa. Dialogissa olennaista on siis ymmärryksen laajeneminen, vaikka yhteisymmärrykseen ei päästäisi ja erimielisyydet eivät katoaisi (Holm ja muut, 2018b). Uudet ajatukset, ideat ja innovaatiot ovat kuitenkin dialogin hedelmällisintä antia (Holm ja muut, 2018b).

Dialogin avulla voidaan ratkaista monimutkaisia tai kompleksisia ongelmia (Holm ja muut, 2018a). Dialogin avulla ymmärrys näistä ongelmista lisääntyy (Holm ja muut, 2018a). Holmin ja muiden (2018a) mukaan dialogi on keskustelumenetelmä, jonka avulla ongelmien kokonaiskuvaa pystytään hahmottamaan. Se onnistuu, koska ongelmaa tarkastellaan useasta erilaisesta näkökulmasta. Holmin ja muiden (2018a) mukaan dialogissa, kuten esimerkiksi deliberatiivisessa demokratiassakin, tärkeää on, että osallistujat eivät aja omaa tai toisen etua tai intressejä. Tämä tarkoittaa sitä, että osallistujat eivät yritä manipuloida keskustelua itselleen suotuisaksi. Aito dialogi on tällaisista väärinkäytöksistä vapaa (Holm ja muut, 2018a).

Ihmisillä on tapana etsiä itselleen sellaista tietoa, joka vahvistaa aiempaa näkemystä ja omaa mielipidettä (Holm ja muut, 2018a). Se on haastava lähtökohta silloin, kun pyritään edistämään yhteistä asiaa (Holm ja muut, 2018a). Dialogi onkin siis hyvä väline päätöksentekoprosessiin (Holm ja muut, 2018a). Holm ja muut (2018a) uskovat, että mitä enemmän dialogia hyödynnetään, sitä paremmin sitä osataan tulevaisuudessa käyttää. Heidän mukaansa isoissakin päätöksentekoprosesseissa dialogin avulla voidaan saavuttaa esimerkiksi onnistumiseen vaadittua luottamusta eri tahojen välille.

Ymmärrys asioista lisää luottamusta (Holm ja muut, 2018a). Ymmärryksen ja luottamuksen avulla voidaan esimerkiksi hillitä tunteiden vaikutusta päätöksentekoon (Holm ja muut, 2018a). Kun tunteet eivät vaikuta päätöksentekoon, ja dialogin avulla eri tahot

ovat saaneet ymmärrystä päätettävästä asiasta, myös päätöksen hyväksyttävyyden paranevat (Holm ja muut, 2018a).

Dialogia voidaan käyttää työkaluna ongelmanratkaisussa (Hellström, 2018a). Helpoimpiin ongelmiin se tosin saattaa olla liian työlästä ja aikaa vievää, mutta haastavammissa tilanteissa siitä voi olla apua (Hellström, 2018a). Hellströmin (2018a) mukaan dialogin käyttö on hedelmällistä tilanteissa, joissa tiedetään, että yhtä oikeaa vastausta ongelmaan ei ole eikä tule. Silloin siis kartoitetaan eri vaihtoehtoja, jotka olisivat riittävän hyviä. Dialogin avulla asiaa voidaan tarkastella eri näkökulmista, voidaan ottaa erilaisia mielipiteitä huomioon tai selvittää, mistä asiasta ei ollakaan yksimielisiä, vaikka niin luultiin (Hellström, 2018a). Tavallaan dialogia käytetään yhdistämään erilaista tietoa (Hellström, 2018a). Ihan kaikkeen tiedon yhdistämiseen ei sekään kuitenkaan sovi (Hellström, 2018a).

Hellströmin (2018a) mukaan dialogin avulla voidaan jakaa ajatuksia, jolloin pystytään näkemään uusia mahdollisuuksia ja kehityspolkuja. Samoin arvokeskustelun käyminen onnistuu dialogin avulla. Hellström (2018a) huomauttaa, että yksi tapa järjestää dialogista keskustelua on suljettu keskusteluryhmä, jossa jäsenet saavat vapaasti ja turvallisesti keskustella asioista ja kuunnella toisten näkökulmia asioihin. Dialogia voi hyödyntää esimerkiksi päätöksenteossa siten, että myös päättäjät osallistuvat dialogiin yhdessä muiden kanssa (Hellström, 2018a). Tämä on hyvä lähestymistapa, jos halutaan jotain muuta, kuin pelkkä raportti suoritetusta dialogista päätöksenteon tueksi (Hellström, 2018a). Eli toisin sanoen, halutaan oikeasti ottaa dialogista kaikki hyödyt irti (Hellström, 2018a).

Hellströmin (2018b) mukaan dialogi voi tuoda lisäarvoa päätöksentekoon silloin, kun sitä sovelletaan tilanteeseen sopivalla tavalla. Hänestä tärkeää on myös realistiset odotukset siitä, mitä dialogilta voidaan odottaa. Lisäksi tulee huomioida, että vaikka dialogia voidaan soveltaa monella eri tavalla, ei dialogikaan sovellu kaikkiin tilanteisiin. Dialogi voi eri yhteyksissä tarkoittaa esimerkiksi menetelmää, toimintatapaa tai keskustelukulttuuria,

tilanteesta riippuen (Hellström, 2018b). Menetelmänä dialogissa voidaan käyttää keskustelun ohjaamista eli fasilitointia (Hellström, 2018b). Näin voidaan varmistaa se, että saadaan rakentavaa keskustelua aikaan (Hellström, 2018b). Ohjaaja voi antaa keskustelijoiden keskustella vapaasti, jolloin puhutaan avoimesta dialogista tai vaihtoehtoisesti keskustelu voi olla kokonaan tai osittain jäsennelty ja suunniteltu, jolloin kyseessä on rakenteellinen dialogi (Hellström, 2018b).

Dialogi itsessään ei välttämättä riitä, mutta osana laajempaa kokonaisuutta, kuten strategiaprosessia, sen hyödyt ryhmätyöskentelyssä ovat huomattavat (Hellström, 2018b). Dialogia varten voidaan järjestää kokonaan oma tilaisuus tai tapahtuma (Hellström, 2018b). Silloin, kun kyseessä on monia eri dialogisia tapahtumia, jotka liittyvät toisiinsa, puhutaan myös dialogiprosessista (Hellström, 2018b). Useampi tapahtuma varmistaa riittävän ajan asian käsittelylle ja keskustelun viriämiselle (Hellström, 2018b).

Dialogi on hyvä vaihtoehto yhteiskunnallisen päätöksenteon alkuvaiheessa, kun suunnitellaan ja valmistellaan tulevaa (Hellström, 2018b). Hellströmin (2018b) mukaan dialogin avulla voidaan muodostaa tilannekuva nykyhetkestä, jolloin tulevaisuuden suunnittelu on helpompaa. Hän toteaa, että yhteinen ymmärrys ja tiedon jakaminen ovat dialogissa avainasemassa. Dialogia voidaan hyödyntää päätöksentekoprosessin eri vaiheissa, mikäli se katsotaan tarpeelliseksi ja dialogi välineenä sopivaksi (Hellström, 2018b). Demokratiavajeeseen voisi olla siis apua yhtä lailla dialogisesta keskustelusta kuin deliberatiivisesta demokratiasta (Hellström, 2018b).

Hellströmin ja Anttilan (2018) mukaan dialogia käytetään päätöksenteossa siksi, että pystytään laajentamaan ymmärrystä käsiteltävästä asiasta. Heidän mukaansa dialogia ei ylipäätään voi käyttää joka paikkaan sopivana esimerkkinä. Esimerkiksi, kun päätöksenteon hetki on jo käsillä, todennäköisesti päätöksen taustatyöt on jo tehty ja homma aika lailla selvä (Hellström & Anttila, 2018). Siinä kohtaa dialogista ei ole enää hyötyä (Hellström & Anttila, 2018). Dialogin käyttäminen tällaisessa tilanteessa viittaa siihen, että halutaan esimerkiksi näennäistä osallistumista päätöksentekoon (Hellström & Anttila, 2018).

Toinen dialogin heikko kohta on erilaiset valta-asetelmat (Hellström & Anttila, 2018). Ne eivät saisi näkyä dialogissa, mutta vaikuttavatko ne silti taustalla (Hellström & Anttila, 2018)? Päätöksenteossa etenkin julkisella sektorilla on usein taustalla politiikkaa ja vaikuttamisyrittäjiä, jotka tuhoavat dialogin perusperiaatteen (Alhanen, 2019). Dialogin käytön onnistumiseksi ja lisäämiseksi tulisi kehittää johtamistaitoja ja dialogiin liittyvää strategista ohjausta (Hellström & Anttila, 2018). Myös käytännön osaamisen vahvistaminen olisi tärkeää (Hellström & Anttila, 2018). Hellströmin ja Anttilan (2018) mukaan dialogille saatetaan antaa myös epärealistia tavoitteita tai jopa etukäteen määritellä se, minkä pitäisi olla dialogin lopputulos. He toteavat, että tällainen toiminta ei varsinaisesti auta dialogin toteuttamisessa.

Dialogi tarvitsee sekä aikaa että tilaa ajatella (Hellström & Anttila, 2018). Silloin myös päätökset syntyvät hitaammin (Hellström & Anttila, 2018). Se ei siis sovi päätöksentekoprosessiin, jossa halutaan vastaus heti (Hellström & Anttila, 2018). Toisaalta se taas sopii pitkäkestoisempaan prosessiin, joka muutenkin vie aikaa ja resursseja (Hellström & Anttila, 2018). Esimerkiksi työpaikalla dialogi ei sovi nopeaan ideointiin ja päätöksentekoon (Kareinen, 2021). Dialogin ja päätöksenteon välille on hyvä tehdä selkeä raja (Alhanen, 2019). Tällöin dialogin tarkoituksena on vain lisätä ymmärrystä päätöksentekoon, eikä päätöstä tehdä dialogin keskellä (Alhanen, 2019).

Alhasen (2016, s. 52) mukaan toisten keskustelijoiden kunnioittaminen, aktiivinen kuuntelu ja asioista suoraan puhuminen ovat dialogisen keskustelutyylin kulmakiviä. Hänen mukaansa parhaimmillaan dialogissa syntyy aktiivista vuorovaikutusta, jonka avulla ymmärretään toisten näkemykset ja kokemukset sekä ymmärretään erilaisia lähestymistapoja ja näkökulmia käsiteltävään asiaan. Tällaisenaan kyse on kuitenkin niin sanotusti ihanteesta (Alhanen, 2016, s. 52). Toteutuuko tällainen dialogin ihanne käytännössä, niin ei ainakaan Alhasen (2016, s. 52) mukaan. Hän kuitenkin mainitsee, että edes pyrkimys dialogisempaan keskusteluun on jo merkittävää ja edistää yhteistoimintaa. Keskustelun

laatu voi parantua huomattavasti, jos siihen otetaan jotain mukaan dialogisuudesta (Alhanen, 2016, s. 52). Helppoa dialoginen keskustelu ei kuitenkaan ole (Alhanen, 2016, s. 52).

Alhanen (2016, s. 53) nostaa esiin, että esimerkiksi työpaikoilla dialoginen keskustelu on haastavaa. Hänen mukaansa ihmiset työyhteisöissä ovat niin erilaisia, että jo lähtökohdat tasa-arvoiselle keskustelulle, jossa kaikki hyväksytään sellaisena kuin on, on vähintäänkin haastavaa. Ihmisillä on kuitenkin erilaiset taustat ja näkemykset maailmasta (Alhanen, 2016, s. 53). Itselleni mieleen tulee ensinnäkin, että työyhteisössä täytyisi tarkasti miettiä se, minkä kokoisella porukalla dialogista keskustelua käytäisiin. Se ei välttämättä ole paras ratkaisu kokonaisen ison työyhteisön kesken, mutta jakamalla porukan pienempiin ryhmiin, onnistuminen voisi olla mahdollista.

Alhanen (2016, s. 77) muistuttaa, että dialogisen keskustelun ihanteessa on huomattava mahdollisuus myös vaikenemiseen. Hänen mukaansa keskustelutilanteessa voi olla vapauttavaa puhua monesta asiasta, mutta toisaalta joissain tilanteissa tuntuu paremmalta vaihtoehdolta vain olla hiljaa ja seurata tilannetta. Sekin on hyväksyttävää (Alhanen, 2016, s. 77). Tämäkin seikka osaltaan korostaa dialogin vapaaehtoisuutta. Dialogia ei voida pakottaa, vaan keskustelustakin voi vetäytyä sivustaseuraajaksi.

Dialogille merkitystä tuo myös kasvokkain keskusteleminen, sillä se mahdollistaa paremman vuorovaikutuksen, kun ei olla esimerkiksi pelkän äänen varassa (Alhanen, 2016, s. 134). Osana puhetta on aina ihmisten ilmeet ja eleet sekä puheessakin erilaiset äänenpainot (Alhanen, 2016, s. 134). Jotta dialogisessa keskustelussa voi ymmärtää toisia keskustelijoita, täytyy osata tulkita myös heidän eleitään ja ilmeitään (Alhanen, 2016, s. 135). Kasvonilmeet ovat yksi eleistä, joita tulkitaan keskustelutilanteessa (Alhanen, 2016, s. 136). Ilmeet täydentävät puhetta ja ääntä (Alhanen, 2016, s. 136).

Besson ja Mahieu (2011, s. 180) näkevät, että strateginen dialogi tapahtuu hyvin järjestyneessä ympäristössä. Sen vuoksi sitä ei voida yleistää yksinkertaiseksi harjoitukseksi

tai peliksi, eikä sitä voi mallintaa yksilöiden välisen keskustelun metaforalla. Heidän mukaansa olennaista strategisessa dialogissa on se, että dialogi on osa toimintaa, eikä sitä voida erottaa muusta organisaation toiminnasta. Bessonin ja Mahieun (2011, s. 180) mukaan strategisen dialogin tekee mielenkiintoiseksi se, että aika on keskeinen ulottuvuus strategian laadinnassa. Lisäksi vaikuttavat erityisesti organisaatorakenteet ja vuorovaikutussäännöt (Besson & Mahieu, 2011, s. 180).

