

Hanna Jakku

## **DIALOGISEN KUMPPANUUDEN JÄLJILLÄ**

Dialogi ja sen mahdollisuudet Oulun kaupungin kulttuurin kumppanuuksissa

## **DIALOGISEN KUMPPANUUDEN JÄLJILLÄ**

Dialogi ja sen mahdollisuudet Oulun kaupungin kulttuurin kumppanuuksissa

Hanna Jakku  
Opinnäytetyö  
Kevät 2019  
Kulttuurituottamisen ja luovan  
talouden tutkinto-ohjelma  
(YAMK)  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Kulttuurituottamisen ja luovan talouden tutkinto-ohjelma (YAMK)

---

Tekijä: Hanna Jakku

Opinnäytetyön nimi: Dialogisen kumppanuuden jäljillä: Dialogi ja sen mahdollisuudet Oulun kaupungin kulttuurin kumppanuuksissa

Työn ohjaaja: Pekka Isomursu  
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2019 Sivumäärä: 52

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella dialogin rakentamisen, dialogisen johtamisen ja dialogisen strategiatyön toteutumista Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalveluiden kumppanuusprosessissa. Sen taustalla on tarve kartoittaa kulttuurin kumppanuuksien kehittämismahdollisuuksia ja selvittää 3. sektorilla toimivien kulttuuri- ja taideorganisaatioiden näkemyksiä kaupunkiorganisaation ja kumppanuuksien välillä rakentuvasta dialogista.

Opinnäytetyössä on käytetty aineistona Oulun kaupungin kulttuurin kumppanuuksien teemahaastatteluja sekä dialogin rakentamiseen liittyvää tutkimus- ja asiantuntijakirjallisuutta. Lisäksi työn aikana on havainnoitu Oulun kulttuuristrategiatyön valmistelua ja analysoitu sen dialogista onnistumista kulttuurin kumppanuuksien näkökulmasta.

Opinnäytetyön tuloksena on analyysi kumppanuusprosessin ja kulttuuristrategiatyön dialogisuuden onnistumisista ja sen haasteista: se selvittää kumppanuuksien haastattelujen pohjalta kulttuuri- ja taideorganisaatioiden esittämät kehitysehdotukset dialogisuuden parantamiseksi, jotta oululaista kulttuurin toimintakenttää voitaisiin entistä vahvemmin kehittää yhdessä kaupunkiorganisaation kanssa. Opinnäytetyössä esitetään myös jatkotoimenpiteitä, joilla dialogia rakennetaan entistä vahvemiksi esimerkiksi kumppanuusprosessien arviointiperusteiden kehittämisen kautta.

---

Asiasanat: dialogi, dialogisuus, dialoginen johtaminen, strategiatyö, kumppanuus

## **ABSTRACT**

Oulu University of Applied Sciences  
Master Degree of Cultural Production in Creative Industries

---

Author: Hanna Jakku

Title of thesis: Searching for Dialogical Partnerships: Dialogue and Its Potential in Developing the Cultural Partnerships of the City of Oulu

Supervisor: Pekka Isomursu

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2019

Number of pages: 52

---

This thesis aims at examining building dialogue, dialogical leadership and dialogue in strategic management in the cultural partnerships processes of the 3rd sector art and culture organizations of the City of Oulu. The thesis is based on the need to develop the partnership processes and to research how the independent organizations perceive the dialogical dimension between them and the city organization working in the public sector.

As research material, the thesis utilizes theme interviews of the representatives of the cultural partnerships as well as recent research and specialist literature in its theoretical frame. It also includes observation of the strategic work of the cultural services in the City of Oulu and its dialogue-constructing lessons from the standpoint of the representatives of the cultural partnerships.

The thesis gives an overall analysis of the successes and challenges of building dialogue in partnership and strategic processes. It presents the options and proposes ideas on how to strengthen the dialogue between the public and 3rd sector organizations as well as follow-up on creating better tools for productive interaction and development work.

---

Keywords: dialogue, dialogical leadership, strategic management, partnership

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	AINEISTO JA MENETELMÄT .....	10
3	TAUSTA: DIALOGISUUDESTA KAAOS-HANKKEESSA OPITTUA .....	16
4	KÄSITTEET .....	22
4.1	Dialogin rakentaminen.....	22
4.1.1	Merkitykset ja kokemukset dialogissa .....	23
4.1.2	Dialogin rakentaminen organisaatioissa.....	25
4.2	Dialoginen johtaminen .....	25
4.3	Dialogisista oppimisympäristöistä .....	27
4.4	Strateginen johtaminen organisaation kehittämisessä .....	29
4.4.1	Uudet strategiaproessit: jatkuva ja dialoginen strategiatyö ..	30
4.4.2	Mihin strategiatyöllä pitäisi pyrkiä? .....	33
5	AINEISTON ANALYYSI: HAASTATTELUT JA HAVAINNOINTI.....	36
5.1	Dialogisuus kulttuurin kumppanuusprosessissa.....	37
5.2	Dialogisuus Oulun kulttuuristrategiatyössä kulttuurin kumppaneiden näkökulmasta .....	42
5.3	Havaintoja dialogisuuden toteutumisesta kulttuuristrategiatyössä .....	44
6	POHDINTA.....	48
	LÄHTEET .....	51

## 1 JOHDANTO

Oululaisella kulttuurin ja taiteen kentällä on käynnissä laajamittainen kehittämissen kausi ja useita merkittäviä hankkeita: Oulun kaupunki on lähtenyt kisaamaan Euroopan kulttuuripääkaupunkivuodesta 2026, kaupungille luodaan ensimmäistä kulttuuristrategiaa ja 3. sektorilla toimivat kulttuuri- ja taideorganisaatiot tuottavat yhä enemmän, kunnianhimoisemmin ja ammattimaisemmin sisältöä ja kulttuuri-toimintaa kaupunkilaisten ulottuville. Suuressa sopassa on monta lusikkaa: eri sektoreiden kulttuurialan ammattilaiset ja erilaiset intressiryhmät omine näkemyksineen haluavat päästä sanomaan sanansa kaupungin kulttuurielämän tulevaisuutta määrittäviin kokonaisuuksiin. Tarvitaan tuoreita ajatuksia, visionääristä johtajuutta ja yhdessä kehittävää otetta vanhojen keinojen rinnalle: mitä lisäarvoa dialogin rakentaminen, dialoginen johtaminen ja dialoginen strategiatyö voisivat tuoda kulttuurin toimintakentälle?

Dialogista johtajuutta innovatiivisuuden tekijänä tutkinut Dinno-tutkimushanke toteaa tuloksissaan, että tuoreimpien johtamisoppien mukaan dialogiin perustuva osallistava, arvostava ja kuunteleva johtaminen on osoittautunut merkittäväksi tuloksellisuuden, luovuuden ja uudistumisen voimavaraksi organisaatioiden johtamisessa. Läsnäolo, kuunteleminen ja keskinäisen ymmärryksen löytäminen erityisesti laajoissa kokonaisuuksissa on kuitenkin aina vain haasteellisempaa nykyajan kiireisessä ja paineistetussa työelämässä.

Tutkimustulosten mukaan dialoginen johtaminen ja syvä, yhteisymmärrystä luova dialogi jäävät valitettavan usein toteutumatta esimerkiksi strategisissa kehittämissuunnitelmissa, vaikka yhdessä ajattelemiseen ja aitoon vuorovaikutukseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin laadun parantuessa. Strategiatyöhön suhtaudutaan pakkopullana, joka tulee vain tehdä: vaikka strategian luomiseen käytetään esimerkiksi julkisella sektorilla valtava määrä aikaa, vaivaa ja rahaa, sen hyödyt jäävät usein irrallisiksi käytännön arjessa. Siksi onkin kiinnostavaa kysyä, millaista lisäarvoa dialogisuus voisi tuoda strategiseen suunnitteluun, jos se otettaisiin aidosti mukaan laajoja kokonaisuuksia käsitteleviin kehittämistilaisuuksiin.

Dialogisuuden ja dialogisen johtamisen teemat ovat seuranneet työuraani kuin vaivihkaa, vaikka en osannut sanoittaa niitä vielä sen alkuvaiheilla. Kirjoitin perustutkintoni opinnäytetyön melkein 15 vuotta sitten manageritoiminnasta, koska minua on aina kiinnostanut tuottajan työssä eri tavoin erikoistuneiden ihmisten, kykyjen ja osaamisen johtaminen. Tuotanto- ja projektiosaamisen käytännön taidot oppii työkokemuksen karttuessa, mutta se, miten vahvoista näkemyksistä ja taiteellisesta kunnianhimosta elävät ihmiset saadaan toimimaan tuloksellisesti yhdessä onkin kinkkisempi juttu. Dialogisten prosessien ja työkalujen maailmaan sukeltaminen on tarjonnut aivan uusia näkökulmia omaan työhöni.

Aloittaessani YAMK-opinnot syksyllä 2016 olin jo siirtynyt ruohonjuuritason festivaali- ja tapahtumatuotannoista kohti kulttuurin ja luovan talouden toimintakentän kehittämistehtäviä. Silloin sanastooni alkoi hiipiä sellaisia väsyttäviä ja epäkiinnostavia sanahirviöitä kuin strateginen kehittäminen ja strategiatyö, joita erityisesti julkisen sektorin organisaatioissa toistetaan vuodesta toiseen. Usein tehdystä työstä syntyy vain nopeasti unohtuva kasa paperia. Tuottajan ammatti-identiteettini kautta ymmärsin kuitenkin niiden merkityksen laajojen kokonaisuuksien, kuten organisaatioiden toiminnan ja alan toimintaympäristön kehittämässä. Havahduin kysymään, miten niitä voisi tehdä paremmin, ilman tunnetta väkisin syötetystä pakkopullasta.

Kiinnostuin toden teolla dialogin rakentamisen teemoista kolmivuotisessa hanketyössäni Oulun kaupungin toteuttamassa ja Euroopan sosiaalirahaston rahoittamassa Kuntalaislähtöinen kaupunkikehittäminen –projektin aikana. Viestinnän asiantuntija minussa näkee dialogisuudessa entistä laadukkaamman vuorovaikutuksen ja syvällisemmän viestinnän rakennuspalikoita. Projektityössäni pääsin lisäämään tuottamisen ja viestinnän osaamistani aivan uudella tavalla vuorovaikutuksellisten ryhmäprosessien ja erilaisten sidosryhmien kanssa tehtävän yhteiskehittämisen näkökulmasta: olinhan jo oivaltanut työskennellessäni festivaali- ja tapahtumatuotannoissa, että festivaalit ovat monimuotoisen dialogin käymisen keskittymiä ja rakenteita, jossa tekijät, asiantuntija ja yleisö kohtaavat.

Yksi hanketyöni tärkeimmistä aneista oli dialogisia, design thinking –työkaluja ja projektisuunnittelun menetelmiä yhdistävän KAAOS-menetelmän kehittäminen.

Vaikka menetelmän rakentamisen aikana saimme usein huomata liikkuvamme erityisesti Suomessa vielä tuntemattomalla maaperällä, se palkittiin kuitenkin eurooppalaisten kaupunkien EUROCITIES-verkoston kilpailussa hyvänä osallisuutta vahvistavana menetelmänä marraskuussa 2018. Henkilökohtaisesti palkinto arvostetussa kilpailussa vahvisti tunnetta, että olen oivaltamassa jotakin uutta ammatillisen identiteettini tueksi. Näitä teemoja halusin pohtia tarkemmin myös opinnäytetyöni osana. Taustoitan keväällä 2019 päättynyttä hanketyötäni tarkemmin opinnäytetyöni aihepiirin avaamiseksi myöhemmin tässä työssä.

Olen tuntenut jo vuosia vaimeaa kutinaa liittyen DIY-tasolla tapahtuvaan kulttuurin ja taiteen uudistumiseen: Oulussa tapahtuu 3. sektorilla, yhdistys- ja järjestötoimijoiden kentällä koko ajan enemmän, monimuotoisemmin ja uutta luoden. Julkisen sektorin palvelutuotannon muutospaineesta on puhuttu jo vuosia, ja käytännön tasolla se näkyy puheena asiakaslähtöisyyden kehittämisestä ja asiakastarpeiden uudentamisesta huomioimisesta sekä toisaalta huolena pienenevistä taloudellisista resursseista. Siksi Kuntalaislähtöinen kaupunkikehittäminen –hankkeen lähti kehittämistyössään etsimään uusia ratkaisuja kaupungin palvelujen kehittämiseen 3. sektorin avulla. Jotta yhdistykset ja järjestöt voisivat täydentää joustavasti ja laadukkaasti kaupunkilaisille tarjottavia palveluja ja sisältöjä, tarvitaan uusia tapoja suunnitella ja toteuttaa niitä yhdessä. Näitä mahdollisuuksia halusin tarkastella lähemmin oman kulttuuri- ja media-alan taustani valossa, josta päästäänkin opinnäytetyöni aihepiirin rajaukseen.

Vaikka tunnen suurta vetoa urbaanin kaupunkikulttuurin ja sen parissa toimivien järjestöjen suuntaan, opinnäytetyössä on pakko rajata ja keskittää näkökulmaa. Kun hanketyössäni yhdistysten ja järjestöjen kenttä kattoi käytännössä kaikki toimialat sosiaali- ja terveysalan järjestöistä ruohonjuuritason harrasteyhdistyksiin, opinnäytetyössäni rajaan tarkasteltavat 3. sektorin edustajat Oulun kaupungin kulttuuripalveluiden kumppanuustoimijoihin, jotka edustavat eri taide- ja kulttuurialan toimialoja. Tämä tuntui luontevalta myös siksi, että tutkimustyöni muuttui herkulliseksi siinä hetkessä, kun Oulun kaupungin kulttuuripalvelut aloitti kulttuuristrategiatyönsä syksyllä 2018: pääsin aitiopaikalle seuraamaan strategiatyön prosessia ja sitä, miten dialogisuus toteutuu palvelutuotantoa ohjaavan strategian suunnittelussa kaupunkiorganisaation ja sen sidosryhmien, tässä tapauksessa 3.



sektorin kumppanuustoimijoiden kesken. Opinnäytetyöni aineisto perustuukin oululaisten taide- ja kulttuuriorganisaatioiden kumppanuusprosessin sekä tuoreen kulttuuristrategiatyön dialogisuuden tarkastelemiseen. Millä tavalla dialogia on rakennettu yhdistystoimijoiden suuntaan, onko siinä kehitettävää ja millaisia mahdollisuuksia dialogin vahvistaminen voisi tuoda kulttuuripalveluiden suunnitteluun ja toteutukseen? Samalla tarkastelen strategiatyön toteutumista ja sen dialogisuutta kumppanuustoimijoiden näkökulmasta. Millä tavoin avoin ja läpinäkyvä vuorovaikutus toteutuu, kun kaupunki laatii itselleen uutta strategiaa?

## 2 AINEISTO JA MENETELMÄT

Opinnäytetyöni aineistona olen käyttänyt dialogin rakentamiseen, strategiatyöhön ja dialogiseen johtamiseen saatavilla olevaa tutkimus- ja ammattikirjallisuutta. Niistä tärkein on ehdottomasti teknologiarahoittaja Tekesin (nykyinen Business Finland) sekä Työsuojelurahaston rahoittama monitieteinen, vuosina 2012-2014 toteutettu tutkimus- ja kehittämishanke Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä – tutkimusohjelma Dinnon tutkimustulokset kokoava teos Dialoginen johtaminen: Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen vuodelta 2015. Teos on yksi harvoista, ellei ainoa kattavasti suomenkielillä aihetta kartoittava tutkimus, jota voi suositella kaikille dialogisuudesta ja dialogisesta johtajuudesta kiinnostuneille.

