

Electronic  
Journal of  
Business  
Ethics and  
Organization  
Studies

ejbbo

# In this issue:

## Manuscript Submission and Information for Authors

PAGE 3

Sohail Kamran

### ROSCAs Role in Facilitating Control to the Unbanked: Evidence from Pakistan

PAGES 4-13

Qian Wang &amp; Iiris Aaltio

### Social Entrepreneurship – Discourses and Contributions: A Literature Analysis

PAGES 14-23

Tuomas Kokko &amp; Tommi Auvinen &amp; Pasi Sajasalo

### Kuntaorganisaation Viranhaltijoiden ja Poliitikkojen Valmistelutyö Fantasiointina

PAGES 24-35

Tommi Auvinen

### Johtaminen ja Tarinankerronta Organisaatioissa Digitaalisessa Vallankumouksessa

PAGES 36-46

## EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies

Vol. 22, No. 2 (2017)  
ISSN 1239-2685Publisher:  
Business and Organization  
Ethics Network (BON)Publishing date:  
2017-05-12Postal address:  
University of Jyväskylä,  
School of Business and  
Economics, Business and  
Organization Ethics  
Network (BON),  
P.O. Box 35,  
FIN-40351 Jyväskylä,  
FINLAND<http://ejbo.jyu.fi/>Editor in Chief:  
Professor Tuomo Takala  
University of Jyväskylä  
tuomo.a.takala@jyu.fiAssistant Editor:  
D.Sc (Econ.) Marjo Siltaoja  
University of Jyväskylä  
marjo.siltaoja@econ.jyu.fiAssistant Editor:  
D.Sc (Econ.) Suvi Heikkinen  
University of Jyväskylä  
suvi.s.heikkinen@jyu.fi

## Editorial board

Iiris Aaltio  
Professor  
University of Jyväskylä  
Jyväskylä, FinlandJohannes Brinkmann  
Professor  
BI Norwegian School of  
Management  
Oslo, NorwayZoe S. Dimitriades  
Associate Professor  
University of Macedonia  
Thessaloniki, GreeceJohn Dobson  
Professor  
College of Business  
California Polytechnic  
State University  
San Luis Obispo, U.S.A.Claes Gustafsson  
Professor  
Royal Institute of Technology  
Stockholm, SwedenPauli Juuti  
Professor  
Lappeenranta University of  
Technology  
Lappeenranta, FinlandKari Heimonen  
Professor  
University of Jyväskylä  
Jyväskylä, FinlandRauno Huttunen  
Associate Professor  
University of Eastern FinlandTomi J. Kallio  
Ph.D, Professor  
Turku School of Economics  
Pori University Consortium  
Pori, FinlandTarja Ketola  
Ph.D, Adjunct Professor  
University of Turku  
Turku, FinlandMari Kooskora  
Ph.D, Associate Professor  
Estonian Business  
School  
Tallinn, EstoniaVenkat R. Krishnan  
Ph.D, Professor  
Great Lakes Institute of  
Management  
Chennai, IndiaJanina Kubka  
Dr.Sc.  
Gdansk University of  
Technology  
Gdansk, PolandJohanna Kujala  
Ph.D, Acting Professor  
University of Tampere  
Tampere, FinlandHanna Lehtimäki  
Ph.D, Adjunct Professor  
University of Tampere  
Tampere, FinlandMerja Lähdesmäki  
Ph.D  
University of Helsinki,  
Ruralia Institute  
Helsinki, FinlandAnna-Maija Lämsä  
Professor  
University of Jyväskylä  
Jyväskylä, FinlandAri Paloviita  
Ph.D., Senior Assistant  
University of Jyväskylä  
Jyväskylä, FinlandRaminta Pucetaite  
Ph.D, Associate Professor  
Vilniaus Universitates  
Vilnius, LithuaniaAnna Putnova  
Dr., Ph.D., MBA  
Brno University of Technology  
Brno, Czech RepublicJari Syrjälä  
Ph.D, Docent  
University of Jyväskylä  
Jyväskylä, FinlandOuti Uusitalo  
Professor  
University of Jyväskylä  
Jyväskylä, FinlandBert van de Ven  
Ph.D (Phil), MBA  
Tilburg University  
Tilburg, The Netherlands

EJBO is indexed in Cabells Directory of Publishing Opportunities in Management and Global Digital Library on Ethics (GDLE) and in PsycINFO bibliographic database of the American Psychological Association.

EJBO is currently also listed in "The International Directory of Philosophy and Philosophers". First published in 1965 with support of UNESCO, the listing provides information about ongoing philosophic activity in more than 130 countries outside North America. More information can be found from website: <http://www.pdcnet.org>.

# Manuscript Submission and Information for Authors

## Copyright

Authors submitting articles for publication warrant that the work is not an infringement of any existing copyright and will indemnify the publisher against any breach of such warranty. For ease of dissemination and to ensure proper policing of use, papers become the legal copyright of the publisher unless otherwise agreed.

## Submissions

Manuscripts under review at another journal cannot be simultaneously submitted to EJBO. The article cannot have been published elsewhere, and authors are obligated to inform the Editor of similar articles they have published. Articles submitted to EJBO could be written in English or in Finnish. Paper written in Finnish must be included English summary of 200-500 words. Submissions should be sent as an email attachment and as Microsoft Word doc format to: Editor in Chief

Professor Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics, Finland  
email: tuomo.a.takala@jyu.fi

## Editorial objectives

Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies EJBO aims to provide an avenue for the presentation and discussion of topics related to ethical issues in business and organizations worldwide. The journal publishes articles of empirical research as well as theoretical and philosophical discussion. Innovative papers and practical applications to enhance the field of business ethics are welcome. The journal aims to provide an international web-based communication medium for all those working in the field of business ethics whether from academic institutions, industry or consulting.