Dialogin kohteina voi olla erilaisia oppimismenetelmiä ja -alustoja (Besson & Mahieu, 2011, s. 180). Bessonin ja Mahieun (2011, s. 180) mukaan organisaatioissa dialogiseen vuorovaikutukseen vaikuttavat paikat, ryhmien kokoonpanot strategisen dialogin tilanteissa, kokousten tiheys ja esityslistat. Lisäksi huomioidaan esimerkiksi ajanjaksot, tapahtumat ja konfliktit, jotka vauhdittavat dialogin prosessia. Omalta osaltaan vaikuttavat myös dialogin mallit ja tapa, jolla niitä käytetään ajassa ja dialogissa (Besson & Mahieu, 2011, s. 180).

Dialogi on siis yksi vuorovaikutuksen tapa. Dialogi perustuu avoimeen ja aitoon keskusteluun, jossa tarkoituksena on ymmärtää toisen ihmisten näkökulmia ja saada aikaan uusia innovaatioita sekä ymmärrystä keskusteltavasta asiasta. Dialogi on osaltaan aikaa ja resursseja vievä tapa, eikä se sovi sellaisiin tilanteisiin, jossa päätökset pitää tehdä nopeasti. Sen sijaan dialogi sopii hyvin pidempikestoisen strategiaprosessin välineeksi. Sen avulla voidaan saada aikaan hyviä keskusteluja esimerkiksi eri henkilöstöryhmien välillä. Kunta- tai kaupunkistrategiaa tehdessä dialogi mahdollistaisi osallistumisen ja vuorovaikutuksen myös henkilöstön ja johdon välillä. Dialogiin sisältyy monia rajoituksia ja ehtoja, joiden tarkoituksena on turvata keskustelun aitous. Dialogia voi tehdä kuitenkin monella eri tavalla, myös hieman kevyemmän version, jos se tilanteeseen sopii.

### **3.4 Strategiatyöhön osallistaminen**

Strategian tekemiseen osallistuminen on tärkeää myös julkisella sektorilla, vaikka aihetta vähätelläänkin (Einola & Kohtamäki, 2015, s. 7–8). Einolan ja Kohtamäen (2015, s. 7–8)

mukaan nähdään liian kapeakatseisesti, että strategian teko kuuluu pienelle ydinpiirille, yleensä johtotasolle. Heidän mukaansa keskijohdon merkitystä strategiatyössä vähätellään, vaikka juuri keskijohto jalkauttaa strategiaa käytännön työhön ja työntekijöille. Kuitenkin pelko demokratian ja yhdenvertaisuuden vaarantumisesta on turha (Einola & Kohtamäki, 2015, s. 7–8). Nykypäivänä teknologian kehitys menee koko ajan eteenpäin ja se luo mahdollisuuksia myös strategian yhteiselle tekemiselle (Einola & Kohtamäki, 2015, s. 7–8).

Strategian jalkauttamiselle ei aiemmin ole annettu suurta arvoa, vaan se on nähty pienenä osana toimintaa. Se pitäisi kuitenkin nähdä tärkeänä osana kokonaisuutta. Henkilöstön osallistumisen tärkeyttä ei voi enää kiistää. Strategiatyöhön osallistuminen on tärkeää mahdollistaa muillekin kuin ylimmälle johdolle (Einola & Kohtamäki, 2015, s. 15). Strategian rakentamisessa osallistumisen lisäksi tärkeää on vuorovaikutus (Einola & Kohtamäki, 2015, s. 16).

Myös Jarkko Majava (2021) Kuntaliitosta korostaa, että kuntastrategian laadinnan tulisi olla osallistavaa ja vuorovaikutteista. Henkilöstö, kuntalaiset ja yhteistyökumppanit ovat tärkeä osa kuntastrategian laadintaa, jotta kuntastrategia hyväksyttäisiin ja tunnettaisiin omaksi laajalti (Majava, 2021). Tietysti myös valtuuston rooli on omansa ja sen vuoksi valtuuston osallistuminen strategiaprosessiin on yksi ylitse muiden (Majava, 2021).

Tiedon jakaminen ja yhdessä uuden oppiminen ovat osa strategiaprosessia (Einola & Kohtamäki, 2015, s. 18). Strategiatyöhön osallistumisen on nähty myös lisäävän organisaation ketteryyttä, mikä ei ole pahitteeksi julkisella sektorilla (Einola & Kohtamäki, 2015, s. 18). Einolan ja Kohtamäen (2015, s. 19) mukaan puhutaan myös yhteisestä ymmärryksestä, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki toimijat ovat samalla viivalla ja puhuvat sekä ymmärtävät esitetyt asiat samalla tavalla. He toteavat, että strategiatyössä keskijohdon tärkeys korostuu juuri siinä, kun he yrittävät saada aikaan yhteisen ymmärryksen eri organisaatiotasolla toimivien työntekijöiden välille. Henkilöstön osallistaminen strategian te-

kemiseen vähentää muutosvastaisuutta, mutta silti se ei automaattisesti luo onnistunutta strategiaproessia (Einola & Kohtamäki, 2015, s. 20). Myös osallistaminen voi epäonnistua ja jäädä pinnalliseksi (Einola & Kohtamäki, 2015, s. 20).

Julkisella sektorilla on yleistynyt myös asiakasarvoajattelu (Einola & Kohtamäki, 2015, s. 24). Sen mukaan huomio kiinnitetään asiakkaaseen ja siihen, että saadaan asiakas näkemään tarjotut palvelut houkuttelevina (Einola & Kohtamäki, 2015, s. 24). Organisaatiot tekevät erilaisia arvolupauksia asiakkailleen (Einola & Kohtamäki, 2015, s. 24). Erilaisten johtamisjärjestelmien ja strategisten työkalujen käyttö pakottaa tekemään valintoja, ja kaikki eivät ole yksimielisen tyytyväisiä siihen, millä perusteilla nämä valinnat tehdään (Einola & Kohtamäki, 2015, s. 47). Aktiivinen seuraaminen on kuitenkin osa strategian toteuttamista (Einola & Kohtamäki, 2015, s. 47).

Julkisen sektorin strategiatyön velvoittavuus on tärkeä saavutus, jotta myös johtaminen ja strategian toteuttaminen nousevat esiin kunnissa ja kaupungeissa (Einola & Kohtamäki, 2015, s. 54). Strategiatyötä ei aina nähdä helppona ja suoraviivaisena prosessina, josta syntyy paljon hyötyjä, vaan se saatetaan nähdä jopa rasitteena, joka haaskaa kalliita resursseja ja aikaa (Einola & Kohtamäki, 2015, s. 54).

Johansonin (2019, s. 164) mukaan julkisten organisaatioiden on otettava huomioon maailmanlaajuisen kehityksen vaikutukset ja myös paikallisten poliittisten ja hallinnollisten kokoonpanojen vaatimukset. Hän esittää, että monet muutokset julkishallinnossa ovat korostaneet julkisten organisaatioiden tavoitteellista toimintaa ja julkisen arvon osoittamisen tärkeyttä veronmaksajien rahoille. Nämä uudistukset ovat antaneet julkisille johtajille enemmän päätöksentekovaltaa. He ovat myös pyrkineet jäljittelemään yksityisen yrityksen toimintaa ja ymmärtäneet julkisten toimien tarkemman arvioinnin ja huomioineet asiakkaiden valinnat (Johanson, 2019, s. 164).

Samaan aikaan hallitukset ovat supistaneet ulkoistamalla monia julkisen sektorin tehtäviä yksityisille yrityksille (Johanson, 2019, s. 164). Usein tämä ei ole johtanut julkisen



sektorin tehtävien vähenemiseen, vaan valtiosta riippumattomien lähes julkisten organisaatioiden syntymiseen sekä uusiin, monimutkaisempiin ulkoistamiskäytäntöjen valvontaa koskeviin sääntöihin (Johanson, 2019, s. 164).

Strateginen suunnittelu, sisäinen strateginen skannaus ja strateginen skannaus hahmottavat strategisia vaihtoehtoja hallituksille ja julkisille viranomaisille (Johanson, 2019, s. 165). Johanson (2019, s. 165) esittää, että hallituksen makrostrategioiden erottaminen julkisten virastojen mikrostrategioista kuvaa strategisten välineiden erilaisuutta analyysitasojen välillä. Lisäksi hänen mukaansa yhdellä tasolla käytetyt strategiat voivat estää tavoitteiden toteutumisen toisella tasolla. Näin ollen verkostoituminen voi olla tärkeä väline julkisille virastoille, mutta hallitukset käyttävät sääntelyä vaikuttaakseen mekanismeihin, jotka ohjaavat verkostojen muodostumista (Johanson, 2019, s. 165).

Lisäksi Johanson (2019, s. 165) esittää, että markkinoita jäljittelevät uudistukset ovat kannustaneet vähemmän keskitettyyn päätöksentekoon ja antaneet julkisille virastoille enemmän päätöksentekovaltaa ja strategisia vaihtoehtoja. Toisaalta sama kehitys on vähentänyt hänen mukaansa hallitusten horisontaalista ja vertikaalista integraatiota. Strateginen johtaminen voisi hyvinkin palvella hallitusten tavoitteita, mutta hallitusten eriosien lujittaminen edellyttäisi, että keskushallitus korostaisi voimakkaammin strategian muotoilua, mikä rajoittaisi muiden hallintotasojen strategisia vaihtoehtoja (Johanson, 2019, s. 165).

Strategiatyöhön osallistamisessa vaikuttavat vielä tänä päivänäkin vanhahtavat näkökulmat siitä, että strategiaa tehdään johtajien kesken tai ainakin johtajavetoisesti. Nykypäivänä organisaatioiden strategiatyön tulisi kuitenkin olla koko organisaation yhteinen projekti, jota tehdään yhteistyöllä. Strategian jalkauttaminen käytännön työhön jokaisen työntekijän arkeen on huomattavasti helpompaa, kun henkilöstö on osallistunut strategiaprosessiin ja strategiatyöhön.

Henkilöstön osallistuminen strategian tekemiseen ei sekään ole ongelmattonta, tai luo automaattisesti onnistunutta strategiaa. Tärkeää on huomata, että tämänkin tutkielman lähtökohtana on se, että osallistuminen ja dialogi yhdessä muodostavat onnistuneen strategian. Pelkkä osallistuminen ilman vuorovaikutusta ei siis ole riittävää, eikä pinta-puolisesta tai kulissiksi tehdystä osallistumisesta saada onnistunutta strategiaa. Osallistumisella tulee olla jotain arvoa strategiaprosessille, ja osallistumalla pitää pystyä vaikuttamaan asioihin.

## **4 Osallisuutta ja dialogia strategiyössä tukeva johtajuus**

Tässä luvussa esitellään, millainen johtajuus tukisi osallisuutta ja dialogia strategiatyössä. Esiin nostetaan transformationaalinen johtajuus, joka on tutkimuksen pääasiallinen johtajuusteoria. Lisäksi käydään läpi LMX-teoriaa, dialogista johtamistapaa sekä palvelevaa johtajuutta.

### **4.1 Transformationaalinen johtajuus lähtökohtana**

Tässä luvussa esittelen ensimmäisenä transformationaalista johtajuutta. Tarkoituksena on antaa yleiskuvaus siitä, mitä transformationaalinen johtajuus on. Lisäksi käydään läpi transformationaalisen johtajuuden neljä piirrettä. Miten transformationaalinen johtajuus osaltaan vaikuttaa vuorovaikutukseen, osallistumiseen tai dialogiin? Voisiko transformationaalinen johtajuus olla osaltaan apuna strategiaprosessin onnistumisessa?

#### **4.1.1 Transformationaalisen johtajuuden perusteet**

Transformationaalisen johtajuuden avulla alaiset tuntevat luottamusta, lojaaliutta ja he kunnioittavat johtajaa (Yukl, 2010, s. 277). He ovat motivoituneita tekemään enemmän kuin odotetaan (Yukl, 2010, s. 277). Viitalan (2019) mukaan transformationaalinen johtajuus pyrkii uudistumiseen, on ennakoivaa ja tuloksellista etenkin pitkällä aikavälillä. Transformationaalinen johtajuus voi olla autoritaarista tai demokraattista ja vaikkapa osallistavaa tai ohjaavaa (Miner, 2005, s. 368).

James MacGregor Burns esitteli transformationaalisen johtajuuden käsitteen ensimmäisenä tutkimuksessaan poliittisista johtajista (Kendrick, 2011.). Bernard Bass on laajentanut Burns'n työtä kehittämällä toimenpiteitä ja mittareita määritelläkseen transformationaalisen johtajuuden vaikutuksen motivaatioon ja suorituskykyyn (Kendrick, 2011). Bassin mukaan johtaja muuttaa ja motivoi työntekijöitä saamalla heidät innostumaan

tehtävien lopputuloksen tärkeydestä, hylkäämään henkilökohtaiset tavoitteet tiimin ja organisaation hyväksi sekä aktivoimalla heidän korkeamman tason tarpeitaan (Yukl, 2010, s. 277).

Bassin mukaan transformationaalinen johtajuus toimii ja on vaikuttava missä tahansa tilanteessa tai kulttuurissa ja sitä esiintyy kaikilla organisaatiotasolla (Yukl, 2010, s. 280–288). Transformationaalisen johtajuuden tarkoituksena on inspiroida ja voimaannuttaa henkilöstöä (Yukl, 2010, s. 280–288). Karisma on edellytys transformationaaliselle johtajuudelle, mutta johtaja voi olla karismaattinen ilman, että johtaa transformationaalisella johtamistyyllillä (Miner, 2005, s. 363). Bass myönsi, että voi olla kulttuureja, joissa transformationaalista johtajuutta ei löydy (Johnson & Hackman, 2018, s. 142). Tällaiset kulttuurit olisivat hänen mukaansa pikemminkin poikkeuksia (Johnson & Hackman, 2018, s. 142).