Kirjallisuuden avulla olen avannut opinnäytetyössäni käyttämiäni käsitteitä, ja käyttämäni asiantuntijatieto onkin kattanut niin dialogiin vahvistamiseen, strategian laatimiseen kuin johtamiseen liittyvää suomen- ja englanninkielistä kirjallisuutta. Nämä löytyvät lähdeluettelosta tämän opinnäytetyön lopusta. Lisäksi taustoitin tarpeelliseksi katsomallani tasolla edellistä hanketyötäni, joka toimi monella tapaa inspiraation lähteenä opinnäytetyölleni.

Kirjallisuuden ympärille rakentunutta teoreettista viitekehystä peilaan Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalveluiden sekä 3. sektorin kulttuuri- ja taideorganisaatioiden, joita tässä opinnäytetyössä kutsutaan kulttuurin kumppanuuksiksi, välisen dialogin rakentumiseen Oulun kaupungin kulttuuristrategiatyössä syksyllä 2018 ja keväällä 2019. Kulttuurin kumppanuuksista todetaan Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuurilautakunnan 20.12.2017 päivätyssä pöytäkirjassa seuraavaa: kulttuurin kumppanuudet ovat taiteen ja kulttuurin toimialan sopimuksia, ja kumppaneiden toiminta täydentää kaupungin omaa palveluntuotantoa. Yhtenä mainittuna tavoitteena on kulttuurin saatavuuden ja saavutettavuuden edistäminen, ”hyvinvointiulottuvuus” ja terveyden edistäminen, eri kumppanien välinen yhteistyö sekä sitoutuminen Euroopan kulttuuripääkaupunkihankkeen tavoitteisiin. Lautakunta toteaa, että kulttuurin kumppanit toimivat oman alansa asiantuntijoina

ja sopimukseen määritellään aina kumppanikohtaiset palvelusisällöt kunkin sopimuskauden ajaksi. Tällä hetkellä voimassa olevat kumppanuudet on solmittu sopimuskaudelle 1.1.2018-31.12.2021.

Kulttuurin kumppanuussopimusten edellytyksenä on, että kumppanilla, eli 3. sektorin kulttuuri- tai taideorganisaatiolla, on yhteistyötä Oulun kaupungin kulttuurilaitosten kanssa, joita ovat Kulttuuritalo Valve, museo- ja tiedekeskus Luuppi, Oulun teatteri, Oulun kaupunginkirjasto, Oulu Sinfonia ja Oulun Musiikkikeskus. Kaupungin kumppanuusrahoituksen lisäksi kumppanit ovat velvollisia hankkimaan muutakin ulkopuolista rahoitusta. Ulkopuolista rahoitusta ei ole tarkemmin määritelty sivistys- ja kulttuurilautakunnan pöytäkirjassa. Kumppanien toiminnan tulee olla ”ammattimaista, säännöllistä ja ympärivuotista” ja niiden tulee tehdä yleisötyötä tai taidekasvatusta toimintansa osana. Lisäksi todetaan, että tavoitteiden toteutumista seurataan ja vaikuttavuutta arvioidaan vuositasolla.

Sivistys- ja kulttuurilautakunnan pöytäkirjassa myös todetaan, että kuluvaa sopimuskaudelta silmällä pitäen tehdyn sähköisen kyselyn ja käytyjen toimijakohtaisten neuvotteluiden perusteella edellisessä kappaleessa mainitut kriteerit täytti 15 oululaista kulttuuri- ja taideyhdistystä, joiden kanssa kumppanuussopimus on solmittu vuoden 2021 loppuun saakka. Näistä toimijoista muodostuu opinnäytetyöni rajattu kohderyhmä.

Olen käyttänyt perusmenetelmänä havainnointia ja tarkkailua, joiden avulla olen pyrkinyt saamaan tietoa strategiaprosessin dialogisuudesta ja sen toteutumisesta. Kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara teoksessaan Tutki ja kirjoita toteavatkin, havainnointi auttaa saamaan välitöntä suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä, luonnollisessa ympäristössä, ja se on erinomainen menetelmä erityisesti vuorovaikutuksen tutkimuksessa (Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2016, 213). Havainnoinnissani olen pyrkinyt olemaan objektiivinen ja näkymätön sekä tallentamaan huomioni luotettavasti. Tilanteet huomioiden havainnointini on ollut enemmänkin vapaata ja toiminnan luonteeseen mukautunutta, kuin systemaattista ja tarkasti jäseneltyä. Olen myös havainnointitilanteissa pyrkinyt tekemään selväksi, että olen niissä nimenomaan tarkastelijan roolissa, en aktiivisena osallistujana.

Osallistuin Oulun kulttuuristrategian valmisteluun syksyn 2018 ja kevään 2019 aikana yhteensä neljä kertaa havainnoijan roolissa. Kulttuuristrategian valmistelua fasilitoi ja ohjasi aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI, jolla on vahvoja näyttöjä suomalaisten kaupunkien strategioiden ja kehittämissuunnitelmien sparrauksesta ja valmistelusta. Olin mukana niissä työpajoissa, joihin myös 3. sektorin kulttuurin kumppanuudet olivat kutsuttuina 5.11.2018, 17.1.2019, 12.2.2019 ja 20.5.2019. Työpajat muodostuivat sekä toimintaympäristöä analysoivasta, strategian teemojen, painopisteiden ja sisältöehdotuksien muodostamiseen keskittyvästä kuin käytännön toimenpiteitä tarkentavasta työpajasta.

Viimeinen työpaja oli kevääseen mennessä saatujen tuloksien seuranta, kommentointia ja reflektointia, jossa myös kulttuurin kumppanuudet saivat tuoda esille oman näkemyksensä siihen asti tehdystä kulttuuristrategian työstöstä. Vaikka työpajat olivat avoimia kaikille 3. sektorin kulttuurin kumppaneille ja heidät oli kulttuuristrategiatyöhön kutsuttu mukaan, paikalla oli yleensä korkeintaan puolet 15 kumppanista yhdellä kokoontumiskerralla, usein vähemmän.

Opinnäytetyöni tavoitteena ei ole arvioida Oulun kulttuuristrategian laatua sen sisällön kautta: tätä varten kulttuuristrategialla on oma laadunvalvojansa osana Oulu2026-hakuprosessia, jota toteuttaa tutkimus- ja arviointityönä kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore vuosina 2018-2022. Tutkimuksessa tarkastellaan kulttuuripääkaupunkihaun hakuprosessia ja mahdollisesti vuonna 2026 toteutuvaa kulttuuripääkaupunkivuotta, ja siinä keskitytään hakuprosessin ja kulttuuripääkaupunkivuoden vaikutuksiin ja vaikuttavuuteen sekä kulttuuriin rooliin ja merkitykseen Oulun kaupungin strategisessa kehittämistyössä. ([www.cupore.fi](http://www.cupore.fi))

Minua taas kiinnosti opinnäytetyössäni se, miten 3. sektoria edustavat kulttuurin kumppanuudet ovat mukana kaupunkiorganisaation strategian kehittämisessä, miten he näkevät oman roolinsa ja asemansa kulttuurin ja taiteen toimintakentän kehittämisessä ja millaisia kokemuksia ja näkemyksiä heillä on dialogisesta kehittämisestä. Siksi en tässä käsittele Oulun kulttuuristrategian varsinaista sisältöä: kirjoittaessani opinnäytetyötä kesällä 2019 kulttuuristrategiaprosessi on vielä kesken, eikä sitä oltu vielä virallisesti julkaistu. Työ tullaan saattamaan loppuun todennäköisesti syksyn 2019 aikana.

Kulttuuristrategiaa valmisteltiin varsin laajasti. Onkin syytä mainita, että niiden työpajojen lisäksi, joissa olin mukana havainnoijan roolissa, strategiatyötä tehtiin myös Oulun kaupungin eri hallintokuntien ja liikelaitosten, kaupunginvaltuuston, Euroopan kulttuuripääkaupunkihaun luovien neuvonantajien, alueen koulutusorganisaatioiden, liike-elämän edustajien sekä sivistys- ja kulttuuripalveluiden joryhmän ja kulttuurilaitosten, kuten Kulttuuritalo Valveen, museo- ja tiedekeskus Luupin, Oulun teatterin, Oulun kaupunginkirjaston, Oulu Sinfonian ja Oulun Musiikkikeskuksen edustajien kesken.

Oulun kulttuuristrategian valmistelun tarve syntyi Oulun päätettyä vuonna 2017, että se lähtee kisaamaan Euroopan kulttuuripääkaupunkistatuksesta vuoden 2026 osalta. Yhtenä kisan kuudesta kriteeristä on, että osallistuvalla kaupungilla on vahvistettu kulttuuristrategia: seikka, joka strategiatasolla kääntyy niin, että kulttuuripääkaupunkihaku on yksi Oulun kulttuuristrategian toimenpide.

Lisäksi Oulun kaupungin kulttuuripalveluissa on viime vuosien aikana lähdetty vahvemmin ajamaan kulttuuria keskeiseksi tekijäksi Oulun kaupunkikehityksessä. Kaupungin kulttuuritoiminnalla nähdään olevan neljä toiminnallista ulottuvuutta: taide, sivistys, hyvinvointi ja kaupunkikulttuuri. Näistä nähdään syntyvän kulttuurisia, sosiaalisia ja taloudellisia vaikutuksia koko alueelle. Näitä tavoitteita varten tarvitaan käytännön työtä ohjaava asiakirja, jota kulttuuristrategia valmistuessaan edustaa.

Kulttuuristrategiatyön seuraamisen lisäksi olen haastatellut strategiatyössä aktiivisimmin mukana olleita 3. sektorin toimijoita teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelun valitsin tiedonkeruumenetelmäksi, koska halusin antaa kumppanuustoimijoille mahdollisuuden tuoda esille omia näkökulmiaan ja heidän toimintaansa koskevia asioita mahdollisimman vapaasti omin sanoin. Sen lisäksi aavis-telin etukäteen, että opinnäytetyöni aihe tuottaa monitahoisia ja laajoja vastauksia, joita halusin tarpeen mukaan selventää ja syventää. (Hirsjärvi ym. 2016, 207-208.) Minulla oli haastattelutilanteessa aihepiiri tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuivat, enkä käyttänyt tarkasti strukturoitua haastattelupohjaa. Halusin luoda haastattelutilanteista enemmän kollegiaalisia, ajatuksia

avaavia keskusteluja - tunnenhan monet toimijat henkilökohtaisesti ja pidän heitä vahvasti oman työnsä asiantuntijoina.

Strategiatyön arvioinnin lisäksi halusin kuulla kumppanuustoimijoiden näkemyksiä koko kumppanuusprosessin dialogisuudesta. Haastattelujen suhteen on todettava, että niiden toteutuksessa oli otettava huomioon haastateltavien riippuvuussuhde Oulun kaupunkiin, joka viime kädessä päättää haastateltavien organisaatioiden kumppanuusrahoituksesta. Haastattelujen toteutusaikaan keväällä ja kesällä 2019 kulttuurin kumppanuuksien sopimukset oli juuri vahvistettu seuraavalle neljävuotiskaudelle, eikä varsinaista pelkoa sopimuksen jatkumisesta tai kumppanuussuhteen jatkumisesta ollut.

Vaikka moni haastattelemani kumppanuustoimijan edustaja korosti, että kumppanuuteen liittyvistä näkökulmista voi tästäkin huolimatta puhua vapaasti asiatsolla, oman asiantuntijuutensa edustajana, koin järkeväksi anonymisoida haastattelut ja poistaa niistä mahdollisesti tunnistettavat elementit neutraaliuden säilyttämiseksi ja häivyttääkseni ilmiselvän valta-asetelman vaikutuksia keskusteluissa. Koska toimijajoukko on kokonaisuudessaan verrattain pieni, yhteensä 15 kumppanuustoimijaa, en myöskään tässä avaa haastateltavien lukumäärää sen tarkemmin: luonnehdintana voi todeta, että haastateltavien joukossa oli erilaisia toimijoita, vanhoja ja uusia tekijöitä kumppanuuden kentällä, eri taiteenlajeja edustavia toimijoita sekä enemmän etujärjestöiksi luokiteltavia organisaatioita. Haastatteluja tehdessä kävi kuitenkin selväksi, että niiden saturaatio on saavutettu tarpeelliseksi katsomallani tavalla: vastauksien sisällöt olivat hyvin samankaltaisia keskenään. Haastattelut on tallennettu ja ne ovat tekijän hallussa.

Lopuksi kokoan oman tulkintani analyysini tuloksista ja teen niistä omat johtopäätökseni. Pyrin selkiyttämään työssäni esiinnousseita merkityksiä sekä pohtimaan niiden laajempaa merkitystä ammatillisen kehittymiseni sekä luovan toimintakentän näkökulmasta. Kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara toteavatkin, haastattelussa on ratkaisevaa, miten haastattelija osaa tulkita haastateltavan vastauksia kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa (Hirsjärvi ym. 2016, 207). Saman voisi sanoa havainnoinnista. Tulkinnassani edustankin vain itseäni,

omia ajatuksiani, näkökulmiani ja johtopäätöksiäni, eikä se ole minkään muun tahon tai toimijan sanoittamaa.

### 3 TAUSTA: DIALOGISUUDESTA KAAOS-HANKKEESSA OPITTUA

Omalla projektimuotoiseen kehittämiseen keskittyvällä työurani uudella polulla inspiroivin projektityöni Kuntalaislähtöinen kaupunkikehittäminen –hankkeessa päättyi hankesuunnitelmansa mukaisesti 31.3.2019. Hankkeen aikana Oulun kaupungin alueella toteutettiin 48 kokeiluprojektia, joiden toteuttajina olivat oululaiset 3. sektorin toimijat ja nuoret kaupunkilaiset. Kaupunkilaisten omaehtoista, kaupunkikulttuurin kehittämistä tukevaa tekemistä ja toimintaa sekä vaikuttamismahdollisuuksien uusia malleja luoneiden kokeiluprojektien lisäksi hankkeen kehittämistyön ytimessä on KAAOS-menetelmä, joka kokoaa teemallisesti alleen hankkeen aikana kehitetyt toimintamallit ja hyvät käytännöt. Seuraava Kuntalaislähtöinen kaupunkikehittäminen –hankkeen esittely, jossa käytän tästä eteenpäin sen viestinnällisesti toimivampaa lyhennettä KAAOS-hanke, perustuu pitkälti keväällä 2019 kirjoittamaani hankkeen loppuraportointiin.

KAAOS-hankkeessa kehittämämme KAAOS-menetelmä jakaantuu kolmeen yhteen punoutuvaan osa-alueeseen: dialogin vahvistamiseen, ratkaisujen etsimiseen ja käytännön kokeilutoiminnan mahdollistamiseen julkisten palvelujen kehittämässä. KAAOS-menetelmä yhdistää urbaanin osallisuuden vahvistamiseksi erilaisia yhteiskehittämisen, dialogin rakentamisen, muotoiluajattelun ja projektisuunnittelun työkaluja. Se on uusi kaupunkikehittämisen ajattelumalli kaupunki- ja kuntaorganisaatioille: kansalaislähtöinen, helposti omaan toimintaan mukautettava ja sovitettava sekä erityisesti nuoria kaupunkilaisia mukaan houkutteleva kehittämisen ote muokata kaupunkielämää entistä paremmaksi.