Transformationalisessa johtajuudessa on neljä keskeistä piirrettä (Viitala, 2019, s. 251). Nämä ovat inspiroivuus, karismaattisuus, ihmisten huomioon ottaminen yksilöinä ja älyllinen stimuloiminen (Viitala, 2019, s. 251). Karismaattisuus on käyttäytymistä, jolla seuraajien tunteet herätetään ja he samaistuvat johtajaan (Yukl, 2010, s. 278; Johnson & Hackman, 2018, s. 108). Rohkeus ja omistautuminen ovat esimerkkejä tällaisesta toiminnasta (Yukl, 2010, s. 278; Johnson & Hackman, 2018, s. 108). Karismaattisuuden tehtävänä on tarjota visio, innostaa, rakentaa luottamusta ja kunnioitusta (Yukl, 2010, s. 278; Johnson & Hackman, 2018, s. 108).

Sekä Yukl (2010, s. 278) että Johnson ja Hackman (2018, s. 108) esittävät, että älyllisellä stimulaatiolla lisätään alaisten tietoisuutta ongelmista ja saadaan heidät näkemään ongelmat uudesta näkökulmasta. Heidän mukaansa sen tavoitteena on edistää innovatiivisuutta, älykästä ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. He esittävät, että ihmisten huomioon ottaminen yksilöinä sisältää tukea alaisille, valmentavaa otetta ja rohkaisua. Inspiroivuus ja motivoivuus nostavat esiin kommunikaation tärkeyden odotusten viestinnässä ja symbolien käyttämisen, jotta voidaan keskittyä työntekijöiden pyrkimyksiin ja

tavoitteiden ymmärtämisen parantamiseen (Yukl, 2010, s. 278; Johnson & Hackman, 2018, s. 108).

Transformationaliset johtajat ovat luovia, vuorovaikutteisia, visionäärejä, voimaannuttavia ja intohimoisia (Johnson & Hackman, 2018, s. 110). Transformationalisen johtajuuden tärkein voimavara on ihmiset (Viitala, 2019, s. 251). Johtaja innostaa alaisiaan, uskoo henkilöstön sisäiseen motivaatioon, kykyihin ja jatkuvaan kehittymiseen (Viitala, 2019, s. 251). Transformationalisella johtajuudella voidaan edistää esimerkiksi hyvän työilmapiirin kehittymistä ja henkilöstön innovatiivisuutta sekä yleistä työtyytyväisyyttä (Viitala, 2019, s. 251).

Transformationalinen johtaja keskittyy työntekijöihin, motivoi heitä saavuttamaan korkeamman suoritustason ja auttaa kehittämään jokaisen työntekijän sisäistä johtajuutta (Kendrick, 2011). Transformationalisen johtajuuden tavoitteena on nostaa työntekijöiden suorituskkyä ja tarjota inspiraatiota sen saavuttamiseksi (Christ-Lakin & Hess, 2014, s. 76).

Vaikka johtajuuden käsitteestä on erilaisia näkemyksiä, aiemmat tutkimukset osoittavat, että transformationalinen johtajuus luo organisaatioon tietynlaista tehokkuutta, niin organisaatio-, sektori- kuin kansallisella tasollakin (Gyensare ja muut, 2017, s. 315). Gyensaren ja muiden (2017, s. 315) mukaan työntekijöiden pysyvyys organisaatiossa lisää organisaation vakautta ja tehokkuutta. Tällöin ja pysyäkseen organisaatiossa, työntekijöiden tulee olla tyytyväisiä johtamistyyliin ja johtajuuteen. He lisäävät, että sekä yksityisten että julkisten organisaatioiden työntekijät eivät lähde toisalle, kun johtajat ovat heistä ylpeitä ja syntyy kunnioitusta ja luottamusta, johtajat kohtelevat työntekijöitä yksilöinä ja luovat korkeat odotukset työntekijöitään kohtaan. Tämä kaikki on transformationalista johtajuutta (Gyensare ja muut, 2017, s. 315).

Transformationalisen johtajuuden vaikutuksia on tutkittu esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuuteen liittyen (Gyensare ja muut, 2017, s. 317). Transformationalista johtajuutta käsitellään neljän avainulottuvuuden kautta (Gyensare ja muut, 2017, s. 317). Gyensare ja muut (2017, s. 317) kertovat karismaattisuuden tarkoittavan sitä, että johtajat toimivat innostavina esimerkkeinä ja toimivat hyvinä roolimalleina muille työntekijöille. Inspiroivuuden tarkoituksena heidän mielestään taasen on antaa henkilöstölle jokin merkitys tai haaste, joka antaa henkilöstölle energiaa ja intoa tehtävien tekemiseen ja tavoitteen saavuttamiseen. Älyllinen stimulaatio puolestaan haastaa työntekijöitä kriittiseen ajatteluun ja ongelmanratkaisuun, kaikkea ei tule ottaa annettuna vaan terveyseenalaistaminen pätee myös johtaja kohtaan (Gyensare ja muut, 2017, s. 317). Yksilöllinen huomiointi tarkoittaa juuri sitä, että johtaja näkee työntekijänsä todella yksilöinä ja tuntee heidät, sekä auttaa heitä saavuttamaan myös henkilökohtaisia tavoitteita (Gyensare ja muut, 2017, s. 317).

Byrokratian yleisyyden lisäksi julkisten organisaatioiden byrokraattinen luonne voi johtaa muuttuviin johtamistyyliin johtajien keskuudessa (van der Voet, 2016, s. 664). Byrokraattisen luonteensa vuoksi julkisten johtajien odotetaan tyyppillisesti turvautuvan vähäisemmässä määrin muutoksen johtamiseen (van der Voet, 2016, s. 664). Byrokraattiset organisaatiot luottavat kontrolliin perustuviin mekanismeihin ohjatakseen organisaation käyttäytymistä, mikä korvaa vaikutusvaltaan tai karismaan perustuvan johtamisen (van der Voet, 2016, s. 664).

Johtajuus byrokratiassa perustuu rationaaliseen oikeusperustaan eikä karismaan (van der Voet, 2016, s. 665). Vaikka useat tutkimukset ovat kyseenalaistaneet, missä määrin julkiset organisaatiot ovat todella byrokraattisempia kuin yksityissektorin kollegansa, väitetään, että organisaatorakenteen ja johtamistyylien välinen suhde on teoreettisesti merkityksellistä, koska julkisten organisaatioiden byrokraattisten ominaisuuksien aste voi vaihdella (van der Voet, 2016, s. 665).

Transformationaalisen johtajuusteorian ydin on, että johtaja muotoilee vision sellaiseksi, että työntekijät voivat sen ymmärtää (van der Voet, 2016, s. 665). Tämän jälkeen johtajan tehtävänä on edistää tavoitteiden toteutumista tarjoamalla yksilöllistä tukea ja kannustamalla työntekijöitä parempiin suorituksiin niin, että he ovat valmiita tekemään enemmän organisaation hyväksi ja ylittämään itsensä (van der Voet, 2016, s. 665). Voidaan jopa sanoa, että transformationaaliset johtajat pyrkivät muuttamaan seuraajiensa arvoja, jotta organisaation etu menisi henkilökohtaisten tavoitteiden edelle (van der Voet, 2016, s. 665). Transformationaalista johtajuutta on käytetty tehokkaasti esimerkiksi muutosjohtamista vaativissa tilanteissa, ja usein teoria yhdistetäänkin muutosjohtamiseen (van der Voet, 2016, s. 665).

Yleisesti transformationaalinen johtajuus yhdistetään muutosjohtajuuteen. Esimerkiksi van der Voetin tutkimuksessa (2016, s. 675) tutkittiin, miten esimiesten transformationaalinen johtamistyyli hillitsee muutosjohtajuutta. Analyysi osoittaa, että transformationaalinen johtamistyyli vahvistaa sekä muutosjohtajan käyttäytymisen että muutoksen vastaanottajien osallistumisen välistä suhdetta (van der Voet, 2016, s. 675). Tämä tutkimus tarjoaa empiiristä tukea kannalle, jonka mukaan transformationaalista johtamistyyliä hyödyntävät johtajat voivat olla erityisen tehokkaita muutosjohtajia (van der Voet, 2016, s. 675).

Transformationaaliseen johtajuuteen sisältyy johtaminen ja motivointi tavalla, joka inspiroi työntekijöitä (Christ-Lakin & Hess, 2014, s. 75–76). Transformationaalisessa johtajuudessa selkeän ja houkuttelevan vision antaminen antaa työlle tarkoituksen (Yukl, 2010, s. 291–293). On myös selitettävä, kuinka visio voidaan saavuttaa ja että se on toteuttamiskelpoinen (Yukl, 2010, s. 291–293). Yukl (2010, s. 291–293) korostaa, että vision motivoiva vaikutus riippuu myös siitä, missä määrin työntekijät luottavat kykyihinsä saavuttaa se. Erityisen tärkeää hänen mukaansa on edistää luottamusta ja optimismia, kun tehtävä on vaikea tai kun ryhmän jäseniltä puuttuu itseluottamus. Luottamus ilmaistaan sekä sanoina että tekoina (Yukl, 2010, s. 291–293). Yukl (2010, s. 291–293) korostaa, että johtajan tulee johtaa esimerkillä ja olla roolimallina henkilöstölleen. Hänen mukaansa

johtajan arvostamat arvot tulisi osoittaa päivittäisessä käyttäytymisessä ja se on tehtävä johdonmukaisesti.

Transformationalisen johtajuuden ajatuksena on sitouttaa, innostaa ja motivoida henkilöstöä selkeällä visiolla (Christ-Lakin & Hess, 2014, s. 76). Transformationalisen johtajuuden tuloksena on parantunut laatu, palvelu, kustannustehokkuus ja tulokset organisaatioille (Christ-Lakin & Hess, 2014, s. 76). Transformaationaaliset johtajat yrittävät myös tyydyttää seuraajien perustarpeet ja korkeamman tason tarpeet: arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet (Johnson & Hackman, 2018, s. 107).

Transformationaliset johtajat luovat työympäristön, joka edistää työntekijöiden sisäistä motivaatiota (Kroon ja muut, 2017, s. 285). He antavat henkilöstölle tilaa suorittaa tehtävät sekä ottavat huomioon henkilökohtaiset tarpeet ja kyvyt, mikä johtaa sisäiseen motivaatioon (Kroon ja muut, 2017, s. 285). Eettisen ilmapiirin luominen, esimerkiksi yhteiset arvot, ovat osa transformationaalista johtajuutta (Johnson & Hackman, 2018, s. 133). Johnsonin ja Hackmanin (2018, s. 133) mukaan transformationaalisisessa johtajuudessa tulisi käyttää perusteltuja, johdonmukaisia keinoja, kuten yhteistyön edistäminen, yhteisen edun tavoittelu yksilöiden etujen sijaan sekä saavutusten tunnustaminen. He ehdottavat, että henkilöstölle voi tarjota henkilökohtaista valmennusta ja mentorointia. Lisäksi henkilöstön valinnanvapautta tulisi lisätä ja siihen kannustaa (Johnson & Hackman, 2018, s. 133). Henkilöstön voimaannuttamisen mahdolliset hyödyt on osoitettu transformationalisen johtajuuden tutkimuksessa (Yukl, 2010, s. 341).

Transformationalinen johtajuuden avulla johtajat auttavat työntekijöitään menestymään ja näkemään yhteisen edun ennen omaa etua, lisäksi he auttavat yksilöitä henkilökohtaisessa kasvussa ja näkemään uusia ongelmanratkaisutapoja (Akbari ja muut, 2017, s. 264). Koska transformationalisen johtajuuden tehtävä on muutakin kuin pelkkä välittömien ja perustarpeiden tyydyttäminen, johtajat käyttävät optimismiaan, henkistä vetovoimaansa ja muita henkilökohtaisia taitojaan parantaakseen ideoita ja ihmisten ja organisaatioiden suorituskykyä (Akbari ja muut, 2017, s. 264).



Voidaan väittää, että älyllinen stimulaatio ja inspiroivuus ovat kaksi ulottuvuutta transformationaalisen johtajan yksilökeskeisessä käyttäytymisessä, joten niiden hyödyntäminen parantaisi työntekijöiden suorituskykyä ja vauhdittaisi heidän kehitystään (Akbari ja muut, 2017, s. 264). Siksi jokaisen työntekijän erilaisten tarpeiden ymmärtäminen johtaa henkilökohtaisen potentiaalin kehittymiseen (Akbari ja muut, 2017, s. 264). Transformationaalisen johtajuuden avulla johtajat pystyvät motivoimaan työntekijöitä osallistumaan enemmän työhönsä rohkaisemalla heitä löytämään uudenlaisia ratkaisuja ongelmiin ja haasteisiin sekä tunnistamalla heidän tarpeensa, minkä seurauksena johdettavat haluavat antaa organisaatiolle jotain takaisin (Akbari ja muut, 2017, s. 264–265).

Akbarin ja muiden (2017, s. 264) mukaan transformationaalinen johtajuus luo henkisen yhteyden työntekijöiden ja organisaation välille, jolloin työntekijät alkavat hyväksyä organisaation määritellyt tavoitteet ja arvot toteuttaakseen organisaation visiota. Lisäksi he esittävät, että transformationaalinen johtajuus vaikuttaa työntekijöiden lisäksi myös organisaatioilmapiiriin. Aiemmat tutkimukset viittaavat siihen, että johtajien yksilöllinen huomio alaisia kohtaan kasvattaa työntekijöiden luottamusta, kunnioitusta ja motivaatiota työskennellä yli odotusten (Akbari ja muut, 2017, s. 264). Myös työntekijöiden erilaisten tarpeiden tunnistaminen edistää heidän henkilökohtaista kehitystään (Akbari ja muut, 2017, s. 264).

Transformationaliset johtajat kannustavat työntekijöitä keskittymään ryhmän, organisaation ja yhteiskunnan etuun eikä yksilöllisiin etuihinsa sekä noudattamaan eettisiä periaatteita kuten vapaus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, rauha ja ihmisyyt (Akbari ja muut, 2017, s. 265). Siksi transformationaalisen johtajuuden läsnäolo organisaatiossa on askel eteenpäin organisaation sosiaalisen pääoman kasvattamisessa (Akbari ja muut, 2017, s. 265). Sellaisenaan transformationaalinen johtajuus innostaa työntekijöitä näkemään yksilöllisten etujensa ulkopuolelle ja keskittymään organisaation yleisiin etuihin (Akbari ja muut, 2017, s. 265). Toisin sanoen transformationaalisen johtajuuden tarkoi-

tuksena on luoda todellisia ihmissuhteita, tehdä merkittäviä muutoksia, keskittyä arvoihin ja kehittää yhteinen visio organisaation jäsenten kesken (Akbari ja muut, 2017, s. 265).

Isotaluksen ja Rajalahden (2017, luku 2, perinteisiä näkökulmia johtajuuteen) mukaan transformationaalinen johtajuus on motivoivaa ja voimaannuttavaa ja sen tarkoituksena on olla vaikuttavaa. Heidän mukaansa työntekijöitä pyritään auttamaan niin, että he löytävät itsevarmuuden ja pystyisivät johtamaan omaa työtään. Transformationaalisessa johtajuudessa työntekijöitä tuetaan, heidän tarpeisiinsa pyritään vastaamaan ja samalla pyritään saamaan heistä paras mahdollinen suoritus irti työnantajan hyväksi (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, perinteisiä näkökulmia johtajuuteen). Transformationaalisessa johtajuudessa korostuu vuorovaikutus, se on tärkeä osa, kun pyritään johtamaan työntekijöitä, kuuntelemaan ja motivoimaan (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, perinteisiä näkökulmia johtajuuteen). Mitään näistä ei pystyisi tekemään ilman onnistunutta vuorovaikutusta (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, perinteisiä näkökulmia johtajuuteen).

Transformationaalisen johtajuuden avulla johtaja keskittyy työntekijöihin ja tuo heidän parhaat puolensa esiin. Tavoitteena on saada aikaan sitoutuneisuutta organisaatioon, hyvää työmotivaatiota ja tehokkuutta organisaatiossa. Työntekijät saavat työlleen tarkoituksen. Henkilöstö on siis valmis tekemään paljon organisaation hyväksi ja yhteiseksi hyväksi, sen sijaan että ajateltaisiin vain omaa etua. Kaikki nämä piirteet ovat tärkeitä vuorovaikutuksen näkökulmasta. Jotta organisaatioissa saataisiin onnistuneita strategiaprosesseja, tarvitaan vuorovaikutusta, dialogia ja osallisuutta. Transformationaalisen johtajuuden avulla voidaan edistää näitä kaikkia, niin vuorovaikutusta, dialogia kuin osallisuuttakin.

#### 4.1.2 Transformationaalisen johtajuuden kritiikki

Transformationaalisen johtajuuden teorit kuvaavat, kuinka johtaja voi vaikuttaa organisaation jäsenten motivaatioon ja uskollisuuteen, mikä on olennaista tehokkaan johtamisen ymmärtämiseksi (Yukl, 2010, s. 290). Yukl (2010, s. 290) esittää, että nämä teorit ovat kuitenkin pääasiassa motivaatioteorian jatkeita, ja paljon enemmän tutkimusta tarvitaan selittämään kuinka johtajat vaikuttavat organisaation taloudelliseen suorituskyyntiin ja selviytymiseen. Hänen mukaansa johtaja voi vaikuttaa seuraajiin, jotta he ovat motivoituneempia, luovempia, yhteistyöhaluisempia, mutta myös se, mitä työntekijöitä motivoidaan tekemään ja kuinka sopiva se on tilanteelle, ovat tärkeitä tekijöitä. Lisähuomiota tarvitaan tilanteellisiin muuttujiin, jotka määrittävät, nouseeko transformationaalinen johtajuus esille ja kuinka tehokasta se on (Yukl, 2010, s. 290).

Yukl (2010, s. 288–289) huomauttaa, että transformationaalisen johtajuuden empiiristä tutkimusta ei ole suunniteltu tutkimaan vertailukelpoisuutta ja yhteensopivuutta eri teorioiden välillä. Hänen mukaansa harvat tutkimukset tarkastelevat taustalla olevia vaikutusprosesseja tai menevät pidemmälle kuin käyttäytymistä kuvaavien kyselyjen antamat pinnalliset ja usein epäselvät tiedot. Transformationaalisen johtajuuden teorioilla on myös joitain käsitteellisiä heikkouksia (Yukl, 2010, s. 288–289). Esimerkkejä ovat moniselitteiset rakenteet, riittämätön kuvaus selittävästä prosesseista, kapea keskittyminen kahdenvälisiin prosesseihin, tilannemuuttujien riittämätön määrittely ja ennakoasenne johtajuuden sankarillisten käsitysten suhteen (Yukl, 2010, s. 288–289). Teoriat eivät selitä johtajan ulkoisia rooleja, kuten ympäristön seuranta uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamiseksi, yhteydenpitoverkkojen rakentamista ja ryhmän tai organisaation tiedottajana toimimista (Yukl, 2010, s. 288–289).

Joissain transformationaalisen johtajuuden tutkimuksissa karismaattisuus ja inspiroivuus myös sekoittuvat toisiinsa (Yukl, 2010, s. 279–280). Transformationaalisen johtajuuden lähestymistapoja kritisoitiin johtamisen huonon tai pimeän puolen huomioimatta jättämisestä (Johnson & Hackman, 2018, s. 133). Itsekäs, hyväksikäyttävä johtaja

voi käyttää transformationaalisia strategioita saavuttaakseen kelvottomia tavoitteita (Johnson & Hackman, 2018, s. 133).

Transformationalisen johtajuuden teorioita empiirinen tutkimus on yleensä tukenut, mutta harvoissa tutkimuksissa on tutkittu taustalla olevia vaikutusprosesseja, joissa otetaan huomioon johtajan käyttäytymisen ja työntekijän suorituksen välinen positiivinen suhde (Yukl, 2010, s. 294). Lisää tutkimusta tarvitaan olosuhteiden määrittämiseksi, vaikutusprosessien selittämiseksi ja vastaamaan siihen, miksi käyttäytyminen on merkityksellistä (Yukl, 2010, s. 294).

## **4.2 Muiden näkemysten kontribuutio**

Vaikka tämän tutkielman pääasiallinen johtajuusteoria on transformationaalinen johtajuus, se ei silti sulje pois monia muita johtajuusteorioita ja -tyylejä. Esittelen transformationalisen johtajuuden lisäksi kolme muuta johtajuusteoriaa ja -tyyliä, jotka kukin omalta osaltaan voisivat olla tukemassa onnistuneen strategiaprosessin johtamista. Nämä kolme teoriaa ovat LMX-teoria, palveleva johtajuus sekä dialoginen johtamistapa.

### **4.2.1 LMX-teoria**

LMX-teoria eli leader-member exchange theory on 1970-luvulta peräisin oleva johtamisteoria, joka on erityisesti nähty johtamisviestinnän teoriana (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria). Käytännössä teorian idea on hyvin yksinkertainen (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria). Teoria kuvaa kahden henkilön, esimerkiksi johtajan ja työntekijän, välistä suhdetta (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria). Isotaluksen ja Rajalahden (2017, luku 2, johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria) mukaan tärkeää on suhteen laatu ja luonne. Heidän mukaansa johtaja siis kohtaa henki-

löstön edustajat yksilöinä, ja ottaa huomioon heidän yksilöllisyytensä ja tämä näkyy johtajan ja johdettavan välisessä suhteessa. Jokainen suhde muotoutuu siis omalla tavallaan yksilölliseksi ja erilaiseksi (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria). Tämä näkyy konkreettisesti esimerkiksi siinä, miten johtaja jakaa omaa aikaansa tai erilaisia tehtäviä töissä, tai miten johtaja tukee työntekijöitä kriittisellä hetkellä (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria). Tämä yksilöllinen suhde kuvataan teoriassa vaihdantana, jonka laatu voi vaihdella (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria).

LMX-teorian mukaan johtajat kehittävät alaistensa kanssa erilaisia suhteita, jotka vaihtelevat korkealaatuisista sosiaalisemotionaalisista suhteista joidenkin alaisten kanssa heikkolaatuisiin transaktiosuhteisiin muiden kanssa (Matta ja muut, 2015, s. 1686). Suhteen vaihdanta nähdään korkealaatuisena, kun suhteen osapuolet kunnioittavat toisiaan ja ottavat toisensa huomioon (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria). Lisäksi esimerkiksi keskinäinen luottamus ja tiukan kontrolloinnin puuttuminen ovat korkealaatuisen vaihdannan merkkejä (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria).

Isotaluksen ja Rajalahden (2017, luku 2, johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria) mukaan matalaa suhteen vaihdanta on esimerkiksi silloin, kun suhde on hyvin muodollinen, eikä siinä esiinny keskinäistä luottamusta tai molemminpuolista tukea. He muistuttavat, että ylhäältä alas johtaminen on myös yksi matalan vaihdannan suhteen piirre. Se, onko suhde korkealaatuinen vai laadultaan matala, ei ole yksiselitteistä (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria). Todennäköisemmin suhde on hieman molempia tai suhteen luonne on näiden vastakohtien välissä (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria).

Isotalus ja Rajalahti (2017, luku 2, johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria) esittävät, että korkealaatuinen vuorovaikutussuhde voi perustua johtajan omaan toimintaan, kuten työntekijöiden palkitsemiseen ja tukemiseen, yleiseen keskusteluun ja yhteistyöhön.

Heidän mukaansa heikompi vuorovaikutussuhde taas saattaa kertoa siitä, että yhteistä tapaa keskustella asioista ei ole, eivätkä työntekijät saa sellaista tukea työhönsä mitä tarvitsisivat. Tavallaan työntekijät jätetään pahimmillaan oman onnensa nojaan selviytymään ja johtaja pakenee vastuutaan johdettavistaan (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria). Meta-analyysit ovat vahvistaneet LMX:n tärkeyden ja osoittaneet, että näiden suhteiden laatu liittyy organisaation tuloksiin, työasenteisiin, työsuoritukseen ja työssä pysymiseen (Matta ja muut, s. 1686). Toisin sanoen, tämä vuorovaikutussuhde johtajan ja johdettavan välillä on teorian mukaan suoraan johdettavissa organisaation menestymiseen ja tulokseen (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria). Johtajan tavoitteena tulisi siis olla korkealaatuinen vuorovaikutussuhde kaikkiin työntekijöihin (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria).

LMX-teorian ydin on siis vuorovaikutussuhde kahden henkilön, johtajan ja johdettavan, välillä ja tämän suhteen sosiaalinen vaihdanta (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria). Isotalus ja Rajalahti (2017, luku 2, johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria) esittävät, että vastuu onnistuneesta ja hyvästä suhteesta on suhteen molemmilla osapuolilla. Samoin he huomauttavat, että suhteen molemmat osapuolet voivat omilla toimillaan vaikuttaa siihen, miten suhdetta pystytään kehittämään korkeatasoisemmaksi. Heidän mukaansa tähän tarvitaan molempien osapuolien aktiivisuutta. Tässäkin tapauksessa kyseessä on teoria, joten asiat eivät ole niin yksiselitteisiä ja selkeitä todellisessa elämässä vaan asioita on yksinkertaistettu, jotta teoriaa ymmärrettäisiin paremmin (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria). Samoin raja siihen, mikä vuorovaikutussuhde on laadultaan korkea ja matala, ei ole selkeä tai mitattavissa (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria).

#### 4.2.2 Dialoginen johtamistapa

Dialoginen johtamistapa voisi olla vastaus tasa-arvon, yhteistyön ja osaamisen ongelmiin (Alhanen ja muut, 2019). Alhasen ja muiden (2019) mukaan erityisesti merkityskeskustelut, joissa tavoitellaan yhteisymmärrystä ja etsitään uusia kokeilemisen arvoisia ideoita, nähdään tärkeänä osana dialogista johtamistapaa. Heidän mukaansa toinen tärkeä seikka on kokeilemalla oppiminen, eli nämä uudet ideat otetaan kokeiltavaksi. Johtamisessa dialogia ja vallankäyttöä ei nähdä vastakkainasettelun ja ristiriitojen kautta, niin kuin dialogisessa keskustelussa (Alhanen ja muut, 2019). Ne voivat olla ja toimia rinnakkaina, koska johtaminen sisältää aina jonkin verran myös vallankäyttöä (Alhanen ja muut, 2019).

Alhanen ja muut (2019) esittävät, että dialogisessa johtamisessa vallankäyttö tulisi nähdä arvoneutraalina asiana. Se ei siis herätä tunteita suuntaan tai toiseen eikä ole hyvä tai huono. Toisaalta nykyaikana valta nähdään heidän mukaansa enemmän jakaantuneena johtajan ja johdettavien välillä. Dialogisen keskustelun pohjana on halu ymmärtää ihmisten välisiä eroja ja sitä kautta antaa jokaiselle tasa-arvoinen mahdollisuus osallistua (Alhanen ja muut, 2019). Jokainen yksilö hyväksytään sellaisena kuin on (Alhanen ja muut, 2019). Toisten ymmärryksen kautta syntyy parempaa yhteistyötä, mikä työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää (Alhanen ja muut, 2019). Vastaavia demokraattisia johtamistapoja on muitakin, eikä dialogi ole ainut ja oikea tapa toimia, eikä se sovi joka tilanteeseen (Alhanen ja muut, 2019).