KAAOS–hankkeen kehittämistarpeet ja -tavoitteet nousivat julkisen palvelutuotannon taloudellisista haasteista nousevien vaikuttavuus-, oikea-aikaisuus- ja asiakaslähtöisyystarpeiden parantamisesta. Erityisesti osallisuuden näkökulma palveluiden kehittämässä on vaatinut tarkastelua, kun julkisen sektorin muutos-paine vaatii kokeilemaan uusia palvelutuotannon malleja. Lisäksi oli todettu, ettei 3. sektorin osaamista osattu hyödyntää tarpeeksi palvelutuotannossa ja sen kehittämässä. Julkisen sektorin on löydettävä tehokkaampia keinoja, joilla innovointi ja yhteiskehittäminen vakiintuvat osaksi organisaation toimintaa: tarvitaan



niitä tukevia rakenteita, prosesseja sekä osaamista, joilla uudet johtamisen ja kehittämisen tavat tulevat osaksi organisaation ydintoimintaa (Bason 2010, 8).

Erityisesti tarvetta oli nuorten kuntalaisten ennaltaehkäisevien palveluiden kehittämiselle sivistys- ja kulttuuripalveluiden näkökulmasta. Sivistys- ja kulttuuripalvelut strategisena tavoitteena on kuntalaisten hyvinvoinnin parantaminen, ja tässä yhteydessä erityisesti osallisuuden käsitteen ymmärtäminen laajempaan, jaetun vallan sekä kaupunkilaisen ja kaupunkiorganisaation kumppanuuden kautta syntyvänä kuntalaisvaikuttamisena sekä yhteiskuntaan ja yhteisöön kiinnittymisen tunteena nähtiin tärkeänä kehittämisen kohteena.

Samalla haluttiin vastata EU-tasollakin esille nousseeseen tarpeeseen CLLD (Community-Led Local Development) – ja LEADER-muotoisesta toiminnan rahoituksesta kaupunkialueilla, joka lisäisi onnistuessaan sosiaalista osallisuutta parantavien ennaltaehkäisevien palveluiden ja toimintojen kehittämistä ja kokeilemistä. Näin ollen Kuntalaislähtöinen kaupunkikehittäminen –hankkeessa ei keskitytty erityisten palvelujen kehittämiseen, vaan tavoiteltiin kuntalaislähtöisen näkökulman avaamista ja kaupunkilaisten mukaan ottamista palvelujen kehittämiseen. Asiakaslähtöisyyden näkökulmasta hankkeen tuloksia voidaan pitää läpilyönnin onnistuneena: viimeinen sana oli aina nuorilla kuntalaisilla siitä, millaista ja kenelle suunnattua kehittämistoimintaa hankkeessa tulisi tehdä.

Deliberatiivisen Demokratian Instituutti, joka määrittelee www-sivuillaan tehtäväkseen ”edustuksellisen ja suoran demokratian täydentämisen deliberatiivisen kansalaisosallistumisen keinoin edistämällä läpinäkyvää ja keskustelevaa päätöksentekoa”, suomentaa demokraattisen päätöksenteon yhteydessä käytettävän deliberaation tasapuolisena, eri näkemykset huomioonottavana ja eri vaihtoehtoja punnitsevana keskusteluna. Deliberatiivisen demokratia taas on keskusteluun ja harkintaan pohjautuvaa demokratiaa, jossa kaikilla kansalaisilla tulee olla oikeus ja mahdollisuus osallistua heitä itseään koskevaan päätöksentekoon. Samalla päätöksentekoprosessista tulisi avoimempi ja myös perustellumpi kuin perinteisessä edustuksellisessa demokratiassa. ([www.deliberaatio.org](http://www.deliberaatio.org))

Kiinnostava on myös englantilaisten nuorisotutkijoiden Anne Crowleyn ja Dan Moxonin Euroopan Komissiolle laatima tutkimus *New and innovative forms of*

*youth participation in decision-making processes*, joka nostaa esille hyviä osallisuuden tapoja nuorten kansalaisten liittämiseksi päätöksentekoon: digitaalisen osallisuuden lisäksi deliberatiivisen osallistuminen ja yhteiskehittäminen sekä – toteutus nousevat selkeästi päätöksenteon innovatiivisimmaksi kärjeksi. Sivujuonteena voikin mainita, että myös dialogista johtamista tutkimuksessaan avanneet tutkijat tuovat esille, että kehittämisotteinen dialogisuus perustuu demokraattiseen dialogiin ja sen periaatteisiin (Syvänen, Tikanmäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 188).

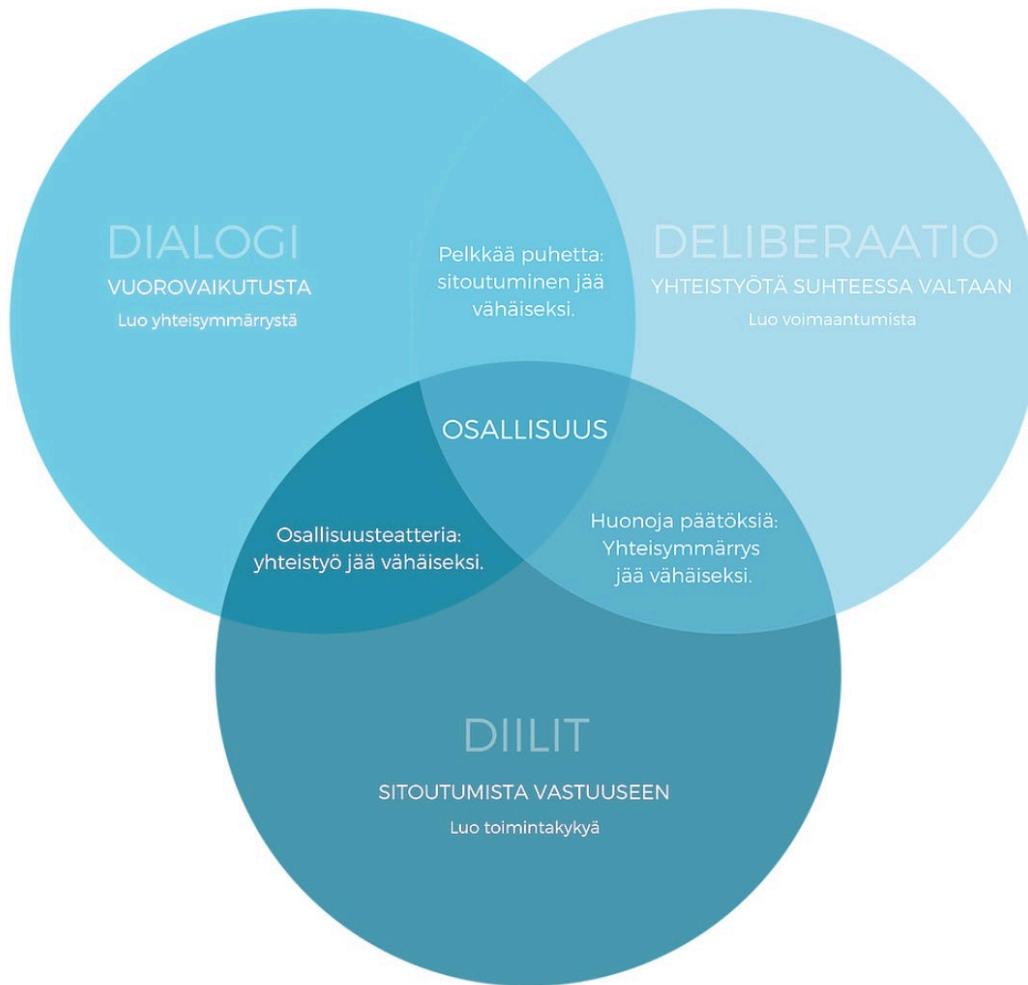
KAAOS-menetelmä ei ole lineaarinen prosessi, vaan sen osa-alueet ovat käynnissä jatkuvasti, toisiaan tukien. Dialogin vahvistamisen tavoitteena on tehdä kuntalaisten, 3. sektorin sekä kaupunginorganisaation viranhaltijoiden ja peruspalveluiden työntekijöiden yhteistyöstä ymmärrettävää ja saavutettavaa. Sen periaatteena on käyttää monipuolista viestintää läpinäkyvyyden ja tiedon jakamisen työkaluna, joka vahvistaa sitoutumista ja aktiivista toimijuutta. Hankkeessa käytettyjä dialogin vahvistamisen menetelmiä olivat muun muassa Luova KAAOS -toiminta, vuorovaikutuksellinen tiedonkeräysmenetelmä 10 minuutin KAAOS-työpaja, kaupunkiorganisaation asiantuntijoille suunnatut tutustumismatkat omaan kaupunkiin, kaupunkikehittämisen Master Class –tilaisuudet sekä Kaupunkitilakokeilu. Opinnäytetyöni on jatkoa hankkeessa käynnistyneen dialogin rakentamisprosessin ammatilliselle syventämiselle, mutta esittelen seuraavaksi lyhyesti myös KAAOS-menetelmän kaksi muuta osa-aluetta.

Deliberaation rakentaminen, jota voi kuvailla demokraattisen päätöksenteon yhteydessä tasapuolisen, eri näkemykset huomioonottavan ja eri vaihtoehtoja punnitsevan keskustelun rakentamisena, tähtää sosiaaliseen osallisuuteen liittyvien haasteiden uudelleen määrittelyyn. Hanke keskittyi kehittämään erilaisia helposti lähestyttäviä innovatiivisen hankinnan ja osallistavan budjetoinnin työkaluja, kuten EUROCITIES-verkoston kilpailussakin palkitun ratkaisukilpailun KAAOS-haasteen. Hanke kehitti käyttöönsä myös yhteiskunnallisen muutoksen teoriaan (Theory of Change) pohjaavan TOC-työpajan toimintamallin, jonka avulla on mahdollista fasilitoida kuntalaisten, 3. sektorin ja viranhaltijoiden innovatiivisia prosesseja yhteiskehittämisen keinoin. Kokeilutoiminnan ytimessä olevan proto-

tyyppien testaamisvaiheessa KAAOS-menetelmä nojaa ostopalveluiden toteutet-  
taviin, eri tahojen kanssa yhteistyössä kehitettyihin kokeiluihin. Näistä syntyivät  
hankkeen konkreettiset yhdistys- ja järjestötoimijoiden tuottamat KAAOS-projek-  
tit, joiden toteutumista tuettiin ja seurattiin hankehenkilöstön toimesta.

KAAOS-menetelmää kuvasimme visuaalisesti seuraavasti. Jälkikäteen ajatellen  
dialogin painoarvoa voisi jopa kasvattaa visuaalisessa esityksessä, mutta tär-  
keintä on huomata, että vuoropuhelun prosessin ei tulisi päättyä koskaan.  
KAAOS-menetelmä lähtee rakentamaan dialogia, koko ajan käynnissä olevaa  
vuorovaikutusta ja viestintää yhteisymmärryksen luomiseksi.

Dialogin rakentaminen läpileikkaa koko kehittämisen prosessia, oli se sitten uu-  
den strategian luominen tai toimintaa uudistavan toimintamallin kehittäminen. Se  
ei ole vain yksi vaihe, jossa valmiiksi pureskellut päätökset tuodaan valmistele-  
valta työryhmältä muille kommentoitavaksi juuri ennen päätöksentekoa. Dialogin  
rakentaminen tähtää kaikki osapuolet mukaan kutsuvaan yhteiskehittämiseen ja  
sopimiseen.



Kuva 1. KAAOS-menetelmän visuaalinen malli. (Kuntalaislähtöinen kaupunkikehittäminen –hanke, viitattu 8.7.2019.)

Mitä sitten jäi käteen KAAOS-hankeesta ja millaisia oppeja vien eteenpäin tässä opinnäytetyössä? Tärkeimpiä oivalluksia oli, että kun rakennetaan parempaa dialogia minkä tahansa sidosryhmän kanssa, oli se sitten kaupunkilaiset, 3. sektoria edustavat kumppanuustoimijat kuin oman organisaation sisällä työskentelevät asiantuntijat, on ehdottoman tärkeää olla läpinäkyvä, rehellinen ja aidosti läsnä. Luottamuksen ja yhteisymmärryksen rakentaminen dialogin keinoin on avainasemassa, kun rakennetaan eri toimijoiden välisiä verkostoja. Läsnäololla tarkoitetaan myös kuuntelemista ja sille antautumista: oman agendan julistamista on syytä välttää, vaikka se onkin erityisesti yksi poliittisen päätöksenteon kompas-

tuskivistä, ja usein läsnä myös asiantuntijaorganisaatioissa. Sen sijaan olisi järkevää kysyä ja sitä kautta tarkentaa ja selittää eri toimijoiden ajatuksia ja näkökulmia. Jokainen vuorovaikutustilanne on mahdollisuus oppia yhdessä

Viestinnän ammattilaisena nostan myös esille näkökulman vuorovaikutuksellisesta viestinnästä: kaavoihin kangistunut yksisuuntainen tiedotus ei dialogin rakentamisessa riitä, vaan siihen täytyy valjastaa sosiaalinen media ja ihmisiä kohtaava toiminnallinen markkinointi erilaisissa tilanteissa ja tilaisuuksissa. Läsnäolo ja kuuntelemisen taito ovat merkittävässä roolissa myös erilaisissa viestintäkanavissa.

Vaikka hanketyömme pyrki kehittämään uusia ratkaisuja edustuksellisen demokratian ongelmiin erityisesti nuorten kaupunkilaisten näkökulmasta, voi KAAOS-menetelmää hyödyntää myös organisaatioiden strategiatyössä. Se on kuin dialoginen ekosysteemi, jossa on tilaa, tilanteita ja tilaisuuksia yhdessä ajattelemiselle ja kehittämiselle.

## 4 KÄSITTEET

Seuraavaksi käyn läpi opinnäytetyöni tärkeimmät peruskäsitteet: dialogi ja dialogin rakentaminen sekä dialoginen johtaminen, strateginen johtaminen ja dialoginen strategiatyö.

### 4.1 Dialogin rakentaminen

Yksi opinnäytteeni haasteista on dialogin käsitteen abstraktisuus. Kuten Erkkiläkin väitöskirjassaan toteaa, dialogille löytyy yhtä monta määritelmää kuin on tutkijaakin (Erkkilä 2012, 37). Siksi rajaankin dialogin tässä työssä vastavuoroiseen ajatustenvaihtoon, jossa yhteisen merkityksenluonnin ja kokemusten jakamisen kautta tavoitellaan synteesejä, yhdistetään olemassa olevia asioita ja kehitetään keskustelun ja vuorovaikutuksen avulla yhdessä uutta.