Dialoginen johtaminen ei ole yksiselitteinen käsite (Räsänen & af Ursin, 2018, s. 22). Sitä on kuvailtu monien eri piirteiden avulla (Räsänen & af Ursin, 2018, s. 22). Dialogisessa johtamisessa ydinasiana on työntekijöiden kuuntelu ja se, että he myös kokevat tulleensa kuulluksi (Alhanen ja muut, 2019). Vaikuttamisen mahdollisuudet, avoimuus ja luottamus ovat myös avainasemassa (Alhanen ja muut, 2019). Dialogisessa johtamisessa avoin ilmapiiri ja tiedon jakaminen korostuvat (Räsänen & af Ursin, 2018, s. 29). Alhasen ja muiden (2019) mukaan johtajan tarkoituksena on johtaa toimintaa ja yhteensovittaa eri

näkemykset. He olettavat, että työpaikoilla dialogi ei synny itsestään, vaan sitä on harjoitettava työyhteisössä. Heidän mukaansa dialogitilanteissa on hyvä olla joku johtamassa dialogin kulkua. Dialogi voi olla apuvälineenä laadukkaampaan vuorovaikutukseen, vaikka tosiasiaa harvat keskustelut työpaikalla ovat dialogisia (Alhanen ja muut, 2019).

Alhanen ja muut (2019) kertovat, että työyhteisössä dialogeja voidaan käydä sekä ennen päätöksentekoa että päätöksenteon jälkeen. Näin johtaja saa heidän mukaansa palautetta siitä, miten työntekijöiden näkökulmasta päätöksenteko on onnistunut ja työntekijät toisaalta pääsevät keskustelemaan päätöksestä ja siitä, onko heidän näkemyksensä otettu huomioon. Dialogeissa syntyneet ideat pitäisi saada käyttöön (Alhanen ja muut, 2019). Sen esteenä on usein tosiasia, että dialogit ovat keskustelutilaisuuksina hetken huumaa, eikä niitä enää ajatella, kun palataan arkiseen työhön (Alhanen ja muut, 2019). Kokeilemalla oppimisen vuoksi olisi kuitenkin tärkeää saada syntyneet ideat koeteltavaksi arkityössä (Alhanen ja muut, 2019). Niiden avulla työtä ja työntekoa voidaan kehittää ja parhaimmillaan syntyy aivan uusia innovaatioita ja tapoja tehdä työtä (Alhanen ja muut, 2019).

Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä ja kaikkien työntekijöiden tulisi olla yhdenvertaisia (Räsänen & af Ursin, 2018, s. 30). Johtajuus voi siis vaikuttaa dialogiin ja työyhteisöä voi johtaa dialogisesti (Hellström & Anttila, 2018). Esimerkiksi dialogisia johtamiskäytäntöjä voisivat olla aktiivinen kuuntelu, yhteistyö yli rajojen, oikeudenmukaisuuden periaatteet ja itsenäisen tiimityön hyväksyminen (Hellström & Anttila, 2018). Työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi ja heistä tuntuu, että heitä arvostetaan (Hellström & Anttila, 2018). Kuulostaako tutulta? Esimerkiksi transformationaalinen johtajuus pyrkii noudattamaan samoja periaatteita.

Räsänen ja af Ursinin (2018, s. 32) mukaan dialogisen johtamisen ongelma on käsitteessä itsessään. Käsite on heidän mukaansa hyvin monialainen ja dialoginen johtajuus pitää sisällään monien eri johtamistyylien ydinsisältöä. Dialogisella johtajuudella ei siis vielä



ole vakiintunutta määritelmää ja merkityssisältöä (Räsänen & af Ursin, 2018, s. 32). Tämän vuoksi on vaikeaa määritellä sitä, mitä dialoginen johtaminen oikeastaan on, tai vaihtoehtoisesti mitä se ei ainakaan ole (Räsänen & af Ursin, 2018, s. 32). Organisaatioon ja työyhteisöön dialogia ei voi kukaan ulkopuolelta tuoda, vaan toiminnan on lähdettävä organisaation sisältä (Räsänen & af Ursin, 2018, s. 32). Lisäksi dialogin eteen on tehtävä töitä, muuten sitä ei synny (Räsänen & af Ursin, 2018, s. 32).

#### **4.2.3 Palveleva johtajuus**

Palveleva johtajuus on toisten auttamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Yukl, 2010, s. 340). Tämä tapahtuu esimerkiksi henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä ja yksilöllistä kehitystä helpottamalla (Yukl, 2010, s. 340). Palvelevalla johtajuudella tavoitellaan henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia (Yukl, 2010, s. 340). Palveleva johtaja laittaa työntekijöiden tarpeet omien tarpeidensa edelle, jolloin johtajilla ei ole houkutusta toimia epäjohdonmukaisesti tai kerätä valtaa itselleen (Johnson & Hackman, 2018, s. 385). Robert Greenleaf esitti palvelevan johtajuuden käsitteen vuonna 1970 (Johnson & Hackman, 2018, s. 385; Yukl, 2010, s. 340). Hänen mukaansa alaisten palveleminen ja heidän huoliensa etusijalle laittamisen tulisi olla johtajan ensisijainen vastuu (Johnson & Hackman, 2018, s. 385; Yukl, 2010, s. 340). Palvelevassa johtajuudessa esimies ottaa huomioon henkilöstön tarpeet ja ymmärtää henkilöstöä, jotta johtaja voi palvella heitä parhaalla mahdollisella tavalla (Yukl, 2010, s. 340).

Sosiaalinen epäoikeudenmukaisuus ja epätasa-arvo pitää välttää (Yukl, 2010, s. 340). Myös heikoimmat tulee ottaa huomioon ja kunnioittaa kaikkia ihmisiä (Yukl, 2010, s. 340). Yukl (2010, s. 340) esittää, että palvelevaa johtajuutta voi edistää tarjoamalla työtä, jolla on tarkoitus. Hänen mukaansa palveleva johtaja voimaannuttaa työntekijöitä. Luottamus, rehellisyys ja avoimuus ovat osa palvelevaa johtajuutta (Yukl, 2010, s. 340). Palveleva johtajuus edistää myös positiivista ja eettistä organisaatioilmapiiriä (Johnson & Hackman, 2018, s. 385). Palvelevassa johtajuudessa arvot edistävät ihmisten auttamista,

luottamuksen ilmapiiriä ja yhteistyötä (Yukl, 2010, s. 341). Tällaisia palvelevan johtajuuden arvoja ovat esimerkiksi eheys, epätsekkyys, nöyryys, empatia, henkilökohtainen kasvu, oikeudenmukaisuus ja voimaantuminen (Yukl, 2010, s. 341). Palvelevan johtajuuden noudattamisella voi olla merkittävä vaikutus organisaation johtajien ajatteluun ja toimintaan, mikä auttaa aikaansaamaan positiivisia tuloksia (Johnson & Hackman, 2018, s. 388).

Vaikka palvelevan johtajan ominaisuuksien luettelot vaihtelevat tutkijoiden välillä, Johnson ja Hackman (2018, s. 385) esittelevät neljä periaatetta palvelevalle johtajuudelle. Heidän esittelemä ensimmäinen periaate on huoli ihmisistä. Palvelevat johtajat uskovat, että terveet yhteisöt ja organisaatiot pitävät huolta jäsenistään (Johnson & Hackman, 2018, s. 385). Toinen Johnsonin ja Hackmanin (2018, s. 385) esittelemä periaate on asioiden hoitaminen ja johtaminen. Tämä perustuu luottamukseen. Heidän mukaansa palvelevat johtajat toimivat työntekijöiden puolesta, koska he ovat uskoneet johtajalle johtamisvelvollisuudet. Samalla palvelevat johtajat toimivat yhteiskunnan puolesta varmistamalla, että heidän organisaationsa palvelevat yleistä etua (Johnson & Hackman, 2018, s. 385). Tavoitteet saavutetaan palvelemalla toisia, eikä pakottamalla tai hallitsemalla (Johnson & Hackman, 2018, s. 385).

Kolmansina periaatteina ovat Johnsonin ja Hackmanin (2018, s. 287) mukaan oikeudenmukaisuus ja kohtuus. He esittävät, että palvelevat johtajat pyrkivät luomaan tasapuoliset toimintaedellytykset jakamalla valtaa ja resursseja oikeudenmukaisesti. Palvelevat johtajat näkevät seuraajansa kumppaneina (Johnson & Hackman, 2018, s. 387). He voimaannuttavat alaisiaan antamalla heille tilaa kehittää ja käyttää kykyjään (Johnson & Hackman, 2018, s. 387). Johnsonin ja Hackmanin (2018, s. 387) mukaan palvelevan johtajuuden neljäs periaate on korkea moraalit. Palvelevalla johtajalla on heidän mukaansa sellaisia hyveitä kuin lahjomattomuus, empatia, rehellisyys ja viisaut. Palveleva johtaja analysoi motiivejaan sekä etsii henkilökohtaisen kasvun mahdollisuuksia (Johnson & Hackman, 2018, s. 387).

Palvelevaa johtajuutta on kommunikointi avoimesti ja rehellisesti (Yukl, 2010, s. 341). Lupausten pitäminen ja vastuun ottaminen virheistä edistävät palvelevaa johtajuutta (Yukl, 2010, s. 341). Palveleva johtaja nauttii toisten auttamisesta, haluaa ottaa riskejä tai tehdä uhrauksia suojellakseen tai hyödyttääkseen toisia, laittaa muiden tarpeet omiensa edelle ja vapaaehtoisesti palvelee myös sellaisissa asioissa, jotka eivät välttämättä ole virallisia työtehtäviä (Yukl, 2010, s. 341). Palveleva johtaja kunnioittaa toisia, välttää statussymboleita ja sosiaalisia etuoikeuksia, hyväksyy erilaisuuden ja virheet sekä on vaatimaton saavutuksistaan (Yukl, 2010, s. 341). Palveleva johtaja korostaa muiden panosta, kun yhteinen työ onnistuu (Yukl, 2010, s. 341). Palvelevat johtajat kuuntelevat herkällä korvalla, mikä motivoi toisia (Johnson & Hackman, 2018, s. 386).

Yukl (2010, s. 341) esittää, että palveleva johtaja auttaa työntekijöitä käsittelemään vaikeitakin tunteita. Hänen mukaansa monimuotoisuuden hyväksymisen ja luottamuksen ilmapiiri, anteeksiantaminen ja sovinnon tekeminen erimielisyyksien jälkeen ovat osa palvelevaa johtajuutta. Lisäksi hän esittää, että palveleva johtaja tarjoaa kouluttautumista ja oppimismahdollisuuksia henkilöstölleen. Mentorointi ja valmentaminen sekä toisten oikeuksien kunnioittaminen ovat osa palvelevaa johtajuutta (Yukl, 2010, s. 341). Palveleva johtaja auttaa ihmisiä oppimaan virheistään (Yukl, 2010, s. 341). Johtaja kertoo ja kysyy mielipiteitä työntekijöiltä niistä asioista, jotka koskevat heitä (Yukl, 2010, s. 341). Samalla hän antaa työntekijöiden olla itsenäisiä (Yukl, 2010, s. 341).

Johtajan huolenpito ja rehellisyys työntekijöiden kanssa lisää todennäköisesti heidän luottamustaan, uskollisuuttaan ja tyytyväisyyttään johtajaan (Yukl, 2010, s. 341). Suotuisa suhde henkilöstöön auttaa johtajaa vaikuttamaan henkilöstön pyyntöjen toteuttamiseen (Yukl, 2010, s. 341). Työntekijöiden uskollisuutta ja organisaatioon sitoutumista voi vahvistaa oikeudenmukaisella ja tasa-arvoisella kohtelulla (Yukl, 2010, s. 341). Palvelevan johtajan alaisuudessa työskentelevät kokevat olevansa tyytyväisempiä, kohtelun olevan oikeudenmukaisempaa, he lisäävät ponnistelujaan ja ajattelevat organisaation olevan tehokkaampi (Johnson & Hackman, 2018, s. 385). He uskovat, että heidän tarpeensa tulevat tyydytetyiksi (Johnson & Hackman, 2018, s. 385).

### 4.3 Yhteenveto

Miksi valitsin tässä tutkielmassa esiteltäväksi juuri nämä teoriat? Vaikka transformaationaalinen johtajuus olisi voinut olla riittävä tutkielman kannalta, halusin ottaa huomioon muitakin vaihtoehtoja. Nämä kolme muuta johtajuustyyliä ja -teoriaa on valittu sillä perusteella, että niitä jokaista voisi hyödyntää strategiaproessin vuorovaikutuksen ja osallisuuden johtamisessa. Lista ei ole tyhjentävä, vaan varmasti on myös monia muita teorioita, jotka sopisivat tähän tarkoitukseen yhtä hyvin. Kuitenkin kaikkia näitä neljää johtamistyyliä tai -teoriaa yhdistää halu edistää vuorovaikutusta ja dialogia.

LMX-teoria perustuu johtajan ja johdettavan väliseen suhteeseen ja vuorovaikutukseen. Lisäksi siinä kohdataan ihmiset yksilöinä ja pyritään luomaan jokaiseen oma vuorovaikutussuhde. Sen vuoksi näkisin sen olevan hyvä johtajuuden tapa, kun tarkoituksena on edistää dialogia ja vuorovaikutusta sekä osallisuutta. Dialoginen johtamistapa on sananmukaisesti dialogia hyödyntävä johtamisen tapa. Se perustuu keskusteluun ja dialogiin johtajan ja henkilöstön välillä. Tämän vuoksi näkisin, että dialoginen johtamistapa osataan soveltuu dialogin edistämiseen ja osallistumisen lisäämiseen strategiaprosessissa. Palvelevan johtajuuden ideana on sananmukaisesti se, että johtaja palvelisi alaisiaan. Tämä tarkoittaa sitä, että johtaja huomioi alaisensa tarpeet ja näkee heidät yksilöinä. Näkisin että tämäkin johtajuusteoria sopisi hyvin sekä dialogin että osallistumisen edistämiseen strategiaprosessissa.

## **5 Malli osallisuuden ja dialogin vaikutuksesta strategiaprosessin onnistumiseen**

Tässä luvussa esittelen näiden tietojen pohjalta rakentamani mallin. Se on muodoltaan taulukko, jossa pohditaan dialogin ja osallistumisen vaikutusta strategiaprosessin onnistumiseen. Lähtökohtana on se, että strategiaprosessi voi olla onnistunut, epäonnistunut tai jotain siltä väliltä. Henkilöstön aktiivinen osallistuminen sekä johdon ja työntekijöiden välinen dialogi ovat mallin keskiössä, koska juuri näiden avulla kunta- tai kaupunkistrategia voisi onnistua nykyistä paremmin.

### **5.1 Mallin tausta**

Strategian voidaan ajatella olevan suhteissa rakentuva ilmiö (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 126). Tällöin sitä tarkastellaan joko dialogina eli vuoropuheluna tai toisaalta institutionaalisenä käytäntönä eli organisaation historian käsitysten ja käytäntöjen kautta (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 126). Tienarin ja Meriläisen (2012, s. 126) mukaan nämä historian käsitykset ja käytännöt nousevat uudestaan esiin ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Heidän mukaansa strategian voi ymmärtää dialogiksi, jolloin nousevat esiin sellaiset eri toimijoiden vuorovaikutusta lisäävät toimintatavat, jotka eivät enää rajaa strategiaa ylimmän johdon asiaksi. Eri tahojen ottaminen mukaan strategiaprosessiin vaikuttaa osaltaan siihen, että tätä dialogia voidaan myös tulevaisuudessa kehittää (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 126).

Kun strategiaa ajatellaan institutionalisoituneena käytäntönä, usein ajatellaan johdon tekävän strategian ja olettaen sen jalkautuvan käytäntöön itseksensä (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 126). Viestintä perustuu siis tiedottamiseen vuorovaikutuksen sijaan (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 126). Strategia voidaan ymmärtää myös sosiaalisen vuorovaikutuksen varaan rakentuvaksi, jolloin tilaa pitäisi jäädä innovaatioille ja strategiasta tulla käytännönläheisempi (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 126).

Puhuttaessa erilaisista keskustelutavoista politiikassa ja hallinnossa, dialogi voidaan nähdä väittelystä seuraavana askeleena (Harisalo & Aarrevaara, 2006, s. 267). Eli väitösten ja vastaväitösten sijaan tai lisäksi, voitaisiin käydä syvällisempää keskustelua aiheesta (Harisalo & Aarrevaara, 2006, s. 267). Dialogin avulla uudet innovaatiot ovat mahdollisia (Harisalo & Aarrevaara, 2006, s. 267). Tämä osaltaan mahdollistaisi esimerkiksi kunta- tai kaupunkistrategian teossa henkilöstön osallistumisen hyödyllisyyden. Kun henkilöstö saa osallistua kaupunkistrategian tekoon koko prosessin ajan, uskon, että väistämättä syntyy uusia innovaatioita asiassa. Harisalo & Aarrevaara (2006, s. 267) korostavat dialogin laadullisuutta ja sen tuomaa mahdollisuutta uusien asioiden luomiseen ja kokeilemiseen. Heidän mukaansa dialogi osaltaan on vuorovaikutusta ja etenkin keskustelun näkökulmasta dialogi nähdään syvällisenä vuorovaikutuksena.

Dialogin hienous piilee myös siinä, että keskusteltavien asioiden, ideoiden ja ehdotusten ei tarvitse olla lopullisessa, valmiissa muodossaan (Harisalo & Aarrevaara, 2006, s. 268). Dialogi on samalla väline jalostaa nämä ideat eteenpäin paremmiksi ja lopulliseen muotoonsa (Harisalo & Aarrevaara, 2006, s. 268). Dialogin rakenteeseen vaikuttaa strategia-prosessiin tiettyinä hetkenä osallistuvien toimijoiden kokoonpanot ja heidän prosessiin osallistumisen tavat (Besson & Mahieu, 2011, s. 180). Dialogin rajoitteena toimii valta (Besson & Mahieu, 2011, s. 180). Se näkyy myös kuntasektorilla. Kuitenkin dialogin ja sitä kautta koko kunta- ja kaupunkistrategian onnistumiseksi jokaisella tulisi olla mahdollisuus olla mukana dialogissa, niin kuin koko strategiaprosessissa.

Dialoginen lähestymistapa strategiakäytäntöihin lähtee ajatuksesta, että muuttuminen ja muuttaminen syntyy järkevästä sanojen käytöstä (Besson & Mahieu, 2011, s. 179). Dialogin avulla tulisi aina luoda jotain uutta, eikä kierrättää vanhaa (Harisalo & Aarrevaara, 2006, s. 268). Tämä tarkoittaa henkilöstön kaupunkistrategian tekoon osallistamisessa sitä, että esimerkiksi vastausvaihtoehtoja ei tulisi antaa henkilöstölle valmiiksi. Se, että henkilöstö valitsee valmiiksi esitetyistä vaihtoehtoista jonkun itselleen mieluisen, on aika kaukana vielä osallisuudesta ja dialogista.

## 5.2 Onnistumiseen ja epäonnistumiseen liittyvät tekijät

Tämän tutkielman pohjalta olen tehnyt oman mallin, joka esitetään taulukossa 1. Kyseessä on hahmotelma strategiaprozessissa realisoituvan dialogin ja siihen osallistumisen vaikutuksesta strategiaprozessin onnistumiseen. Tässä kohtaa on tärkeää huomata, että onnistunut prosessi edellyttää henkilöstön laajaa osallistumista ja johdon ja henkilöstön välistä tuloksellista dialogia. Nämä molemmat ovat siis ehtona mallissa strategiaprozessin onnistumiselle.

Strategiaprozessi on tässä mallissa jaettu kahteen erilaiseen ja toistensa vastakohtina oleviin sarakkeisiin (Taulukko 1). Ensimmäisessä tarkoitus on edistää johdon ja henkilöstön välistä dialogia. Toisessa puolestaan ei ole tarkoitus aidosti edistää tätä dialogia. Nämä vastakohtat on valittu sen perusteella, että dialogin tulisi olla aina avointa ja aitoa keskustelua. Esimerkiksi kiire ja huolimattomuus voivat muuttaa tarkoituksen dialogista joksikin muuksi. Silloin kyseessä on esimerkiksi kulissimainen toiminta, tai vaihtoehtoisesti dialogi jätetään välistä kokonaan.

Mallissa esitetään kolme erilaista vaihtoehtoa henkilöstön osallistumiselle (Taulukko 1). Ensimmäisessä strategiaprozessiin ei anneta mahdollisuutta osallistua kuin pienelle, hyvin rajatulle joukolle. Tällainen joukko voi olla eräänlainen sisäpiiri, tai tuttujen, samojen henkilöiden valinta aina kun osallistujia tarvitaan. Vastakohtana tälle esitellään ideaalitalanteen kuva, eli henkilöstölle on annettu mahdollisuus osallistua ja henkilöstö myös osallistuu aktiivisesti strategiaprozessiin.

Keskimmäisessä, puolivälin vaihtoehdossa iso osa henkilöstöstä ei osallistu strategiaprozessiin, vaikka heille on siihen annettu mahdollisuus. Tämä voi kertoa esimerkiksi henkilöstön kyynisyydestä koko prosessia kohtaan. Henkilöstöllä voi olla sellainen tunne, etteivät he voi todella vaikuttaa ja heidän osallistumisensa näin ollen on turhaa. Kun ihmiset huomaavat, ettei heidän näkemyksiään tai ajatuksiaan tarvita, eikä niillä ei ole merkitystä, he eivät halua osallistua eivätkä olla vuorovaikutuksessa, dialogisesta keskustelusta puhumattakaan (Harisalo & Aarrevaara, 2006, s. 268).

**Taulukko 1.** Strategiaprocessissa realisoituvan dialogin ja siihen osallistumisen vaikutus strategiaproessin onnistumiseen.

	<b>Strategiaproessin on tarkoitus edistää dialogia johdon ja henkilöstön välillä</b>	<b>Strategiaproessin ei ole tarkoitus aidosti edistää dialogia johdon ja henkilöstön välillä</b>
<b>Henkilöstö osallistuu strategiaproessiin aktiivisesti</b>	Onnistunut strategiaproessi	Osittain epäonnistunut strategiaproessi: henkilöstön osallistuminen jää kulissiksi, koska dialogilla ei ole vaikutusta
<b>Iso osa henkilöstöstä ei osallistu strategiaproessiin aktiivisesti, vaikka siihen on tilaisuus</b>	Osittain epäonnistunut strategiaproessi: pyrkimyksestä huolimatta henkilöstö ei lähde dialogiin mukaan toivotulla tavalla	Osittain epäonnistunut strategiaproessi: vain osa henkilöstöstä osallistuu, koska kokee osallistumisen syystä turhana dialogin ohuuden takia
<b>Osallistuminen strategiaproessiin on mahdollista vain pienelle joukolle henkilöstön edustajia</b>	Osittain epäonnistunut strategiaproessi: strategiaproessin organisoimisessa tehdyt valinnat tekevät dialogissa onnistumisen mahdottomaksi	Epäonnistunut strategiaproessi

Onnistuneena strategiaproessina nähdään siis tilanne, jossa strategiaproessin on tarkoitus edistää dialogia johdon ja henkilöstön välillä sekä henkilöstö osallistuu aktiivisesti strategiaproessiin (Taulukko 1). Epäonnistuneena strategiaproessina nähdään tilanne, jossa tarkoituksena ei ole edistää johdon ja henkilöstön välistä dialogia sekä strategiaproessiin osallistuminen on rajattu vain pienelle joukolle henkilöstön edustajia. Kaikki muut mahdolliset vaihtoehdot nähdään osittain epäonnistuneina. Se tarkoittaa, että niissä tilanteissa pystyttäisiin tekemään jotain toisin onnistuneemman strategiaproessin saavuttamiseksi.



Malli (Taulukko 1) on rakentunut sen ajatuksen pohjalta, että osallisuus korostuu nykyi- kana, etenkin julkisella sektorilla. Kunta- ja kaupunkistrategioihin osallistuu nykyisin laa- jasti henkilöstön lisäksi kaupungin asukkaat sekä yritykset ja erilaiset yhteistyökumppa- nit. Ei voida siis olettaa, että henkilöstö on ainut strategian tekemiseen osallistuva taho, mutta ehkä kuitenkin se tärkein. Näiden ihmisten työhön vaikuttavat päätökset tehdään nimenomaan kunta- tai kaupunkistrategian pohjalta. Lisäksi juuri kunnan tai kaupungin henkilöstö on se taho, joka strategiaa toteuttaa päivittäisessä työssään. Mallin ulkopuo- lle on rajattu muut strategiaprosessiin osallistuvat tahot.

Harisalon ja Aarrevaaran (2006, s. 269) mukaan ajan ja resurssien puute on organisaa- tioissa ongelma, joka voi estää dialogin toteutumisen. Heidän mukaansa dialogi voidaan nähdä haastavana ja aikaa vievänä. Lisäksi he kokevat, että kunnallisessa päätöksente- ossa halutaan välttää myös riskejä. Sen vuoksi ennalta määrätyt vaihtoehdot, aiemmin toimivat ratkaisut ja muut helpot lähtökohdat riittävän hyvän lopputuloksen saamiseksi ovat suosittuja (Harisalo & Aarrevaara, 2006, s. 269). Tällöin usein ei enää jakseta etsiä parasta lopputulosta, vaan tyydytään vähempään (Harisalo & Aarrevaara, 2006, s. 269).

Harisalon ja Aarrevaaran (2006, s. 269) mukaan yksi tapa toimia on myös tehdä päätök- set etukäteen ja sen jälkeen aloittaa näennäiset keskustelut ja dialogi asiasta. Heidän mukaansa kyseessä on kulissi, jotta toiminta näyttäytyisi ulospäin erilaiselta kuin mitä se todellisuudessa on. He toteavat, että valitettavasti kunnallishallinnossakin on aina jos- sain määrin kyse politiikasta, joten omaan pussiin pelaaminen tavalla tai toisella ei ihan tavatonta ole. Esimerkiksi dialogin tulisi kuitenkin olla poliittisesta vaikuttamisesta vapaa, mutta kunnallisessa päätöksenteossa se voi olla haastavaa (Harisalo & Aarrevaara, 2006, s. 269). Se, että dialogi koetaan kulissiksi, on riski sille, ettei dialogiin haluta osallistua (Harisalo & Aarrevaara, 2006, s. 269–270). Toisaalta täydellisen dialogin saavuttamiseksi täytyisi raivata monta estettä ja ongelmaa, mikä aiheuttaa sen, että se nähdään haasta- vana ja mahdottomana toteuttaa (Harisalo & Aarrevaara, 2006, s. 269–270).

En ole vielä keksinyt yhtään hyvää syytä sille, miksi joku osa henkilöstöstä rajattaisiin strategiaproessin ja dialogin ulkopuolelle. Kustannukset ja ajansäästö ovat yleisesti syynä kuntasektorilla jokaiseen asiaan ja toimenpiteeseen, mutta voiko kunnollista kunta- tai kaupunkistrategiaa tehdä rajaamalla henkilöstöä kustannussäästösyistä prosessin ulkopuolelle? Henkilöstö mukaan ottamalla voidaan siltikin olla kustannustehokkaita ja käyttää kaikki aika hyödyksi. Se vaatii osaltaan vain suunnitelmallisuutta ja aika-tauluista kiinni pitämistä, sekä ongelmien ennakointia.