Jo dialogin käymisen perusajatuksena on, että me opimme kommunikaatiossa toisen kanssa: tämä on saanut aivan erilaisen merkityksen nyt, kun ympäröivä maailmamme muuttuu entistä nopeammin ja ihmisen on kehitettävä ymmärrystään uusista tilanteista (Alhanen 2016, 30). Organisaatioiden kohdalla Syvänen tutkijajoukkoineen toteaa muutoksesta, että usein uudistumisen esteenä ovat kuppikuntaiset työyhteisöt, yhteisöllisyyden ja avoimen keskustelukulttuurin puuttuminen sekä kireä ilmapiiri. Organisaatiossa ei kannusteta uuden oppimiseen tai työyhteisön kehittämiseen, eikä tähän myöskään suunnata resursseja. (Syvänen ym. 2015, 158.) Dialogiin liittyy myös ajatus vallanjakamisesta, joka ei aina tue erityisesti julkisen sektorin dialogisia prosesseja: poliittinen valta on osa julkisen sektorin toimintaa, eikä siihen luontaisesti kuulu ajatus jaetusta vallasta (Bason 2010, 15).

Kuten Alhanen kirjassaan toteaa, dialogin juuret ulottuvat syvälle ihmisyhteisöjen elämän peruslähtökohtiin. Maailma avautuu meille sekä erilaisena että samanlaisena: yhdessä jaettu todellisuus ja yhteiselämä sekä niitä haastavat kokemuserot

vaativat merkityksien ja erilaisten näkemysten yhteensovittamista, jotta kokemuserot eivät kääntyisi konflikteiksi. Me emme toimi ympäristössämme yksin, vaan yhdessä toisten kanssa. Dialogin käyminen tosin edellyttää, että osaamme keskustella toistemme kanssa taitavasti, jotta yksilöiden kokemuserot eivät muodostu esteeksi, vaan auttavat meitä laajentamaan käsitystämme maailmasta. Se auttaa meitä tavoittamaan dialogisia keskusteluja, jotka ovat vuorovaikutustilanteista niitä syvällisimpiä. Dialogissa keskeistä on näkökulmien rikkaus. (2016, 28-29, 30, 34.)

Dialogisesta keskustelusta tekee erityisen se, että sen lähtökohtana on kiinnostus ihmisten välisiin eroihin: jokaisen yksilön omakohtainen näkökulma käsiteltävään aiheeseen on yhtä arvokas kuin muiden. Jokaisen ei tarvitse tietää tai ymmärtää käsiteltävästä asiasta yhtä paljon, vaan dialoginen keskustelu antaa tilaa sille, että kaikkien kokemukset voivat olla ennalta-arvaamattomalla tavalla arvokkaita yhteisten asioiden pohtimisessa ja kehittämisessä. (Alhanen, Soini & Kangas 2015, 4.) Siksi dialogi ei ole väittely, jossa pyritään omilla argumenteilla kumoamaan toisten erilaiset näkemykset, eikä neuvottelu, jossa neuvotteluosapuolet tekevät vaihtokauppaa kaupankäynnin keinoin. Dialogi ei myöskään tähtää vastavuoroisiin myönnytyksiin, kompromisseihin, eikä konsensukseen, täydelliseen samanmielisyyteen (Alhanen ym. 2015, 4).

#### **4.1.1 Merkitykset ja kokemukset dialogissa**

Dialogin tavoitteena on yhteisymmärryksen rakentamisen sijasta keskinäisen ymmärryksen lisääminen (Syvänen ym. 2015, 145). Se ei siis tarkoita, että dialogin painottamisella pyritään yhteen yhteiseen päämäärään, vaan että dialogin kautta saavutetaan ymmärrys ja arvostus kaikkien osapuolien eriävienkin näkökulmien kesken: kun yhteistyöhön tai yhteiseen päämäärään pyrkivällä ihmisjoukolla on keskinäinen ymmärrys, lisääntyy myös toisten ajatusten ja näkemysten arvostaminen. Dialogissa on tärkeää asioille annettujen merkityksien ja niissä vaikuttavien kokemusten keskinäisen suhteen käsitteleminen. On tärkeää huomata, että dialogin käyminen ei keskity ratkaisemaan sitä, kenen antama merkitys asialle on

oikea; sen sijaan pyritään selventämään merkityksiin liittyviä kokemuksia ja niiden kautta oppia ymmärtämään toisten näkökantoja. (Alhanen 2016, 42-43.)

Alhanen, Soini ja Kangas tuovat esille myös mielenkiintoisen huomion ihmisten suhtautumisesta itse luomiinsa merkityksiin ja niiden suhteesta toisen ihmisten käsityksiin asioista: me emme yleensä ole tietoisia omien merkityksiemme ainutlaatuisuudesta ennen, kuin kohtaamme erilaisia tapoja hahmottaa asioita. Syvemmän dialogin käyminen antaa meille mahdollisuuden tarkistaa ja täydentää, ehkä joka rikastuttaa omia merkityksiämme. Dialogissa emme väittele merkityseroista tai ryhdy hakemaan huonoja kompromisseja. Dialogissa keskusteluun tulisi suhtautua täysin toisella tavalla: tuoda esille merkityserojen taustalla vaikuttavia erilaisia kokemuksia, jotka saavat meidät käsittämään ja lähestymään asioita eri tavoin. (Alhanen ym. 2015, 5.).

Siksi nykyinen keskustelukulttuuri vaatisi dialogisempaa lähestymistapaa ei vain organisaatioissa, vaan myös yhteiskunnallisella tasolla. Me emme voi ymmärtää toisten asioille antamia merkityksiä, joiden kautta he hahmottavat maailman ilmiöitä ja tapahtumia, elleimme pysty käsittämään, millaisten kokemusten varassa nämä merkitykset ovat muodostuneet (Alhanen ym. 2015, 5).

Dialogia tulee käydä jatkuvasti, koska sillä tavalla siitä tulee reflektiivistä, jäsentävää: jokapäiväisiin kokemuksiimme liittyvien merkityksien, olettamusten ja mielipiteiden yhteistä pohtimista. Olennaista on välttää olettamista ja ylitulkintaa sekä jättää asioita tarvittaessa auki ja sietää keskeneräisyyttä. Onnistunut dialogin rakentaminen myös ylittää monologit, kun se sitoo jokaisen oman tulkinnan ja merkityksenannon toisten esittämiin. Uutta voi syntyä vain, kun tutkimme yhdessä kokemuksiimme liittyviä merkityksiä ja olettamuksia, ja käymme niistä reflektiivistä, pohdiskelevaa ja jäsentävää dialogia. (Syvänen ym. 2015, 145 ja 153).



#### **4.1.2 Dialogin rakentaminen organisaatioissa**

Organisaatioiden kehittämisessä ja johtamisessa on tärkeää huomata, että toimiva vuorovaikutus ja tuki rakentavat sitoutunutta, luottamukseen ja arvostukseen perustuvaa yhteistyötä ja yhteisöllisyyden tunnetta. Kun organisaation dialogi ja vuorovaikutus toimivat, se kytkee yksittäiset toimijat, niin organisaation sisällä kuin ulkopuolisissa sidosryhmissä osaksi samaa yhteisöä.

Menestynyt dialogi edellyttää avoimen, luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin rakentamista sekä ongelmien havaitsemista ajoissa. Dialogisuuden pääperiaatteina voikin pitää suoraan puhumista, kuuntelemista, kunnioittamista, odottamista ja reflektointia (Syvänen ym. 2015, 144, 157 ja 256). Saman toteaa myös Alhanen: dialogin tärkeimmät lähtökohdat ovat keskusteluasetelman tasa-arvoisuus ja keskustelun etenemisen vapaus: jokaisen panos keskusteluun on lähtökohtaisesti yhtä tärkeä (2014, 51).

Voikin kysyä aiheellisesti, varataanko organisaatioissa tarpeeksi aikaa pysähtymiselle, pohtimiselle, toiminnan arvioimiselle, ideoimiselle ja ideoiden testaamiselle: dialogi itsessään kun on oppimis- ja kehittymisprosessi (Syvänen ym. 2015, 145 ja 156). Maailma, ja erityisesti organisaatiokulttuurit muuttuvat kuitenkin hitaasti. Hierarkkisten valta-asemien asettaminen taka-alalle ja asettuminen tasa-arvoiseen keskusteluasemaan voi olla monissa arjen työtilanteissa vaikeaa. Toisten ihmisten erilaisuus ja erilaisten vuorovaikutustavat asettavat dialogin käymiselle omia haasteitaan. Onkin tärkeä olla dialogin rakentamisessa armollinen ja huomata, että ideaalisen dialogin käymisen sijaan jokainen toimenpide kohti dialogin ihanteen suuntaan parantaa keskustelun laatua (Alhanen 2016, 52).

#### **4.2 Dialoginen johtaminen**

Johtamisen keskiössä on luoda edellytyksiä organisaation menestykselle. Menestyvä organisaatio taas on jatkuvasti mukautuva, oppiva ja kehittyvä. Tämä

edellyttää, että organisaatiossa osataan ja ennen kaikkea halutaan käyttää yksilöiden ja ryhmien koko oppimiskykyä yhdessä rakennetun strategian luomisessa ja sen täytäntöönpanossa (Syvänen ym. 2015, 143). Johtajuusteorioista tuorein, dialoginen johtaminen on oppimisen, luovuuden ja kehittämisen käyttämistä uudistumisen voimavaroina, ja se tarvitsee näihin osa-alueisiin liittyvää osaamista.

Dialogisen johtamisen voi nähdä ratkaisuna vallankäytön ongelmiin tasa-arvoa, korkeatasoista osaamista ja joustavuutta tavoittelevissa yhteisöissä. Alhasen, Soinin ja Kankaan mukaan se perustuu kahteen periaatteeseen: keskinäistä ymmärrystä tavoittelevaan merkityskeskusteluun ja kokeilemalla tapahtuvaan oppimiseen. Yksi yleinen väärinkäsitys on, että dialoginen johtamistapa sulkee pois kaikki valtasuhteet, jos valta ja vallankäyttö ymmärretään alisteisena, tukahduttavana ylhäältä alaspäin tapahtuvana johtamisena. (Alhanen ym. 2015, 2.)

Vastakkainasettelun sijaan on muotoiltava dialogin kanssa yhteensopivia vallankäytön muotoja ja johtamisen käytäntöjä perinteisen johtamisen pohjalta. (Alhanen ym. 2015, 2.) Se vaatii myös vallankäytön mieltämistä arvoneutraaliksi asiaksi: se ei ole sen enempää hyvä, eikä huono asia, vain osa yhdessä elämisestä. Tällöin vallankäyttö voidaan ajatella organisaatioissa voimien ohjaamisena eli kykyjen ja valmiuksien ohjaamiseksi, ja silloin siitäkin tulee johtajan ja johdettavien yhteispeliä. (Alhanen ym. 2015, 3.)

Organisaatioiden menestystekijöitä tutkivassa ja liikkeenjohtoon keskittyvässä kirjallisuudessa on keskusteltu jo pitkään organisaatioiden luovuuteen ja innovatiivisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Yksi tärkeimmistä on luovuutta tukeva työympäristö, joka ”sisältää myönteiseen ihmiskäsitykseen nojaavia arvoja, luottamusta ja oppimista”. Dialoginen johtaminen kannustaa pyrkimään eroon uudistumista jarruttavista sisäänpäin lämpiävistä työyhteisöistä, avoimen keskustelukulttuurin puutteesta ja kireästä ilmapiiristä, joka ei kannusta uuden oppimiseen tai työyhteisön kehittämiseen (Syvänen ym. 2015, 141 ja 158.)

Dialoginen johtaminen on myös tarpeen dialogisen strategiatyön oppimiseksi, jotta organisaatio säilyttää strategisen ketteryytensä ja joustavuutensa nopeasti

muuttuvassa toimintaympäristössä. Se tarkoittaa erityisesti ajan varaamista dialogisten prosessien kehittämiseen ja ohjaamiseen, joissa organisaation jäsenet tarkastelevat työtään ja pohtivat sen kehittämistä. (Laine & Vaara 2011, 42.) Saman toteaa myös Syvänen tutkijoineen: organisaatiossa olevan potentiaalin hyödyntäminen ja sitä kautta uudistuminen vaatii myös rutiinien kyseenalaistamista ja reflektointia. (Syvänen ym. 2015, 186 ja 254.)

Uudistuminen vaatii työyhteisöjä, jotka tarjoavat sopivasti haasteita, vapautta ja mahdollisuuksia rakentaviin konflikteihin ja riskinottohaluun. Parhaimmillaan organisaatio toimii uudistumisen tilana, josta dialoginen johtaminen saa monipuolisesti tukea. Ennen kaikkea on tärkeää huomata, että dialogisuuden lisääminen ja pehmeiden arvojen aktivoiminen organisaatioiden toiminnassa lisää tutkimustulosten mukaan myös liikkeenjohdon perinteistä kovaa ydintä, tuloksellisuutta. (Syvänen ym. 2015, 141 ja 144.)

Dialoginen johtaminen on arvostavaa johtamista, jossa keskeisiä käsitteitä ovat empaattisuus, vastaanottavaisuus ja erilaisuuden arvostaminen. Tällöin organisaatiossa olevaa tietoa ja osaamista rakennetaan, jaetaan, hyödynnetään ja arvioidaan tavoitteellisesti. Johtamisen kannalta merkityksellistä on erityisesti, millaisen "tietämisen poolin" organisaation työntekijät yhdessä muodostavat ja kuinka jokaisen yksilön osaaminen on koko työyhteisön käytettävissä. Dialoginen johtaminen auttaa ymmärtämään yksittäiset työtehtävät osana suurempaa tehtävien kokonaisuutta, jolloin yksittäiset työntekijät kytkeytyvät osaksi organisaation asiantuntijayhteisöä (Syvänen ym. 2015, 144, 150 ja 157.)

### **4.3 Dialogisista oppimisympäristöistä**

Syväsén johtama tutkimus nostaa esille mielenkiintoisen käsitteen dialogisista oppimisympäristöistä, jotka "luovat tilaa yhdessä ajattelemiselle" (Syvänen ym. 2015, 148). Ne ovat siis tiloja, tilanteita ja tilaisuuksia yhdessä ajattelemiselle. Ne ovat työnteon arjessa, virallisen organisaation puitteissa toimivia, usein kollegiaalisten suhteiden ja työtehtävien ympärille rakentuneita epävirallisia yhteisöjä

(Syvänen ym. 2015, 149): ne eivät siis välttämättä ole monen organisaation arkea rytmittäviä, usein puuduttavan pitkiä ja turhiksikin koettuja palavereja, joita usein organisaation arjen johtamisessa käytetään. Dialogisen johtamisen näkökulmasta olisikin tärkeää huomata, että dialogisten oppimisympäristöjen muodostumista voi tukea esimerkiksi tilasuunnittelulla tai sallimalla vapaamuotoisia koontumisia vaikkapa kahvin äärellä. Tärkeintä on, että työntekijät kokevat sen hyödyllisenä ja merkityksellisenä organisaation perustehtävän tai oman ammatillisen kasvunsa ja kehittämisen kannalta.

Johtamisen tulisikin luoda näitä paikkoja reflektiiviselle dialogille ja ennen kaikkea antaa sille oikeutus työn arjessa, Hyvässä johtamisessa myös organisaation eri rakenteet ovat aidosti dialogisia (Syvänen ym. 2015, 149, 155 ja 259). Samalla päästäisiin käsiksi dialogissa tärkeään merkityksen ja kokemuksen väliseen suhteeseen työnteon arjessa, käsittelemään haasteelliseltakin tuntuvia asioita yhdessä, johon Alhanen, Soini ja Kangaskin viittaavat artikkelissaan: dialogissa jaettujen kokemusten kirjo on se aines, josta syntyvät uudet oivallukset ja ideat (2015, 5). Sitä taas voidaan vahvistaa dialogisten oppimisympäristöjen luomisen kautta.

Syväsén johtaman tutkimuksen mukaan dialogisen johtamisen tavoitteet ovat tuloksellisuus, työelämän laatu ja innovatiivisuus, ja sen ytimessä on yhteistointa, dialogisuus, työmotivaatio ja uudistuminen. Työlle ja työyhteisölle ovat myrkyä epäluottamus ja luottamuksen rikkoontuminen, epäkunnioitus, vihamielisyys sekä kielteisyyden leviäminen. (Syvänen ym. 2015, 208-209.) Dialogisen johtamisen päämääränä voidaankin pitää sitä, että organisaatiossa työskentelevät yksilöt käsittävät ja hyväksyvät sen, että heillä on osittain erilaisia merkityksiä samoille asioille, ja ne parhaimmillaan tuovat lisäarvoa toisten ihmisten kokemusten kautta. Sen kautta syntyy keskinäisymmärrys, jonka kautta vältetään huonon johtamisen sudenkuopat.

Kuinka johtaja sitten voi käyttää valtaansa rakentavasti luodakseen dialogista työskentelykulttuuria organisaatiossa? Alhanen, Soini ja Kangas konkretisoivat dialogisen johtamistavan hyödyntämisen seuraavasti: luomalla tilaa kiireettä-

mälle toisten kuuntelemiselle, rakentamalla yhteistä kieltä ja liittymällä toisen puheen sisältöihin, puhumalla suoraan omista kokemuksistaan ja myös tuomalla esiin oman tietämyksensä puutteet, selvittämällä toisten kokemusten syvempää ilmaisemista kysymyksiin ja tarkennuksiin, sietämään ja tutkimaan rohkeasti jännitteitä ja ristiriitoja, etsimään piiloonjääneitä seikkoja sekä hahmottamaan eri näkökulmien välisiä suhteita (Alhanen ym. 2015, 6). Vaikka kaikki keskustelut eivät ole, eivätkä voi olla dialogisia, näillä päästään jo lähemmän dialogisen johtamisen ihannetta.

#### **4.4 Strateginen johtaminen organisaation kehittämisessä**

Strateginen johtaminen, strateginen kehittäminen ja strategiatyö ovat jo sanoina etäännyttäviä: vaikka vahva strategia on liikkeenjohdon kirjallisuudessa yksi menestyvän organisaation ydintekijä, strategian luomisessa käytetyt termit ja työskentelytavat tuntuvat usein puhkikuluneilta.

Vuorinen (2013, 11) toteaaakin, että vaikka strategisesta johtamisesta tuotetaan vuosittain kirjakaupalla uutta tietoa, strategiatyön merkitys on silti epäselvää useimmille johtajille ja heidän organisaatioilleen, ja usein sitä tehdään vain siksi, että niin kuuluu tehdä. Vuorinen myös kuvailee oivasti, että usein strategiatyön tavoitteena on jonkinlaisen julistuksen kirjoittaminen, tai erityisesti julkisen sektorin helmasynti, ”ankara palaveeraaminen ilman suurempaa ajatustyötä” (2013, 11). Strategian ymmärretään ainakin termin tasolla olevan tärkeä niin julkisen kuin yksityisen sektorin toiminnan tuloksellisuuden ja laadun seurannassa ja kehittämisessä, mutta sen sisäistäminen ja konkretisointi jäävät usein vajaaksi ja irralliseksi arjen perustyöstä.

Strateginen johtaminen on toimintaa, joka mahdollistaa pitkän aikavälin menestyksen. (Vuorinen 2013, 15). Vuorinen käyttää kirjassaan siitä myös kuvauksia ”menestysresepti”, ”yrityksen kannattavuuden kaava” ja ”liiketoiminnan teoria”, mutta kiinnostavin niistä on ajatus strategisesta johtamisesta tietoisesta, tavoitteellisen suunnan valitsemisesta muuttuvassa ympäristössä (2013, 15). Perinteisesti

strateginen johtaminen on perustunut organisaation oman aseman ymmärtämiseen suhteessa ympäristön, kilpailijoihin, sidosryhmiin ja oman toiminnan erityispiirteisiin. Epävarmuuden sietäminen on modernin strategisen johtajuuden ytimessä (Vuorinen 2013, 17). Juuri nyky maailman moniulotteisuus ja monimutkaisuus on se kulminaatiopiste, jossa strateginen johtaminen ja kehittäminen lyövät kättä dialogin rakentamisen kanssa. Vuorisenkin mukaan strategiatyössä on monenlaisia mahdollisuuksia ja erilaisia keinoja päästä hyvään lopputulokseen: näkökulmana voi olla niin suunnittelulähtöinen, oppimisen ja kokemusten kautta eteneminen tai innovaatiot ja kokeilut (2013,16).

Strategiapaperin ei pitäisi olla itseisarvo, vaan vuorovaikutukseen ja yhteiskehtämiseen perustuva, joskus organisaation arjessa polveileva ja hajanainen prosessi tekee siitä tärkeän ja tuo strategiatyöhön osallistuneet tahot samalle sivulle. Maailma ei ole täydellisen selkeä ja jäsentynyt, joten on tärkeää jaotella ja analysoida vaikeita ja epämääräisiä asioita, jotta ne saataisiin mukaan keskusteluun ja kehittämiseen. Vuorinen kuvaakin strategiatyöskentelyä yhtenä ammattitaidon osa-alueena, organisaation kyvykkyytenä, eikä kerran vuodessa tapahtuvana irrallisena pyrähdysnä. (2013, 17.)

#### **4.4.1 Uudet strategiaprosessit: jatkuva ja dialoginen strategiatyö**

Perinteinen lineaarinen strategisen johtamisen prosessi sisältää ajallisen jaon strategian laatimiseen ja strategian toteuttamiseen (Vuorinen 2013, 39). Vuorinen jakaa perinteisen mallin vielä viiteen eri vaiheeseen, joita ovat 1) vision ja mission määrittäminen, 2) päämäärien asettaminen, 3) strategian laatiminen päämäärien saavuttamiseksi, 4) strategian toimeenpano ja läpivienti ja 5) mittaus, arviointi ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen. (2013, 40). Vuorinen kuitenkin toteaa, että strategiatyön vaiheistus on varsin kankea tapa tarkastella organisaation suuntaa nopeasti muuttuvassa maailmassa, ja lineaarista strategisen johtamisen prosessia voikin pitää vanhentuneena aikansa lapsena, mallina maailmasta, joka oli nykyistä selkeämpi, hitaammin liikkuva ja ennustettavampi. (Vuorinen 2013, 40-41.) Silti strategian laatiminen näyttää edelleen syntyvän monessa organisaatiossa

suoraviivaisesti vaihe vaiheelta, jolloin myös dialogin rakentaminen, ”osallistaminen”, nähdään vain jonkin vaiheen osana, ei koko prosessia läpileikkaavana arvona.

Vuorinen esittääkin vaihtoehdoksi jatkuvaa strategisen johtamisen prosessia (2013, 41), joka niveltyy vahvasti dialogin rakentamisen ja dialogisen johtamisen teemoihin. Jatkuvassa strategisessa johtamisen prosessissa on edelleen tietyt vaiheet, mutta ne eivät seuraa toisiaan kronologisessa järjestyksessä: strateginen johtaminen nähdään jatkuvana työnä, joka sisältää ennalta määritellyt vaiheet, mutta niiden kesto ja järjestys vaihtelevat. Vuorisen mukaan tämä tuo strategiatyöhön joustavuutta ja mahdollistaa nopean reagoinnin muutoksiin. Jatkuvassa prosessissa strategian laatiminen jaetaan kolmeen työskentelyvaiheeseen: 1) strategisen aseman analyysi, 2) strateginen valinta ja 3) strategian toimeenpano. (Vuorinen 2013, 42.) Jatkuvan prosessin puolesta puhuu myös dialogisuuden vahvistaminen strategiaa laadittaessa.

Ensimmäinen strategista asemaa analysoiva vaihe määrittelee organisaation olemassa olon tarkoitusta ja tahtotilaa, ympäristöä, kilpailijoita ja omia resursseja esimerkiksi SWOT-analyysin kautta. Toisessa strategisista valintoja sisältävässä vaiheessa tunnistetaan vaihtoehtoja, arvioidaan ja valitaan niitä eteenpäin. Kolmas vaihe on strategian toimeenpanovaihe: se sisältää valittujen asioiden toteuttamista käytännössä. Tämä tarkoittaa strategisten tavoitteiden purkamista erillisiksi strategian toteutumista edistäviksi hankkeiksi ja projekteiksi. (Vuorinen 2013, 42-43). Vuorinen tuo tässä vaiheessa esille viestinnän merkityksen ja strategisen tahtotilan kirkastamisen myös organisaation työntekijöille. Dialogisuuden näkökulmasta tämä tulee kuitenkin aivan liian myöhään esille, mikäli strategialle ja erityisesti siinä mahdollisesti esitetyille muutokselle halutaan organisaatiossa laajempi kannatus.

Vuorinen mainitsee henkilöstön osallistamisen strategiatyöhön yhtenä uutena strategian tekemisen lähtökohtana (2013, 16). Saman toteavat myös Laine ja Vaara: hierarkkinen tapa ymmärtää strategiatyötä ei riitä todellisen osallistumisen aikaansaamiseksi, koska silloin on todellinen vaara, että osallistuminen jää par-

haimmillaankin yksisuuntaiseksi tiedonjaoksi, eivätkä strategiat rakentuisi vuorovaikutuksessa (Laine ym. 2011, 30). Myös Syvänen tutkijajoukkoineen huomauttaa samasta asiasta: kaikkien organisaation työntekijöiden tulee tietää, mitä organisaation arvot tarkoittavat omassa työtehtävässä (Syvänen ym. 2015, 209). Muita uusia suuntia ovat strategian suunnittelu- ja toteutusvaiheiden nivoutumista toisiinsa sekä ympäristön analysoinnin ja siihen sopeutumisen vaihtumista osaamisen kehittämiseksi ja innovatiiviseksi hyödyntämiseksi. Vuorisen mukaan voitaisiinkin puhua organisaation kokonaisvaltaisesta ja osallistavasta strategisesta ajattelusta, ei pelkästään strategisesta johtamisesta. (Vuorinen 2013, 16.)

Samoilla linjoilla ovat myös Laine ja Vaara, jotka toteavat, että liian usein strategiatyön ajatellaan perinteisesti olevan vain johdon ja strategiakonsulttien tehtävänä, jossa erilaiset näkökulmat ja mahdollinen vastustus nähdään suurina esteinä strategian toteuttamiselle, eikä henkilöstö sitoudu toteuttamaan ylhäältä alaspäin annettuja suunnitelmia. Myös Erkkilä tuo esille ajatuksen ihmisten olevan sitoutuneimpia päätöksiin silloin, kun he saavat olla niitä itse tekemässä (Erkkilä 2012, 61). Siksi strategiatyö pitäisi ymmärtääkin aivan uudella tavalla. Tätä tapaa Laine ja Vaara kutsuvat dialogiseksi strategiatyöksi. (Laine ym. 2011, 30.)

Dialogisen strategiatyön käsite on hyvin kiinnostava, koska se antaa tilaa erilaisille käsityksille organisaation tavoitteista ja mitkä tekijät vaikuttavat sen menestykseen. Se tekee strategiatyöstä moniäänisen. Tällöin johdon määrittelemä strategia on edelleen keskeisessä roolissa, mutta se ei ole ainoa strateginen näkemys. Dialoginen strategia ottaa huomioon myös sen, ettei mikään strategian tulkinta tule olemassa olevaksi, ennen kuin henkilöstö tulkitsee sitä omassa toiminnassaan – luo sille merkityksen. Yhtäkkiä jako suunnitteluun ja toteuttamiseen onkin täysin yhdentekevä: strategiasta tuleekin jatkuvaa dialogia erilaisista tavoista toimia ja kehittää toimintaa. Mahdolliset jännitteet ja vastarintakin voidaan tällöin nähdä tarpeellisena dynamiikkana, joka vie keskustelua eteenpäin. (Laine ym. 2011, 30-31, 36.) Myös Erkkilä tuo esille dialogin merkityksen strategisessa kehittämisessä: dialogin avulla on mahdollista päästä eroon vanhoista ja haitallisista ajattelumalleista, kun ne pystytään tuomaan esiin (2012, 61).



Dialogisessa strategiatyössä ei olekaan enää olennaista kysyä, miten organisaatio osaa valita itselleen oikean strategian ja kuinka se saadaan toteuttamaan pienen joukon määrittämä strategia. Sen sijaan haasteeksi nousee se, mikä dialogin rakentamisessa yleensä on ongelmana: mistä löytää aika ja paikka organisaation ja sen toiminnan yhteiselle tarkastelulle. Dialoginen strategiatyö ei syötä yhtä totuutta ja johdon tulkintaa organisaation oikeasta strategiasta, vaan se antaa tilaa erilaisille tulkinnoille kunkin omista kokemuksista ja taustoista lähtien. (Laine ym. 2011, 38-39, 41.)

Vaikka strategiaa voidaan lähtökohtaisesti pitää tärkeänä asiana, siinä olevista asioista tulee tärkeitä vasta yhteisissä keskusteluissa, kun niistä puhutaan suhteessa muihin asioihin. Dialogisessa strategiatyössä otetaan vastaan erilaisia ja ennalta arvaamattomia näkemyksiä, ja hyväksytään se, että strategia muuntuu uusissa tulkinnoissa. Sen haasteena onkin keskustelun salliminen, taidokkaan dialogin harjaannuttaminen sekä moniäänisyyden säilyttäminen. Jatkuva kyseenalaistaminen vaatii epävarmuuden sietämistä, joka ei ole helppoa maailmassa, jossa on totuttu etsimään nopeita ratkaisuja ja yksinkertaisia tavoitteita. (Laine ym. 2011, 38-39, 41.)

#### **4.4.2 Mihin strategiatyöllä pitäisi pyrkiä?**

Strategisen johtamisen ensisijainen pyrkimys on parantaa tehokkuutta, tehdä jotain tehokkaammin ja paremmin: tällöin pyritään tyydyttämään asiakkaiden tarpeet joko olemassa olevassa liiketoiminnassa tai löytämään organisaatiolle uusia kannattavia markkinoita. Organisaatio siis pyrkii optimoimaan toimintaansa vallitsevaan markkina- ja kilpailutilanteeseen, teknologiseen kehitykseen ja omiin kykyihinsä nähden. (Vuorinen 2013, 27-28.) Toissijaisena pyrkimyksenä on, että organisaatio pyrkii tekemään jotakin uutta ja erilaista: tällöin keskitytään pitkäjänteiseen kehittämiseen, kokeiluun ja oppimiseen nykytilanteen analysoinnin sijaan (Vuorinen 2013, 28).