Todellinen vuorovaikutus antaa mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 211–212). Työelämässä etenkin korostuu se, että kaikella, myös vuorovaikutuksella, tulisi olla tarkoitus (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 211–212). Ihmiset kokevat helposti, etteivät he pysty vaikuttamaan asioihin, joten teennäisiä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia ei kannata luoda, se vain pahentaa asiaa (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 211–212).

Mallissa (Taulukko 1) kuvataan mikä on onnistunut strategiaproessi. Tässä yhteydessä on syytä huomauttaa, että kyseessä on eräänlainen ideaalitila. Se, miten se mahdollistuu ja näkyy käytännön elämässä, voi vaihdella suurestikin. Myös osittain epäonnistunut strategiaproessi voi olla toimiva, ja se voi ihan hyvin olla organisaatiossa käytössä ja siellä hyväksi todettu.

### **5.3 Paras johtamistyyli strategiatyössä vuorovaikutuksen näkökulmasta**

Miten johtamisella ja johtajuudella voidaan vaikuttaa strategiaproessin onnistumiseen? Entä kun kyseessä on kunta- tai kaupunkistrategia? Mikä olisi paras johtajuusteoria tukemaan strategiaproessin onnistumista? Transformationaalinen johtajuus on ensisijainen vaihtoehto, mutta myös esimerkiksi LMX-teoria tai palveleva johtajuus voisi tukea strategiaproessin onnistumista. Dialoginen johtamistyyli ei ole oma teoriansa vaan eräänlainen johtamisen tapa, jota voi joissain tilanteissa myös hyödyntää.

Dialogi voidaan nähdä ratkaisuna vallan ja tasa-arvon ongelmiin (Räsänen & af Ursin, 2018, s. 23). Oppiva organisaatio, luovuus ja innovaatiot ovat osa dialogista johtajuutta (Räsänen & af Ursin, 2018, s. 23). Siihen liitetään myös transformationaalinen johtajuus (Räsänen & af Ursin, 2018, s. 23). Räsänen ja af Ursinin (2018, s. 23) mukaan dialoginen vuorovaikutus olisi siis olennainen osa transformationaalista johtajuutta. Heidän mukaansa etenkin esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa dialogi auttaa syvällisempään ajatteluun ja kuunteluun, jolloin kumpikin osapuoli pystyy oppimaan jotain uutta ja muokkaamaan omaa tapansa ajatella sen mukaan.

Transformationalisessa johtajuudessa on monta sellaista piirrettä ja ominaisuutta, jotka edistävät dialogia (Räsänen & af Ursin, 2018, s. 23). Dialogi on osa vuorovaikutusta, joka korostuu transformationalisessa johtajuudessa (Räsänen & af Ursin, 2018, s. 23). Yhteinen päämäärä ja oman merkityksensä ymmärtäminen organisaatiossa ovat esimerkkejä tästä (Räsänen & af Ursin, 2018, s. 23).

Akbarin ja muiden (2017, s. 263) mukaan asianmukaisen johtamistyylin käyttöönotto parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Tämän seurauksena työntekijät huomaavat, että heidän tavoitteensa ovat organisaation tavoitteiden mukaisia, ja omistautuvat siksi näiden tavoitteiden saavuttamiseen (Akbari ja muut, 2017, s. 263). Tämä varmistaa myös johdon tehokkuuden ja organisaation menestyksen ennalta määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisessa (Akbari ja muut, 2017, s. 263). Lisäksi transformationaaliset johtajat yrittävät edistää taitojaan parantaakseen organisaation suorituskykyä ja tuloksia (Akbari ja muut, 2017, s. 263).

Voidaan sanoa, että transformationaalinen johtaminen on prosessi, joka lisää sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien saavuttamiseen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien täyttämistä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Akbari ja muut, 2017,

s. 263). Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet toimivat positiivisena henkisenä pääomana, johon transformationaalinen johtaminen vaikuttaa (Akbari ja muut, 2017, s. 263).

Transformationaaliset johtajat hyödyntävät kaikkien organisaation jäsenten luovuutta ja ottavat työntekijöiden ideat mukaan päätöksentekoon (Akbari ja muut, 2017, s. 265). Työntekijöiden ajatusten ja palautteen huomioon ottaminen ja yhteistyöhön perustuvan johtamistavan omaksuminen johtavat työntekijöiden kasvuun ja kehitykseen sekä parantavat heidän motivaatiotaan ja työtyytyväisyyttä, mikä puolestaan voi nostaa sosiaalisen pääoman tasoa organisaatiossa (Akbari ja muut, 2017, s. 265).

Transformationalisen johtajuuden avulla voidaan johtaa henkilöstön ja johdon välistä dialogia. Transformationaalinen johtajuus perustuu hyvään vuorovaikutukseen, ja osaltaan sillä voidaan myös johtaa vuorovaikutusta. Näkisin, että dialogi ja transformationaalinen johtajuus tukisivat toisiaan. Dialogi osaltaan tukee transformationaalista johtajuutta, ja johtaja voi käyttää dialogia osana muita vuorovaikutuksen keinoja. Transformationaalinen johtajuus taas tukee dialogia, kun johtaja edistää dialogia, avoimuutta, yhteistyötä ja vuorovaikutusta työyhteisössä. Strategiaprosessissa dialogin merkitys korostuu. Sekä transformationaalisessa johtajuudessa että dialogisuudessa tarvitaan tasa-arvoa, toisten ihmisten kunnioitusta, luottamusta, motivaatiota, osallisuutta ja vuorovaikutuksen lisäämistä (Räsänen & af Ursin, 2018, s. 26).

Transformationaalinen johtajuus on keino vähentää yhteistoiminnallisia konflikteja tarjoamalla sosiaalista tukea, vähentämällä ihmisten välisiä konflikteja ja rohkaisemalla työntekijöitä ilmaisemaan ajatuksiaan (Akbari ja muut, 2017, s. 260). Transformationaalisessa johtajuudessa on kyse ihmisten välisien suhteiden rakentamisesta ja muutoksista näissä suhteissa (Akbari ja muut, 2017, s. 260). Arvojen korostaminen ja yhteisen vision kehittäminen ovat osa transformationaalista johtajuutta (Akbari ja muut, 2017, s. 260).

Transformationalisessa johtajuudessa korostuu vuorovaikutus sekä yhteistyön edistäminen (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, perinteisiä näkökulmia johtajuuteen; Johnson & Hackman, 2018, s. 133). Nämä molemmat ovat tärkeitä, jotta strategiaprosessiin tarvittava dialogi ja osallistuminen saataisiin toteutumaan. Transformationaalinen johtajuus auttaa henkilöstöä keskittymään yhteiseen etuun ja kasvattaa organisaation sosiaalista pääomaa (Akbari ja muut, 2017, s. 265). Tämä on hyvä lähtökohta silloin, kun tavoitellaan onnistunutta strategiaprosessia.

## 6 Lopputarkastelu

Tässä luvussa koostetaan yhteen kaikki se, mitä tässä tutkielmassa on käsitelty ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Lopputarkastelussa käydään läpi tutkielman keskeiset tulokset. Lisäksi pohditaan miten tämän tutkielman tuloksia voisi hyödyntää tulevaisuudessa. Tutkielman viimeisenä osana on pohdinta, jossa nostan esille sen, miksi dialogi ja osallisuus ovat strategiaprosessissa niin tärkeitä.

### 6.1 Keskeiset tulokset

Tutkielmassa keskityttiin kunta- ja kaupunkistrategioiden laadintaprosessiin. Tutkielmassa käytiin läpi strategiaa, strategiatyötä sekä strategiaprosesseja. Tutkielma rakentui vuorovaikutuksen, dialogin ja osallisuuden varaan. Näitä pidettiin jo suunnitteluvaiheessa strategian tekemisessä tärkeimpinä seikkoina, joita ei voida ohittaa. Tutkielman pääjohtajuusteoriaksi valittiin transformationaalinen johtajuus, mutta lisäksi esiteltiin lyhyesti myös muita teemaan sopivia johtajuustyyliä: LMX-teoria, palveleva johtajuus sekä dialoginen johtamistapa.

Tutkielman kohteena oli siis kunta- ja kaupunkistrategioiden laadintaprosessi. Tämä strategiaprosessi on iso osa jokaisen kunnan ja kaupungin toimintaa, sillä juuri tämä strategia määrittää sen, miten toimintaa johdetaan. Kunta- tai kaupunkistrategia on tavallaan päästrategia, kaikkien muiden strategioiden äiti, jota täydennetään esimerkiksi täsmällisemmällä toimialakohtaisilla strategioilla. Kunta- tai kaupunkistrategioiden laadintaprosessit ovat käynnissä käytännössä jatkuvasti, kun uusia strategioita suunnitellaan ja edellisiä arvioidaan. Lisäksi kunta- ja kaupunkistrategioilla on suuri yhteiskunnallinen merkitys, koska ne vaikuttavat omalta osaltaan jokaiseen Suomessa asuvaan henkilöön.

Tämän tutkielman johdantokappaleessa esitettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten henkilöstön osallistuminen vaikuttaa strategiaprosessin onnistumiseen?

2. Miten henkilöstön ja johdon välinen dialogi vaikuttaa strategiaproessin onnistumiseen?

Kun näihin kysymyksiin haettiin vastausta, etsittiin ensin tietoa kirjallisuudesta ja etsityn tiedon perusteella rakennettiin oma malli siitä, kuinka johdon ja henkilöstön välinen dialogi sekä henkilöstön osallistuminen vaikuttavat strategiaproessin onnistumiseen. Vaikka tutkielman lähtökohtana ja erityisenä mielenkiinnon kohteena olivat kunta- ja kaupunkistrategiat, tehtiin tämä malli yleispäteväksi mihin tahansa strategiaproessiin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että silloin kun strategiaproessin tarkoitus on edistää johdon ja henkilöstön välistä dialogia ja henkilöstö osallistuu aktiivisesti strategiaproessiin, lopputuloksena on onnistunut strategiaproessi. Vastauksena tutkimuskysymykseen henkilöstön aktiivinen osallistuminen on avain onnistuneeseen strategiaproessiin. Kun henkilöstölle ei anneta mahdollisuutta osallistua, dialogissa onnistuminen tehdään mahdottomaksi tai henkilöstö ei lähde dialogiin mukaan toivotulla tavalla.

Dialogin osalta strategiaproessi on kokonaan tai osittain epäonnistunut, jos tarkoituksena ei ole aidosti edistää johdon ja henkilöstön välistä dialogia strategiaproessissa. Dialogilla ei ole vaikutusta ja se jää kulliseksi. Ja vaikka dialogia olisi tarkoitus edistää strategiaproessissa, sekin on turhaa ilman henkilöstön aktiivista osallistumista. Täysin epäonnistuneeksi strategiaproessi katsotaan silloin, kun tarkoituksena ei ole edistää johdon ja henkilöstön välistä dialogia ja kun samalla henkilöstölle ei anneta mahdollisuutta osallistua strategiaproessiin tai osallistuminen mahdollistetaan vain pienelle joukolle henkilöstön edustajia.

Sekä henkilöstön osallistuminen että johdon ja henkilöstön välinen dialogi siis vaikuttavat strategiaproessin onnistumiseen. Molemmat näistä täydentävät toisiaan, joten mikäli joko osallistuminen tai dialogi jää uupumaan, kyseessä on todennäköisimmin osittain epäonnistunut strategiaproessi. Strategiaproessin onnistumiseen vaikuttaa osaltaan

myös johtajuus. Sekä dialogia että osallistumista edistävä johtajuustyyli on transformationaalinen johtajuus, jota tässä tutkielmassa ehdotettiin tukemaan strategiaproessin onnistumista.

Tämän tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää tulevaisuudessa muutamallakin eri tavalla. Ensinnäkin tutkielmassani esittelemää mallia voisi hyödyntää jatkotutkimuksissa. Lisäksi näkisin, että tästä tutkielmasta ja mallini tuomasta näkökulmasta osallistumiseen ja johdon ja henkilöstön väliseen dialogiin strategiaproessin laadinnassa hyötyisivät monet kaupungit ja kunnat. Etenkin kuntien osallisuusvastaavat ja muut johtajat, jotka pyörittävät strategiaproessia muun työnsä ohella, voisivat nähdä tämän kautta osallistumisen ja dialogin hyödyt myös siinä oman strategian laadintaprosessissa.

Koska kyseessä oli teoreettinen tutkimus, olisi tulevaisuudessa syytä jatkaa aiheen tutkimista myös käytännönläheisemmästä näkökulmasta. Jatkotutkimuksia dialogin ja osallistumisen vaikutuksesta strategiaproessin onnistumiseen olisi tarpeen tehdä. Strategiaprosessissa realisoituvan dialogin ja siihen osallistumisen vaikutus strategiaproessin onnistumiseen on vain yksi mallinnus muiden joukossa. Olisi mielenkiintoista koetella myös tätä strategiaproessin onnistumisen mallia käytännössä. Vain tällaisen tutkimuksen avulla saadaan varmuus siitä, toimiiko se käytännön työelämässä samalla tavoin kuin paperilla.

## 6.2 Pohdinta

Olen ottanut tässä tutkielmassa strategiaproessin onnistumisen määritelmäksi henkilöstön aktiivisen osallistumisen sekä dialogin johdon ja henkilöstön välillä. Miksi niistä vain toinen ei riitä? Vastaus on hyvin yksinkertainen. Dialogia ei ole ilman osallistumista ja väitän myös, että osallistumista ei ole ilman dialogia. Mitä olisi osallistuminen ilman vuorovaikutusta ja dialogia? Se on kulissi ja näennäistä osallistumista, jossa ei ole mahdollisuutta vaikuttaa vaan päätökset ja ratkaisut on tehty jo muualla etukäteen. Näen,



että nämä kaksi ovat sidoksissa toisiinsa niin tiukasti, ettei niitä voi lähteä toisistaan irrottamaan.

Olen käsitellyt tässä tutkielmassa sitä, mikä on onnistuneen strategiatyön takana. Onnistunut strategiaprosessi ja strategiatyö auttavat itse strategian onnistumisessa. Entä miksi strategia epäonnistuu? Tähän ei ole olemassa yksiselitteistä ja helppoa vastausta. Yksi asiantuntijoiden eniten esiin nostamista seikoista on kuitenkin osallistuminen ja osallistaminen. Esimerkiksi asiantuntijapalveluita tarjoava Arter Oy on listannut blogissaan kahdeksan kohdan listan siitä, miksi strategia epäonnistuu (Kriik, 2017). Se, että henkilöstöä ei osallisteta strategian tekemiseen, nousee myös tälle listalle (Kriik, 2017). Myös esimerkiksi Kohtamäen (2021) mukaan strategiaa tehdään yhteistyössä ja siinä korostuu aito vuoropuhelu. Henkilöstön osallistamisen lisäksi tulisi myös muita tarvittavia tahoja osallistaa yhteiseen strategian tekemiseen (Kohtamäki, 2021). Tähän listaan voisi lisätä esimerkkejä loputtomiin, mutta strategian tekemiseen perehtyneet asiantuntijat ovat sitä mieltä, että strategia epäonnistuu, jos henkilöstö ei osallistu strategian tekemiseen ja mikäli siinä ei käydä vuoropuhelua henkilöstön kanssa.

Näkisin kuitenkin, että ilman yhteistyötä tehty strategia, johon henkilöstö ei osallistu ja jossa ei ole henkilöstön ja johdon välistä vuorovaikutusta on täysin epäonnistunut strategia. Strategiaa ei voi jalkauttaa tai toteuttaa ilman henkilöstön suurta työpanosta asiaan. Mikäli strategia jää henkilöstölle etäiseksi ja se tuodaan ylhäältä päin annettuna ja valmiina, en usko, että henkilöstö on halukas käyttämään strategian toteuttamiseen, sisäistämiseen ja ymmärtämiseen aikaansa. Miten henkilöstö olisi halukas toteuttamaan strategiaa päivittäisessä työssään? Esimerkiksi siten, että strategiassa olisi huomioitu myös heidän näkökulmansa ja ideansa. Ja toisaalta myös siten, että he ovat saaneet oman äänensä kuuluviin yhteisessä prosessissa, ja seisovat siten myös strategian takana. Tällöin henkilöstö todennäköisemmin toteuttaa strategiaa ja sen tavoitteita mielellään päivittäisessä työssään.

Ja entäpä se dialogi? Tässä tutkielmassa on kerrottu se, miten laaja alue vuorovaikutus on sekä miten dialogi on yksi vuorovaikutuksen tapa. Dialogin on tarkoitus olla aito keskustelu, missä kuunnellaan toisia kiinnostuneesti, ollaan läsnä ja keskustellaan yhdessä. Dialogi on kiireetön ja ulkoisista vaikutteista vapaa keskustelu, missä kaikki ajatukset saa sanoa ääneen sellaisena kuin ne ovat. Tämä, jos mikä on mielestäni hieno vuorovaikutuksen tapa nimenomaan strategiaa tehdessä.

Esteeksi dialogin käytölle strategiaprosessissa tulee ajan ja resurssien puute. Aito ja rehellinen dialogi vie kumpaakin, sekä aikaa että resursseja. Tästä herää kysymys siitä, että jos ei ole aikaa kunnolliselle dialogille, miten voi olla aikaa kunnolliselle strategialle? En usko, että strategiaproessi voisi olla nopea ja hätäisesti tehty, ja silti siitä syntyisi huikea strategia. Enemmän näkisin asian niin, että aikaa käytetään strategiaprosessissa ja käytetään niitä resursseja sekä nähdään vaivaa hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi. Uskoisin, että sellainen toiminta palkitsee onnistuneella strategiaprosessilla ja sitä kautta onnistuneella strategialla.

## Lähteet

- Akbari, M., Seyyed Amiri, N., Imani, S., Rezaeei, N. & Foroudi, P. (2017). Why leadership style matters: a closer look at transformational leadership and internal marketing. *The Bottom Line*, 30(4), 258–278. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/BL-08-2017-0021>
- Alhanen, K. (2016). *Dialogi Demokratiassa*. Gaudeamus.
- Alhanen, K. (2019, 13. marraskuuta). *Dialogilla parempia päätöksiä*. DialogiAkatemia. Noudettu 29.1.2022 osoitteesta <https://dialogiakatemia.fi/2019/11/13/dialogilla-parempia-paatoksia/>
- Alhanen, K., Soini, S. & Kangas, M. (2019, 26. joulukuuta). *Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö*. DialogiAkatemia. Noudettu 29.1.2022 osoitteesta <https://dialogiakatemia.fi/2019/12/26/dialoginen-johtaminen-ja-vallankaytto/>
- Almqvist, R., Catasús, B. & Skoog, M. (2011). Towards the next generation of public management: A study of management control and communication in the Swedish Armed Forces. *International Journal of Public Sector Management*, 24(2), 122–145. <https://doi.org/10.1108/09513551111109035>
- Besson, P. & Mahieu, C. (2011). Strategizing from the middle in radical change situations: Transforming roles to enable strategic creativity. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(3), 176–201. <https://doi.org/10.1108/19348831111149169>
- Christ-Lakin H. & Hess D. R. (2014). Transformational leadership and spiritual intelligence. Teoksessa D. J. Svyantek, & K. T. Mahoney (Toim.), *Organizational Processes and received wisdom* (s. 71–99). Information Age Publishing, Incorporated.
- Einola, S. & Kohtamäki, M. (2015). *Osallistava strategiaproessi kunnassa*. Vaasan yliopisto.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. SAGE Publications.
- Glassman, A. M., Zell, D., & Duron, S. (2005). *Thinking strategically in turbulent times: An inside view of strategy making*. Taylor & Francis Group.

- Gyensare, M. A., Kumedzro, L. E., Sanda, A. & Boso, N. (2017). Linking transformational leadership to turnover intention in the public sector. *African journal of economic and management studies*, 8(3), 314–337. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-07-2016-0099>
- Harisalo, R. & Aarrevaara, T. (2006). Keskustelu, väittely ja dialogi poliittisessa ja hallinnollisessa päätöksenteossa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 34(3), 259–273. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1458282>
- Hellström, E. (2018a, 26. marraskuuta). *Dialogi tiedon ja ymmärryksen välineenä kompleksisessä maailmassa*. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Noudettu 26.1.2022 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/dialogi-tiedon-ja-ymmarryksen-valineena-kompleksisessa-maailmassa/>
- Hellström, E. (2018b, 26. marraskuuta). *Dialogin muodot ja paikat yhteiskunnallisen päätöksenteon tukena*. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Noudettu 26.1.2022 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/dialogin-muodot-ja-paikat-yhteiskunnallisen-paatoksenteon-tukena/>
- Hellström, E. & Anttila, T. (2018, 26. marraskuuta). *Dialogin vahvistaminen yhteiskunnallisen päätöksenteon tukena*. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Noudettu 26.1.2022 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/dialogin-vahvistaminen-yhteiskunnallisen-paatoksenteon-tukena/>
- Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. (2018a, 26. marraskuuta). *Kohti dialogista Suomea: Dialogin hyötyjä päätöksenteolle*. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Noudettu 23.1.2022 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/kohti-dialogista-suomea-dialogin-hyotyja-paatoksenteolle/>
- Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. (2018b, 26. marraskuuta). *Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset*. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Noudettu 22.1.2022 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>
- Huttunen, T. (2018). *Johdetaan yhdessä: Hypeä vai työpaikan todellisuutta?* Kauppakamari.

- Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma Talent.
- Johanson, J-E. (2019). *Strategy Formation and Policy Making in Government*. Springer International Publishing.
- Johnson, C. E., & Hackman, M. Z. (2018). *Leadership: A communication perspective* (7. painos). Long Grove, Illinois: Waveland Press Inc.
- Järvinen, P. (2018). *Ammatillinen käyttäytyminen: Tie onnistumiseen*. Alma Talent.
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Talentum.
- Kankaanpää, H., Laakso, H. & Vikkula, S. (2021). *Kasvata vaikutusvaltaasi: Vahvan vaikuttamisen opas* (1. painos.). Kauppakamari.
- Kareinen, J. (2021, 5. syyskuuta). *Osallisuus syntyy kohtaamisesta*. DialogiAkademian. Noudettu 29.1.2022 osoitteesta <https://dialogiakatemia.fi/2021/09/05/osallisuus-syntyy-kohtaamisesta/>
- Kendrick, J. "Skipper." (2011). Transformational Leadership Changing Individuals & Social Systems. *Professional Safety*, 56(11), 14. Noudettu 6.5.2022 osoitteesta <https://search-ebshost-com.proxy.uwasa.fi/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=67327612&site=ehost-live>
- Keränen, M. (2019). Onko osallistamispolitiikka osa uusliberaalia hallintaa vai sen vastavoima? Teoksessa T. Meriluoto & T. Litmanen (toim.), *Osallistu!: Pelastaako osallistaminen demokratian?* (s. 35–58). Vastapaino.
- Kohtamäki, M. (2021, 1. kesäkuuta). Miksi suunnitelmat valuvat hiekkaan – Strategiatyön haasteiden voittamisessa kasvaa kilpailuedun itu. *LJT tutkijablogi*. Noudettu 6.5.2022 osoitteesta <https://www.boardman.fi/ljt-blogi/miksi-suunnitelmat-valuvat-hiekkaan-strategiatyon-haasteiden-voittamisessa-kasvaa-kilpailuedun-itu/>
- Kriik, G. (2017, 23. marraskuuta). Näistä syistä strategia epäonnistuu. *Arter Oy:n blogi*. Noudettu 6.5.2022 osoitteesta <https://www.arter.fi/naista-syista-strategia-epaonnistuu/>
- Kroon, B., van Woerkom, M. & Menting, C. (2017). Mindfulness as substitute for transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), s. 284–297. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/JMP-07-2016-0223>

- Kuntaliitto (2021). Kunnat ja kuntayhtymät. Noudettu 21.11.2021 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/kunnat-ja-kuntayhtymat>
- Lindberg-Repo, K. (2020). *Brändi elvyttää kunnan*. Brand Audit Group Oy.
- Majava, J. (2021, 11. toukokuuta). *Kuntastrategia*. Kuntaliitto. Noudettu 07.01.2022 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/kehittaminen-ja-digitalisaatio/johtaminen/kuntajohtaminen/kuntastrategia>
- Mantere, S., Aaltonen P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. (2006). *Organisaation strategian toteuttaminen: Suunnitelmista käytäntöön* (Uud. p.). Edita.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J. & Conlon, D. E. (2015). Does seeing "eye to eye" affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management journal*, 58(6), 1686–1708. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0106>
- Meriluoto, T. & Litmanen, T. (2019). Pelastaako osallistaminen demokratian? Teoksessa T. Meriluoto & T. Litmanen (toim.), *Osallistu!: Pelastaako osallistaminen demokratian?* (s. 7–28). Vastapaino.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. Armonk: M.E. Sharpe, Inc.
- Nousiainen, M. (2019). Osallistamisesta tuli keskeinen hallinnon käytäntö EU:n köyhyysohjelmissä. Teoksessa T. Meriluoto & T. Litmanen (toim.), *Osallistu!: Pelastaako osallistaminen demokratian?* (s. 59–79). Vastapaino.
- Räsänen, M. & af Ursin, K. (2018). Dialogisen johtamisen kompetenssi terveydenhuollon lähijohtamisessa. *Focus Localis*, 46(1), 22–35. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-016749219>
- Siisiäinen, L. (2019). Hallinnan ohjaama osallistuminen vahvistaa valta-asetelmia. Teoksessa T. Meriluoto & T. Litmanen (toim.), *Osallistu!: Pelastaako osallistaminen demokratian?* (s. 95–122). Vastapaino.
- Tienari, J. & Harviainen, J. T. (2020). *Strategiaopas kuntien päättäjille: Osallista ja hallitse*. Alma Talent Oy

- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2012). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa* (1.–4. painos). Talentum.
- Tighe, S. (2019). *Rethinking strategy: How to anticipate the future, slow down change, and improve decision making*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Toivonen, H. (2008). *Strateginen johtaminen kuntasektorilla: Vertailussa kaupunkistrategioiden suunnittelu, valmistelu, toteutus ja seuranta viidessätoista suomalaisessa kaupungissa* [Pro gradu, Vaasan yliopisto]. Osuva. Noudettu 21.11.2021 osoitteesta <http://osuva.uwasa.fi/handle/10024/5939>
- van der Voet, J. (2016). Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape. *American review of public administration*, 46(6), 660–682. <https://doi.org/10.1177/0275074015574769>
- Vataja, K. (2015, 17. marraskuuta). Strategia pinteessä. *Viikon varrelta -blogi*. Noudettu 8.5.2022 osoitteesta <https://www.sitra.fi/blogit/strategia-pinteessa/>
- Viitala, R. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki: Edita
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Talentum.
- Wilhelmsson, N. (2019). Suomalainen demokratiapolitiikka 2000-luvulla. Teoksessa T. Meriluoto & T. Litmanen (toim.), *Osallistu!: Pelastaako osallistaminen demokration?* (s. 81–86). Vastapaino.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7. painos). Upper Saddle River, N.J.: Pearson.