Julkisen sektorin tavoitteellista strategiatyötä haittaa kuitenkin se, että siltä puuttuu usein osaamista ja tietotaitoa viedä eteenpäin luovia ja innovatiivisia prosesseja sekä luotettavaa dataa organisaation suorituskyvystä. Julkisen sektorin kyky kehittää radikaaleja strategisia ratkaisuja on vaatimaton monestakin syystä. Usein keskitytään hallinnolliseen uudistamiseen sen sijaan, että tuotettaisiin uusia palveluratkaisuja tai yhteiskunnallista arvoa. (Bason 2010, 15-16.) Esimerkiksi palvelumuotoilusta tuttu asiakasymmärryksen lisääminen ei ole vielä lyönyt läpi julkisen sektorin toiminnassa, satunnaisia tapauksia lukuun ottamatta.

Poliittinen valta ja julkista sektoria sitova lainsäädäntö eivät varsinaisesti ruoki luovuutta, eivätkä hierarkkinen byrokratia ja vahva hallintokunta-ajattelu mahdollista uudennaisia yhteiskehittämisen muotoja. Julkisen sektorin prosessit harvoin tukevat myöskään kokeilukulttuuria, johon kuuluu virheiden sietäminen tai uusien ratkaisujen rohkea tutkiminen: julkishallinto harvoin haluaa tai edes kykenee ottamaan riskejä, eikä sellaista yleensä resursoida, saati rohkaista henkilöstöä toimimaan niin. Julkisen sektorin johtajaosaaminen ei myöskään aina ole ajan tasalla erityisesti strategisesti innovatiivisten ja luovien ratkaisujen tukijana, ja kun siihen lisätään toiminnan laadunarvioinnin puute, on strategisella johtamisella suuri haasteita. (Bason 2010, 17-19.)

Mitä sitten laadukkaasta strategiatyöstä pitäisi muistaa? Strategian pitäisi kestää arkea. Strategian ei pitäisi olla pelkästään tavoitteita, vaan syvempiä keinoja siitä, miten niihin päästään. Sen pitäisi antaa vastauksia ja suuntaa organisaation toiminnalle. (Tienari & Mantere 2011, 175.) Strategia ei voi olla vuosittainen lyhyt sprintti, joka unohtuu heti tultuaan valmiiksi, vaan jatkuvasti käynnissä oleva prosessi, jota työstetään dialogisuuden keinoin.

Suominen nostaa esille myös hyvin modernin näkemyksen strategiasta ja siitä, miten sitä on totuttu tekemään: strategian voisi nähdä eräänlaisena kulutushyödykkeenä, jonka onnistumista voi arvioida sen perusteella, kuinka käytettävä se on organisaation arjessa ja esimiestyössä. Strategian tulee helpottaa päivittäistä esimiestyötä päätöksen teossa ja ongelmaratkaisussa sekä tarjota parempia työkaluja asiantuntijoiden johtamiseen. Näin esitettynä näkemys strategian jalkaut-

tamisesta tai maastouttamisesta, johtoportaasta tai jopa organisaation ulkopuolelta syötettynä totuutena vaikuttavat kovin vanhanaikaisilta ja jopa absurdeilta. (Suominen 2011, 62). Siksi pitäisikin pyrkiä pois suljetuista strategiaprosesseista kohti dialogisempaa strategiatyötä.

## 5 AINEISTON ANALYYSI: HAASTATTELUT JA HAVAINNOINTI

Kuten Oulun kaupunki itsekin toteaa sivistys- ja kulttuurilautakunnan 20.12.2017 päivätyssä pöytäkirjassa, kulttuurin kumppaneiden toiminta täydentää kaupungin omaa palveluntuotantoa. Ne siis ikään kuin jatkavat siitä, missä kaupunkiorganisaation oma substanssiosaaminen tai käytettävissä olevat resurssit loppuvat. Kiinnostava kysymys dialogisuuden kehittämisen näkökulmasta onkin, kuinka kiinteä osa kaupunkiorganisaation toimintaa kumppanuudet voivat olla. Ovatko ne aktiivinen, yhteisiä tavoitteita kehittävä subjekti vai pelkästään kumppanuussopimuksen kautta toiminta-avustuksensa saava objekti, jolla on vain löyhä yhteys kaupungin toimintaan ja kaupunkikehittämiseen?

Oulun kulttuuristrategiatyö, jota johtaa kaupungin sivistys- ja kulttuuripalvelut ja kulttuurijohtaja, pyrkii rakentamaan raamit Oulun kaupungin eri toimialojen kulttuurin resursoinnille, luomaan visiota taiteen ja kulttuurin roolista kaupunkikehityksessä sekä linjaamaan kaupungin taiteilijapolitiikkaa ja luovan työn mahdollistamista. Sen on tarkoitus varmistaa Euroopan kulttuuripääkaupunkihaun valmistelijan, Oulu2026-hankkeen toimenpiteiden jatkuvuutta. Kulttuuristrategia pyrkii myös ”rakentamaan dialogia kulttuurin merkityksestä kaupungin, sidosryhmien, luovan työn tekijöiden ja kuntalaisten välillä”. Miten se onnistuu kulttuurin kumppanien näkökulmasta?

Seuraavaksi käyn läpi kulttuurin kumppaneiden näkökulmat sekä omat havainnot kulttuurin kumppanuuksista ja heidän roolistaan Oulun kulttuuristrategiatyössä. Reflektoin niitä tarvittaessa luvussa 3 esitettyihin dialogin ja dialogin rakentamisen sekä dialogisen johtamisen, strategisen johtamisen ja dialogisen strategiatyön käsitteisiin.

## 5.1 Dialogisuus kulttuurin kumppanuusprosessissa

Oulu sai uuden kulttuurijohtajan keväällä 2018. Haastatteleman kulttuurin kumppanuustoimijat ovat varsin yksimielisiä siitä, että kahden kulttuurijohtajan aikakaudet ovat dialogisuuden kannalta hyvin erilaisia. Meneillään olevat kumppanuussopimukset on solmittu vielä edellisen kulttuurijohtajan kaudella, eikä sopimuksia edeltänyttä kumppanuusprosessia voi luonnehtia kovinkaan dialogiseksi. Haastatteleman kumppanuudet nostavat ongelmiksi muun muassa kumppanuusprosessin johtamisen vahvasti ylhäältä alaspäin määräten ja sen läpinäkyvyyden, selkeiden sopimuskriteerien puutteen sekä epätasa-arvoisuuden toimijoiden kesken.

Kulttuurin kumppanuuksien haastatteluista käy ilmi, että erityisesti pitkänlinjan yhdistys- ja järjestötoimijat ovat ehtineet nähdä kirjavan joukon erilaisia kaupunkiorganisaation ja 3. sektorin välisiä sopimusmuotoja aina yhteistyösopimuksista tilaaja-tuottaja-malliin. Tuorein on nyt kumppanuusmalli, jonka voimassa olevat sopimukset on neuvoteltu syksyllä 2017. Edellistä kumppanuusprosessia kuvattaessaan kulttuurin kumppanit etsivät sille haastatteluissa oikeaa käsitettä: hyvinkin yksimielisiä oltiin siitä, että tämänhetkinen kumppanuus ei ole varsinaisesti kumppanuutta, jos johtoajatuksena pitäisi olla kumppaneiden toiminnan täydentävä panos kaupunkiorganisaation palvelutuotannossa. Kumppanit näkivät vahvasti, että kumppanuudella tarkoitetaan esimerkiksi yhdessä tekemistä, yhteissuunnittelua ja yhteiskehittämistä.

Nyt kumppanuusprosessia kuvattiin esimerkiksi sanoilla rahoitusneuvottelu tai kumppanuusneuvottelu: muutama jopa totesi, ettei kumppanuusprosessissa ollut kyse edes neuvottelusta, vaan kaupunkiorganisaatio edellisen kulttuurijohtajan johdolla määritteli sen enempää keskustelematta kumppanuussopimuksien kriteerit, kaupungin palvelutuotantoon sopivan toiminnan sekä rahoituksen määrän. Kumppanuus näkyikin valitettavan usealle toimijalle vain erilaisena nimityksenä monivuotiselle toiminta-avustukselle.

Rahoitusneuvottelua taas pidettiin ongelmallisena siksi, että siihen valmistaudutaan automaattisesti kuin kaupankäyntiin vaatimuslistan kanssa, ”siinä tekee

mieli myydä ja silottaa omaa asiaa ja organisaation toimintaa”, jolloin ei päästä syvällisemmälle, merkityksiä antavalle ja kokemuksia jakavalle dialogin tasolle. Siinä ei olla samalla puolella pöytää, eikä käydä sellaista keskustelua, joka voisi kehittää kumppanuuksia eteenpäin. Samoin kritiikkiä saivat tapaamisien lyhyt varattu aika, noin puoli tuntia, joka ei riitä syventymään käsiteltävän asian äärelle myöskään dialogin rakentamisen näkökulmasta.

Haastattelemiini kumppanit kokivat, että kumppanuuden kehittämiseksi pitäisi päästä purkamaan vanha rahoittaja-rahoitettava-suhde ja rikkoa organisaatorajoja, jolloin kumppanuuksia voisi ajatella vahvemmin kaupunkiorganisaation osana. Tällä hetkellä kumppanuus nähdään varsin yksipuolisena toimintana, jossa hyvään dialogiin on vaikea päästä, varsinkin jos kulttuurin kumppanuuden toiminta ei istu suoraan kaupunkiorganisaation palveluiden painopisteeseen tai rakenteeseen.

Lisäksi kumppanit toivat esille, etteivät edellisessä kumppanuusprosessissa kaupungin määrittelevät kriteerit eli arviointiperusteet kumppanuudelle olleet selkeitä tai tavoitteen tasolla mitattavissa. Esimerkiksi vaatimus kumppaneiden välisestä yhteistyöstä jäi ohueksi, kun yhteistyön määrää tai laatua ei tarkemmin määritelty saati avattu konkreettisesti sopimuslumppanille. Kumppanit myöskin kokivat, ettei kriteereillä ole ollut yhteyttä heidän käytännön tekemiseensä tai tavoitteiden luomiseen, ja ne ”vain määrättiin” ilman sen merkittävämpää keskustelua kumppanien kanssa.

Lisäksi kumppanit toivat esille, ettei sopimuksissa määriteltyjä arviointiperusteita tarvinnut välttämättä täyttää kumppanuuden saamiseksi, eikä niiden noudattamatta jättämisestä ole seurannut mitään sanktiota. Kumppaneille oli myös epäselvää, mihin kumppanuusrahoituksen määrä perustui kunkin toimijan kohdalla.

Moni totesikin, että jos kumppanuuden arviointiperusteet suunniteltaisiin yhdessä, siitä voisi syntyä laadukasta arvokeskustelua oululaisen kulttuurialan tilasta ja kehitysnäkymistä. Koska kumppanit toimivat laajasti taiteen ja kulttuurin kentällä, on todennäköisesti mahdotonta löytää yhteistä kriteeristöä, joka kattaisi monimuotoisen toimijakunnan. Siksi kumppanit ehdottivatkin esimerkiksi toimija-

tai toimialakohtaisten kriteerien muodostamista yleisien, kaupungin strategian määrittämien kriteerien lisäksi. Se auttaisi kumppaneita arvioimaan, millaisen palvelutarpeen aukon he voisivat toiminnallaan täyttää. Vaikka kaikki haastattelemani kumppanit ymmärsivät, että kaupunkiorganisaatio rakentaa palvelujaan myös omista, lakisääteisistä lähtökohdistaan, se aiheuttaa joskus ristiriitoja itsenäisesti toimivien kulttuuri- ja taideorganisaatioiden tavoitteiden näkökulmasta. Esimerkiksi vaatimukset alueellisen toiminnan tai kulttuurihyvinvoinnin edistämisestä eivät istu suoraan kaikkien kumppanien toimintaan. Halua keskusteluun ja kriteeristön kehittämiseen heillä kaikilla kuitenkin on.

Tavoitteita määrittävien selkeiden kriteerien puute on yksi juurisyy siihen, ettei kumppanuusprosessi ole ollut avoin ja läpinäkyvä. Kumppanuuksia ei ole voinut avoimesti hakea, ja haastattelemani kumppanit toivatkin esille, etteivät kaikki potentiaaliset kumppaneiksi sopivat tahot edes tiedä, kuinka asiasta voisi neuvotella ja kenen kanssa. Kukaan kumppaneista ei siis osannut määrittellä, millä perusteella kulttuurin kumppaniksi valitaan tai miksi kumppanuus jää saamatta. Sama on koskenut sopimuksessa määritellyn rahasumman leikkauksia, jotka ilman kriteerien luomaa raamia tuntuvat mielivaltaisilta: jos kriteerit olisivat selkeämpiä, niiden pohjalta olisi voinut johdonmukaisesti perustella puolin ja toisin leikkauksia tarpeellisuuden.

Kumppanuuksien arvioinnista haastattelemani toimijat totesivat, että seurantatapaamisia kyllä sovittiin pidettäväksi kerran vuodessa ja jokainen kertoi niihin valmistautuneensa aluksi raportoiden sekä toiminnan onnistumisia ja epäonnistumisia kooten. Kulttuurin kumppanien haastatteluissa kuului kuitenkin pettymys siitä, että koottu seurantatieto ”kiinnostanut ketään”, eikä niiden pohjalta tapahtunut yhdessä kehittämistä tai tarkennettujen tavoitteiden muodostamista.

Erityisesti kriteerien arvioinnista kumppanuudet ovat halukkaita käymään keskustelua tulevaa kumppanuuskautta silmällä pitäen. Moni toi esille, että varsinkin kumppanuuksien arviointivaiheessa olisi tärkeää pystyä jäsentämään ja selvittämään avoimesti sekä kaupungin näkemyksiä ja tavoitteita kumppanuuksien suhteen että niitä solmukohtia, joissa kumppanit kaipaavat tukea ja apua.

Lisäksi haastattelemani kumppanit totesivat, että suuressa joukossa erilaisia kulttuurin kumppanuuksia arjen ongelmat ja käytännön tekeminen ovat usein erilaisia. Vaikka kaupunki antaisi mahdollisuuden osallistua, kaikki eivät kuitenkaan koe tarpeelliseksi olla mukana esimerkiksi strategisen tason kehittämisessä. Kumppanuudetkaan eivät ole yhtenäinen joukko, joten kulttuurin kumppanuuskentän kehittäminen vaatii myös toimijoilta uudistuskykyä ja joustavuutta. Heille pitää olla selvää, mitä kumppaneilta odotetaan ja mikä heidän rooli kaupunkiorganisaation rinnalla voisi olla. Kumppaneiden on pystyttävä irrottautumaan omasta tekemisestään ja kyettävä katsomaan asioita laajemmasta näkökulmasta yhteisen rintaman luomiseksi.

Haastatteluissa nousee esille myös se, että kumppanitkaan eivät tunne toisiaan tarpeeksi hyvin: ei ole käyty yhteisiä keskusteluja siitä, millaisia unelmia ja päämääriä kullakin on tai miten eri organisaatiot haluaisivat Oulua kehittää oman toimintansa puitteissa. Tarvittaisiin mahdollisuuksia pallotella ideoita ja ajatuksia, tehdä tutustumismatkoja toisten toimintaan tai vaikkapa luoda toimijoita yhdistäviä kokemuksia ”kulttuuri-hackatoneissa”. Nämä olisivat avuksi myös kumppaneiden välisen kilpailuasetelman purkamisessa.

Joillekin toimijoille vielä vallitseva rahoittajan valta-asema aiheuttaa pelkoa siitä, että eriävät mielipiteet koetaan kritiikkinä ja kritisointi saattaa vaikuttaa rahoituksen vähenemiseen tai jopa katoamiseen. Kaupunkiorganisaation pitäisikin pystyä purkamaan tätä dialogin käymistä estävää käsitystä, kuunnella herkällä korvalla ja luoda paikkoja avoimelle keskustelulle, jossa myös rakentavalle kritiikille on paikkansa.

Kumppanuuksien näkökulmasta kaupungin prosessit näyttäytyvät vielä suljetuilta: yksi haastattelemistani toimijoista kuvasikin itseään sanalla ”ulkopuolinen”, jonka on hankala, ellei mahdoton päästä mukaan kaupunkia kehittäviin prosesseihin. Jos niihin kutsutaan mukaan, tilaisuuksia usein määrittää ”agenda-orjuus”, joka alistaa kulttuurin kumppanin pelkän kuuntelijan rooliin, jossa ”pitäisi vain kokea esitetty asia omakseen ilman sen suurempaa keskustelua”. Kaupunkiorganisaatiolta toivottiin, ettei keskustelu takertuisi vain kuntalainsäädännön kiemuroi-



hin, vaan kulttuurin ja taiteen asioista voisi keskustella aikaa varaten myös kulttuuri- ja taidepolitiikan kautta. Näin asioille saataisiin yhteisiä merkityksiä ja keskinäistä ymmärrystä siitä, miten valtakunnalliset rakenteet ja vaatimukset vaikuttavat kumppanuuden mahdollisuuksiin.

Uuden kulttuurijohtajan kaudella dialogisuuden toivo taas on selvästi herännyt: yksimielistä kiitosta saavat uuden kulttuurijohtajan vierailut kumppaneiden luona, arjen työtä tekevissä toimipisteissä. Tämä nähtiin osoituksena arvostuksesta, kuuntelemisen taidosta ja vahvasta pyrkimyksestä luoda yhteisiä merkityksiä ja keskinäistä ymmärrystä oululaisen kulttuurin kentän kehittämisestä. Lisäksi kulttuurin kumppanuudet kokivat, että uusi kulttuurijohtaja on luonut dialogin paikkoja työarkeen, jolloin alkaa syntyä vapaamuotoisia ja välittömiä dialogisia oppimisympäristöjä.

Hyvänä dialogisena avauksena nähtiin myös kulttuurin kumppaneiden kutsuminen mukaan kulttuuripalveluiden laajennettuun johtoryhmään yhdessä virkamiesten ja kulttuurilaitosten johtajien kanssa neljä kertaa vuodessa. Osa kumppaneista kokikin, ettei varsinainen syvällisempi keskustelu ole vielä saanut johtoryhmän kokouksissa pääpainoa. Vaikka kokoukset keskittyvät enemmän erilaisien esityksien kuuntelemiseen, niitä pidettiin kuitenkin erittäin tärkeänä dialogia mahdollistavana paikkana, jossa kumppanuudet pääsevät tasavertaisesti mukaan kulttuuriasioiden suunnitteluun ja valmisteluun.

Vaikka asialistariippuvaisesta työskentelystä toivottiin tulevaisuudessa päästävän eroon, yksi haastateltavistani totesi osuvasti, että ”ainakin me ollaan siellä kaikki, vähän kuin oma palveluntuotanto ja laajennettu palveluntuotanto, ja siksi herää toivo, että jotain menee eteenpäin ja asioita halutaan tehdä yhdessä”. Kuitenkin yksi haastateltavani totesikin, kaupungin kuuluu olla kiinnostunut siitä, mitä kaupungissa tapahtuu ja miten se saa sidosryhmänsä mukaan. Kaikki haastattelemani kumppanuustoimijat suhtautuvat kuitenkin ymmärtäväisesti siihen, että toimintatavan muuttuminen vie oman aikansa: on kuitenkin luottamusta herättävää huomata, että muutos kohti dialogin ihannetta ja dialogista johtajuutta on tapahtumassa.

Koska toimijoiden näkökulmasta kulttuurin kumppanuus on ehdottomasti enemmän positiivinen kuin negatiivinen asia, tuohan se pitkäjänteisyyttä ja turvaa organisaatioiden toimintaan sekä turvaa usein uusien projektien syntymistä perustoinnin rinnalle, tulisi sitä ehdottomasti kehittää ja syventää tulevassa kumppanuusprosessissa. Kumppanuus takaa kuitenkin toimijalle mahdollisuuden rakentaa ammattimaistumista, vakiinnuttaa toimintaa sekä kansainvälistyä.

Vaikka moni toteaa, ettei ilman kumppanuuden kautta tulevaa toiminta-avustusta tulisi toimeen, raha ei ole ainoa tekijä kumppanuudessa: myös asiantuntijuuden ja osaamisen hyödyntäminen kulttuurin ja taiteen toimintakentän kehittämisessä nähdään tärkeänä. Se voisi olla myös entistä vahvempi voimavara kaupunkiorganisaation toiminnan kehittämisessä, kun lähellä olevaa asiantuntijuutta hyödynnettäisiin jatkuvasti ja pitkäjänteisesti. Siksi kumppanuuden syvintä merkitystä pitäisikin pysähtyä pohtimaan yhteisen merkityksen, näkemyksen ja päämäärän saavuttamiseksi.

Kulttuurin kumppanuuksien peruskysymyksenä onkin, miten kumppanuuksina toimivien taide- ja kulttuuriorganisaatioiden toiminta saadaan sopimaan kaupunkiorganisaation tavoitteisiin ja toiveisiin niin, että kumppaneiden itsenäisyys ja identiteetti säilyy, ja pääsee ennen kaikkea kukoistamaan. Kumppanit eivät halua olla kaupungin byrokraattisten prosessien rattaissa, mutta miten löytyisi se tapa, jolla moninainen joukko kulttuurin kumppaneita voisi olla tasapuolisesti valitsemassaan laajuudessa mukana kaupungin kulttuuripalveluiden kehittämisessä?

## **5.2 Dialogisuus Oulun kulttuuristrategiatyössä kulttuurin kumppaneiden näkökulmasta**

Kulttuurin kumppanit olivat lähes yksimielisiä siitä, että syksyllä 2018 käynnistynyt Oulun kulttuuristrategian valmistelu tarjosi oivallisen paikan eteenpäin rakentavan dialogin käymiseen. Ne toimivat näin yhtenä mahdollisena dialogisena oppimisympäristönä, jossa eri näkökulmien välillä luodaan uutta yhdessä oppimisen kautta.

Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että strategiatyöpajat jäivät merkityskeskustelun näkökulmasta vajaiksi. Kulttuurin kumppanuudet toivat esille, että he kokivat tulleen strategiatyön alussa valmistelematta väärään kehittämistilaisuuteen: strategiatyön toimintaympäristöä analysoivan, työskentelyn raameja rakentavan työn katsottiin olevan kaupunkiorganisaation ja kaupunginvaltuuston tehtävä – kulttuuristrategia kun on lopulta yksi kaupunkiorganisaation strategioista. Erityisesti strategiatyön perustaminen suuriin globaaleihin muutosilmiöihin koettiin olevan kaukana kulttuurin kumppaneiden kokemuksista ja asiantuntijuudesta, ja ne myös jäivät irrallisiksi strategian edetessä.

Yksi haastatelluista kommentoi hämmästyneensä, ettei työtä varten saanut ennakkomateriaalia tutustuttavaksi, jonka pohjalta olisi voinut käydä merkityskeskustelua ja näin päästä samalle sivulle siitä, mitä strategiassa ollaan tavoittelemassa. Valmistelun puute kulutti turhaan aikaa työpajojen käynnistyessä, kun strategiatyön tavoitteita ja teemoja piti avata tilaisuuden alussa lyhyessä ajassa. Dialogisen strategiatyön oppien mukaisesti heti prosessin alussa olisi tullut antaa tilaa keskustelulle ja tulkinnoille osallistujien omista kokemuksista ja taustoista käsin. Tämä olisi luonut myös luottamusta strategiaprosessiin, joka nyt jäi kumppaneiden mukaan vajaaksi.

Osa kulttuurin kumppanuuksista koki, ettei heidän asiantuntijuuttaan oululaisesta kulttuurin kentästä osattu tai haluttu hyödyntää tarpeeksi strategiatyön edetessä. Työtä johdettiin vahvasti konsulttivetoisesti ja tilaisuuksissa osallistujat pääsivät mukaan usein äänestäjän roolissa, mikä loi dialogisuuden näkökulmasta vaikutelman, että strategiaa kirjoitettiin kulisseyksissä ja kumppaneita käytettiin vain tukemaan nopeasti äänestämällä valmiiksi päätettyjä asioita, ”tarina oli jo kirjoitettu valmiiksi”.

Strategiatyön prosessi sai haastatteluissani kritiikkiä rikkonaisuudestaan: se ei näyttäytynyt kumppaneille jatkumona, joka olisi rakentunut kerros kerrokselta, koska he eivät kokeneet päässeensä itse työstämään sitä. Tästä jäi tunne, ettei kumppaneiden ammattitaitoa, osaamista ja innovointikykyä arvosteta tarpeeksi, vaan ”mieluummin uskotaan sellaisia ryhmiä, joilla ei ole käytännön ymmärrystä

ja substanssiosaamista kulttuuri- ja taidealasta, eikä käsitystä siitä, miten asiat alalla toimivat”.

Kulttuurin kumppanuudet olisivat halunneet nähdä, että strategiaa rakennetaan enemmän oululaista identiteettiä, vahvuuksia ja haasteita pohtien. Ulkopuolisen strategia-asiantuntijan käyttö tuntui aiheuttavan sen, että paikallistuntemus jäi strategiatyössä vajaaksi, jolloin käsiteltävät teemat muodostuivat niin abstrakteiksi, etteivät ne ”lävistä meidän omaa todellisuutta ollenkaan”. Kumppaneiden näkökulmasta se, että kulttuuristrategian valmistelussa ei olisi ollut niin suurta painoarvoa kokemuksella muiden kaupunkien ja organisaatioiden strategioiden työstämisestä, olisi ollut rohkea ja tuore veto, joka olisi antanut tilaa kehittää strategiasta Oulun näköinen, ei vain ”yhden tekevä asiakirja, jossa on samat asiat, kuin kaikissa strategioissa on aina ollut”.

Kumppanit pohtivatkin, onko tähän syynä se, ettei kaupungin perinteisesti hierarkkinen ja byrokraattinen rakenne, jossa kaikki valmistelevat, suunnittelevat ja toteuttavat prosessit on totuttu tekemään virkamiesvetoisesti, yksinkertaisesti taivu tähän. Silloin on vaarana, että kulttuuristrategiatyön dialogisia vahvistavista mahdollisuuksista huolimatta siitä tulee osallisuusteatteria. Osallisuusteatterissa luodaan näennäisesti osallistava tilanne, vaikka organisaation rakenteet eivät salli aitoa osallistumista. Monimuotoisten ryhmien mahdollistama ristiinpölytys jää toteutumatta.

### **5.3 Havainnot dialogisuuden toteutumisesta kulttuuristrategiatyössä**

Havaintoni dialogin rakentumisesta Oulun kulttuuristrategiatyöpajoissa ovat samankaltaisia kulttuurin kumppanuuksien näkemysten kanssa. Työpajoja vaivasi kiireen tuntu, jota pyrittiin pukemaan tehokkuudeksi. Asiaa ja osallistujia oli paljon, mutta aikaa vähän. Työskentelymalli ei mahdollistanut pysähtymistä ja keskittymistä ajattelun ja pohdinnan äärelle, kun pienryhmäkeskustelutkin kestivät vain vartin verran kerrallaan. Osallistujat vaikuttivat hämmentyneiltä ja työpajoja vaivasikin ihmisten jatkuvat kysymykset siitä, mitä tapahtuu seuraavaksi. Vaikka

tilanne ja tilaisuudet dialogin käymiseen oli luotu, se ei asiakokonaisuuden laajuuden vuoksi ollut riittävä merkityksenluonnin ja yhdessä oppimisen kannalta.

Havainnoidessani pistin merkille strategiatyön johtamisesta, ettei keskustelua varsinaisesti ohjattu pienemmissä ryhmissä, joka johti siihen, että pienryhmäkeskusteluissa oli yleensä äänessä se suulain ja dialogista tuli monologia. Ajatuksiin hiljaa pohtineet keskusteluun osallistujat eivät tällöin ehtineet sanoa mitään, kun fasilitaattori jo katkaisi keskustelun. Lisäksi digitaalisen äänestystyökalun käyttö, jolle sinänsä suuri osallistujamäärä antaa järkevän syyn, esti dialogin syntymistä pienryhmissä, kun ihmiset jumittivat puhelimiensa ja tietokoneidensa äärelle. Tasapuolinen ja avoin vuorovaikutus sekä näkökantojen ja kokemusten jakaminen jäi vähäiseksi, mikä tässä vaiheessa strategiatyötä olisi tullut olla merkittävässä roolissa. Erityisesti ensimmäisiä työpajojen tauoilla tunnelmat oli 3. sektorin toimijoiden kesken hämmentynyt ja kahvia siemaillessani kuulin muun muassa kommentit ”olisi tässä oikeitakin töitä tehtävänä” ja ”aika yläpilvessä mennään”. Työskentely olisi vaatinut yhteisen tavoitteen avaamista ja siitä keskustelua.

Ensimmäisessä työpajassa oli myös nähtävissä, ettei moninainen osallistujajoukko ollut toisilleen tuttu, jolloin hierarkkiset valtasuhteet ja luottamuksen puute estivät avoimen keskustelun syntymistä. Ryhmäytymiseen ei työpajojen alussa käytetty ollenkaan aikaa, vain yhdessä seuraamistani pajoista osallistujat esittelivät itsensä dialogisesti legoukot apuvälineenään. Muuten esittelyt hoidettiin nopeasti vuoron perään kylmä rinki –tyyliin, joka ei auta neutralisoimaan keskustelun kautta tapahtuvaa työskentelyä ihmisten jännittäessä omaa vuoroaan.

Kun kulttuuristrategian työpajoja ei varsinaisesti alustettu ja pohjustettu saati avattu käsiteltäviä kokonaisuuksia ennakkoon, keskinäiseen ymmärrykseen tähtäävä merkityskeskustelu jää puuttumaan. Samalla katosi myös yhteisen kielen tavoittaminen: kaupunkiorganisaation asiantuntijoille strategiakieli on tuttua ja sitä käytetään organisaation arjessa liikaakin, mutta esimerkiksi kaikille kulttuurin kumppaneille sillä ei ole samaa merkitystä.

Haastatteluissa yksi kumppani totesi, että kulttuuristrategiahan on kaupunkiorganisaation strategia ja miksi yksittäisten tai yhdistystoimijoiden tulisikaan olla saanelemassa sen sisältöä. Toisaalta kaupungin tulisi julkisen sektorin edustajana mahdollistaa läpinäkyvyyttä päätöksenteossa ja myös omissa prosesseissaan. Mikäli kaupunkiorganisaatio haluaa sidosryhmiään osallistumaan ja olemaan läsnä laajojen linjanvetojen työstämisessä, sen tulisi kiinnittää enemmän huomiota dialogisen prosessin parantamiseen: nyt osa kulttuurin kumppaneista kylästyti työskentelyyn jo sen alussa, eikä kokenut sitä merkitykselliseksi itselleen tai omalle työlleen.

Asiaa ei auttanut myöskään globaalien muutosilmiöiden kautta tapahtuva lähestymistapa: se jäi laajuudessaan liian irralliseksi kulttuurin kumppanuuksien omasta kokemustaustasta ja arjen työstä, että siihen olisi voinut lyhyessä työpa-jassa tarttua ja työstää eteenpäin. Se ei edesauttanut myöskään osallistujia poh-timaan Oulun kannalta olennaisia identiteettikysymyksiä ja tulevaisuuden haas-teita, johon strategialla tulisi vastata: ihmisillä on taipumus valita yleisesti tunne-tuimmat ja siksi tutuimmat muutosilmiöt, jolloin on riski, että juuri tiettyyn aihee-seen liittyvät pienemmän muutosilmiöt jäävät huomiotta. Haastatteluissa moni kumppani totesikin, että heille jäi epäselväksi, oliko tarkoitus synnyttää yksilöl-listä, paikallisesti merkittävää oululaista strategiaa vai ammentaa perinteisistä strategiateksteistä ja –sloganeista Ouluun sopiva versio. Hyvän dialogin synnyt-tämää uuden oppimista tai synteiesien luomista ei siis päässyt kulttuurin kumppa-nuuksien parissa juurikaan tapahtumaan.

Viimeinen seuraamani työpaja toukokuussa 2019 antoi kuitenkin enemmän tilaa kulttuurin kumppanuuksien näkökulmille siihen mennessä tehdystä työstä, ja alusti dialogin rakentamisesta kulttuuristrategian jatkotyöstölle. Kumppanuudet korostivat, että kulttuuristrategian näkökulma pitää keskittää vahvemmin taitee-seen ja kulttuuriin niin, että myös niiden parissa työskentelevät tai niitä edistävät organisaatiot saadaan mukaan puheeseen. Taide ja kulttuuri eivät ole vain yksit-täiset tekijät, taiteilijoiden joukko, vaan se käsittää myös koko kulttuurin kenttää edustavat tahot, taideorganisaatiot.

Yksi mieleenpainuvimmista tilaisuuden aikana esitetyistä kommenteista oli se, etteivät kulttuurin kumppanuudet näy kulttuuristrategiassa millään tavalla: niitä ei mainita käsitteen tasolla, aivan kuin ne “eivät olisi mukana retoriikassa”. Tämä herätti tilaisuudessa paljon keskustelua 3. sektorin kulttuurin kumppanuuksien suhteesta kaupungin omiin kulttuuripalveluihin ja laitoksiin. Ovatko kumppanuudet vain rinnalla kulkeva itsestäänselvyys, jonka suhde kaupungin kulttuuripalveluihin on väljä ja näin ollen laajaa taide- ja kulttuurialan osaamista edustava asiantuntijuus ja toimijoiden potentiaali jää kaupunkiorganisaatiolta hyödyttämättä? Kulttuurin kumppanuudet kuvasivatkin sitä luovasti tunteella “huutamisesta tyhjyyteen”, joka kertoo viestin siitä, että vuorovaikutuksen, keskustelun ja kuuntelun parissa on vielä tehtävää kaupunkiorganisaation sekä yhdistys- ja järjestökentän välillä.

Pääsääntöisesti viimeisessä työpajassa vallitsi kuitenkin yksimielisyys siitä, että kulttuuristrategiatyössä oli päästy eteenpäin ja edistystä oli tapahtunut vielä keväällä esitettyihin versioihin. Suurina teemoina jatkokeskusteluun nostettiin muun muassa taiteen ja kulttuurin liikkuvuuteen liittyvät haasteet ja kansainvälistymiseen liittyvät tarpeet.

Dialogin rakentamisen näkökulmasta kiinnostavaa oli merkityksien luomiseen liittyvä keskustelu vielä tässä vaiheessa strategiatyötä: kulttuurin kumppanuudet nostivat esille identiteetin luomisen kysymyksen, jossa keskiössä oli keskustelu yhdestä monoidentiteetistä ja useista osaidentiteeteistä. Mikä on kulttuurin kumppanuuksien rooli kaupungin palvelutuotannossa? Millä tavalla kehitetään sellaista taiteen ja kulttuurin dialogisuutta, jonka avulla ala voisi kehittyä orgaanisesti?

Perustuen dialogin rakentamiseen ja dialogiseen strategiatyöhön viittaavaan tutkimustietoon kulttuuristrategian valmistelussa ei vielä päästy dialogisuuden ihanetasolle ainakaan 3. sektorin toimijoiden näkökulmasta, vaikka pilkahduksia hyvistä dialogisista prosesseista olikin nähtävissä seuraamieni työpajojen aikana. Vaikka strategiat ovat kaupunkiorganisaation tapa johtaa tekemistään, on kuitenkin syytä kysyä, miten strategiaprosesseista tulisi mukaan kutsuvia, jatkuvia ja sitä kautta vahvemmin dialogisia. Näin oululainen kulttuurin kenttä pystyisi luomaan yhdessä uutta ja erilaista.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyöni aineiston analyysi herätti minussa sen saman toiveen, johon työssäni olen usein törmännyt: kunpa me ymmärtäisimme, että dialogille annettu tila ja aika eivät ole turhaa, vaan se johtaisi parempaan laatuun ja tehokkaampiin prosesseihin toteutusvaiheessa. On valintakysymys, mihin kohtaan kehittämistyötä aikaa käytetään. Meillä on tapana väheksyä ihmisten käymää keskustelua ja vuoropuhelua turhana höpötyksenä, joka vain tuhlaa aikaa oikeilta töiltä. Suomalaiseen kulttuuriin kuuluu tietty tehokkuuden ihanne, jossa tulosta pitää saada nopeasti. Monisyisien, monimutkaisien ja laajojen kokonaisuuksien kohdalla ajattelukyvyllämme on kuitenkin annettava aikaa prosessoida, pohtia ja yhdistellä vanhasta uutta. Sanat luovat yhteisessä dialogissa todellisuutta. Hyvä strategia luo työväliseen oululaisen kulttuurikentän kehittämiselle ja ohjaa kaupunkiorganisaation panostuksia ja painopisteitä myös sen ulkopuolelle. Siksi ajan antaminen perusteelliselle pohdinnalle ja synteisien luomiselle olisi ollut tärkeää myös tähän mennessä tehdyssä kulttuuristrategiatyössä.

Kuinka sitten johtaa sellaista prosessia, joka ulottuu myös organisaatorajojen ulkopuolelle? Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalveluiden ja itsenäisten kulttuurin kumppanuustoimijoiden yhdessä työskentelemiseen dialogisen johtajuuden ja dialogin rakentamisen teesit ovat erittäin päteviä. Kaupunki voisi nähdä roolinsa enemmän kumppanuuksien kykyjä ja valmiuksia ohjaavana toimijana kuin perinteisenä rahoittajana. Tämä vaatii henkilökohtaisella tasolla syntyvää luottamusta sekä toimijoiden kesken että suhteessa kaupunkiorganisaatioon, ja siihen voi pyrkiä vain järjestämällä dialogin mahdollisuuksia arjessa, kohtaamalla ja käymällä vuoropuhelua säännöllisesti. Lopulta käsitteiden ja teorioiden takana ovat ihmiset, ja ihmiset luovat yhteisiä merkityksiä ja jakavat kokemuksia työtilanteiden lisäksi mielellään myös vapaamuotoisesti.

Yksi tärkeimmistä kehittämisen kohteista dialogisuuden rakentamiseksi kaupunkiorganisaation ja kulttuurin kumppanuuksien kesken on kumppanuussopimusten kriteeristön päivittäminen sekä koko kumppanuusprosessin avaaminen. Sivistys- ja kulttuurilautakunnan pöytäkirjassaan linjaamat vaatimukset ja perusteet



eivät riitä ohjaamaan kulttuurin kumppanuuksien työtä, ne eivät ole tasapuolisia tai selkeästi viestittyjä, eivätkä ne toimi arvioinnin työkaluna kaupunkiorganisaatiollekaan. Kaikessa epämääräisyydessään ne ovat selkeästi hyvän dialogin käymisen este ja vaikeuttavat kumppanuuksien hedelmällistä kehittämistä. Tähän on syytä puuttua vielä ennen seuraavan kumppanuuskauden käynnistymistä ja unohtaa vanha kaava kumppanuusneuvotteluista: kumppanuusprosessia on rakennettava dialogisuuden keinoin, yhteistä merkityskeskustelua käyden, positiivisia ja negatiivisia kokemuksia avoimesti jakaen sekä kaikkien mukana olevien tahojen asiantuntijuutta tasapuolisesti hyödyntäen. Koska uuden kulttuurijohtajan kausi on luonut maaperää vahvemmalle vuoropuhelulle kaupungin ja kulttuurin kumppanuuksien välillä, siitä on hyvä jatkaa myös syventäen kumppanuuksien perustarkoituksen ja tavoitteiden äärelle.

Opinnäytetyöni kirjoittaminen toimi itselleni tapana jäsentää ja syventää ymmärrystä sellaisista suunnittelun, kehittämisen ja johtamisen teemoista, jotka olivat kuin vahingossa tipahtaneet työssäni eteeni. Olen aina ollut sitä mieltä, että tuottajan työ on erityisesti osaamisen ja ammattitaidon johtamista, mutta vähitellen olen oivaltanut, että tuottajan tuo on parhaimmillaan ennen kaikkea dialogista. Dialogisuuden käsitteisiin tutustuminen ovat lisänneet ymmärrystäni siitä, että valtakin on parhaimmillaan yhteispeliä yhteisen päämäärän eteen, vaikka tuottaja käyttääkin esimiesasemassa valtaa. Valta ei siis välttämättä turmele, eikä ole haitallista, mutta sitä pitää käyttää oikein. Keskinäistä ymmärrystä tavoittelevan merkityskeskustelun mahdollistaminen ja yhdessä kokeilemalla tapahtuva oppiminen suuntaavat luomaan laadukkaasti uutta. Juuri ajatuksia herättävä uudistumiskyky sekä vanhojen rakenteiden ravistelu ovat kulttuuri- ja taidetoiminnan ytimessä.

Olen edelleen töissä Oulun kaupungilla ja toivon jatkavani projektimuotoisen kehittämisen parissa myös tulevana vuosina. Usein julkisella sektorilla tapahtuva kehittämistyö tapahtuu pakosta, kun vanhat keinot eivät enää toimi. Strategiatyön prosessit ovat valitettavan pinnallisia pyrähdyksiä, joita kukaan ei tunne omakseen, eikä niiden hyöty valu arjen työhön asti. Strategiatyö on liiaksi kiinni vanhoissa sodankäynnin termeissä, kun sen pitäisi uskaltaa rohkeasti murtamaan vanhoja tapoja johtaa julkishallinnon prosesseja, tehdä sitä avoimemmaksi ja

tasa-arvoisemmaksi ja luottaa läheltä löytyvään asiantuntijuuteen ja ammattilaisten näkemyksiin. Dialogiset prosessit voisivat tuottaa lisäarvoa julkisen sektorin johtamisessa palveluiden tuottamisessa ja lopulta niiden käyttämisessä, kun harkintaan, kuunteluun ja asiantuntijoiden väliseen kohtaamiseen käytetty aika konkretisoituisi kuntalaiselle aiempaa parempana palveluna.

Siksi dialogisen strategiatyön käsite selvensi minulle, miten asioita voisi tehdä toisin: strategiasta tuleekin jatkuvaa dialogia erilaisista tavoista toimia ja kehittää toimintaa osana perustyötä. Oulun kulttuuristrategiatyön seuraaminen oli kiinnostavaa ja ajatuksia herättävää. Vaikka aluksi vaikuttikin, että kulttuuristrategiatyö aloitettiin vain kulttuuripääkaupunkihaun vuoksi, se sai kuukausien aikana paljon enemmän syvyyttä ja lihaa luiden ympärille olla aidosti suuntaa-antava suunnitelma kulttuurikentän toiminnalle ja kehittämiselle. Uskonkin kulttuurin kumppanuustoimijoiden tavoin, että uusi aika on koittanut siinä tavassa, miten kulttuurin ja taiteen alojen kehittymistä johdetaan myös Oulun kaupunkiorganisaatiosta käsin, yhdessä eri sektorien sidosryhmien kanssa.

Ennen kaikkea opinnäytetyön laatiminen oli oiva mahdollisuus käydä kollegiaalista keskustelua Oulun kulttuurin kentän toimijoiden kanssa ja pohtia yhdessä oululaisen kulttuurituotannon tulevaisuutta. Toivonkin, että heidän avoimesti esiin tuomansa näkökulmat dialogin rakentamisesta Oulun kaupungin kulttuurin kumppanuuksissa vievät eteenpäin toimintakulttuurin vuorovaikutuksellisempaa muutosta.

## LÄHTEET

Alhanen, K. 2016. Dialogi demokratiassa. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Alhanen, K., Soini T. & Kangas, M. 2015. Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö. Viitattu 10.7.2019. [http://dialogiakatemia.fi/wp-content/uploads/2017/03/Dialoginen\\_johtaminen\\_ja\\_vallankaytto.pdf](http://dialogiakatemia.fi/wp-content/uploads/2017/03/Dialoginen_johtaminen_ja_vallankaytto.pdf)

Bason, C. 2010. Leading Public Sector Innovation. Co-Creating for a Better Society. University of Bristol: The Police Press.

Crowley, A. & Moxon, D. 2017. New and Innovative Forms of Youth Participation In Decision-Making Processes. Council of Europe.

Deliberatiivisen demokratian instituutti. Deliberatiivinen demokratia. Viitattu 7.7.2019. [http://www.deliberaatio.org/~delibero/wordpress/?page\\_id=145](http://www.deliberaatio.org/~delibero/wordpress/?page_id=145)

Erkkilä, P. 2012. Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyökentelyssä. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjota. 21. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore. Oulu2026-hakuprosessin arviointi. Viitattu 7.7.2019. <https://www.cupore.fi/fi/tutkimus/tutkimushankkeet/oulu2026>

Kuntalaislähtöinen kaupunkikehittäminen –hanke. KAAOS-menetelmä ja hankkeen loppuraportti. Viitattu 8.7.2019. <https://www.kaaosta.fi/kaaos-menetelmae>

Laine, P. & Vaara, E. 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro Oy, 29-42.

Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuurilautakunta 16/2017. Kokouspöytäkirja 20.12.2017. Viitattu 7.7.2019. [http://asiakirjat.ouka.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktweb-scr/pk\\_asil\\_tweb.htm?+bid=14117](http://asiakirjat.ouka.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktweb-scr/pk_asil_tweb.htm?+bid=14117)

Suominen, K. 2011. Keskijohto strategian kuluttajana. Teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro Oy, 52-63.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tienari, J. & Mantere, S. 2011. Kilauta konsultille! Strategiatyön ulkopuoliset neuvonantajat. Teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro Oy, 166-178.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

Oulun kaupungin kulttuurin kumppanuussopimustoimijat, haastattelut kesäkuu 2019. Tekijän hallussa.

Oulun kaupungin kulttuuristrategiatyöpajat, seurantamuistiinpanot 5.11.2018, 17.1.2019, 12.2.2019 ja 20.5.2019. Tekijän hallussa.