The important aim of the journal is to provide an international medium which is available free of charge for readers. The journal is supported by Business and Ethics Network BON, which is an officially registered non-profit organization

in Finland. EJBO is published by the School of Business and Economics at the University of Jyväskylä in Finland.

## Reviewing process

Each paper is reviewed by the Editor in Chief and, if it is judged suitable for publication, it is then sent to at least one referee for blind review. Based on the recommendations, the Editor in Chief decides whether the paper should be accepted as is, revised or rejected.

The process described above is a general one. The editor may, in some circumstances, vary this process.

## Special issues

The special issue contains papers selected from

- the specific suitable conferences or
- based on a certain relevant theme

The final selection is made by the Editor in Chief, with assistance from the EJBO's Editorial team or from Conference Editorial team. In the case of conference papers, articles have already been reviewed for the conference and are not subjected to additional review, unless substantial changes are requested by the Editor.

## Manuscript requirements

The manuscript should be submitted in double line spacing with wide margins as an email attachment to the editor. The text should not involve any particular formulations. All authors should be shown and author's details must be printed on a first sheet and the author should not be identified anywhere else in the article. The manuscript will be considered to be a definitive version of the article. The author must ensure that it is grammatically correct, complete and without spelling or typographical errors.

As a guide, articles should be between 5000 and 12000 words in length. A title of not more than eight words should be provided. A brief autobiographical note should be supplied including full name, affiliation, e-mail address and full international contact details as well as a short description of previous achievements.

Authors must supply an abstract which should be limited to 200 words in total. In addition, maximum six keywords which encapsulate the principal topics of the paper should be included.

Notes or Endnotes should be not be used. Figures, charts and diagrams should be kept to a minimum. They must be black and white with minimum shading and numbered consecutively using arabic numerals. They must be referred explicitly in the text using numbers.

References to other publications should be complete and in Harvard style. They should contain full bibliographical details and journal titles should not be abbreviated.

References should be shown within the text by giving the author's last name followed by a comma and year of publication all in round brackets, e.g. (Jones, 2004). At the end of the article should be a reference list in alphabetical order as follows (a)

for books

surname, initials and year of publication, title, publisher, place of publication: Lozano, J. (2000), *Ethics and Organizations. Understanding Business Ethics as a Learning Process*, Kluwer, Dordrecht.

(b) for chapter in edited book

surname, initials and year, "title", editor's surname, initials, title, publisher, place, pages: Burt, R.S. and Knez, M. (1996), "Trust and Third-Party Gossip", in Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (Eds.), *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, pp. 68-89.

(c) for articles

surname, initials, year "title", journal, volume, number, pages: Nielsen, R.P. (1993) "Varieties of postmodernism as moments in ethics action-learning", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 3 No. 3, pp. 725-33.

Electronic sources should include the URL of the electronic site at which they may be found, as follows:

Pace, L.A. (1999), "The Ethical Implications of Quality", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies EJBO*, Vol. 4 No. 1. Available [http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=articles/0401\\_2](http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=articles/0401_2).

# ROSCAs Role in Facilitating Control to the Unbanked: Evidence from Pakistan

Sohail Kamran

## Abstract

This study investigated the role of Rotating savings and credit association "ROSCA" in allowing unbanked consumers to control and manage their routine financial matters and assessed the consequences of the Committee (i.e. ROSCA) system for unbanked consumers in the Pakistani context. Qualitative data were gathered from low-income unbanked consumers through semi-structured interviews. The study finds that the institutional culture and rules of Committees offer unbanked participants control over their everyday financial affairs and generally provide the unbanked an opportunity to address their vulnerability. However, Committees lack legally binding contracts and thus the possibility of fraud by Committee organizers cannot be completely discounted. Moreover, Committee institutions are unable to offer safekeeping services to their members, which raises concerns about the safety and privacy of money collected by a member from the Committee fund. Therefore, Committees cannot consistently ensure that the unbanked have the ability to manage their day-to-day financial affairs; thus, the unbanked individual could experience vulnerability. Finally, policy implications regarding the financial inclusion and wellbeing of unbanked consumers are discussed.

**Key Words:** Committees, ROSCAs, Consumer Vulnerability, Financial Exclusion, Unbanked, Pakistan

## Introduction

A majority of the inhabitants of developing countries lack access to basic bank accounts. For example, according to the World Bank's Global Findex database, only 13% of Pakistani adults have a formal bank account (Demirguc-Kunt et al., 2015). The unbanked often rely on informal sources of financing, such as social networks, because mainstream financial institutions fail to deliver sufficient financial services to all segments of society (Callier, 1990). Certain social networks have developed in the form of informal institutions voluntarily created to provide communal assistance and achieve certain objectives (Katz and Bender, 1976). One type of major informal financial institution that is ubiquitous in developing countries is the rotating savings and credit association (ROSCA) (Aliber, 2001; Bouman, 1995a; Callier, 1990). ROSCAs operate under different names in different countries and is commonly known as 'Committee' in Pakistan (Bouman, 1995a).

The unbanked often experience vulnerability (Kamran and Uusitalo, 2016a), which refers to the occurrence of harm to them (Ståsett, 2007). Those who experience vulnerability often rely on their social networks to manage marketplace vulnerability (Wang and Tian, 2014). Consumers are vulnerable when they are powerless, lack control and are dependant in a consumption situation that has adverse consequences for them (Baker et al., 2005). The unbanked consumers' experience of vulnerability is manifested by their psychological, social and economic detriment (e.g., Kamran and Uusitalo, 2016a). Those who experience vulnerability attempt to find ways to address their vulnerability (Baker et al., 2005). The low-income consumers are not sole recipients of bad things from their environments. Sometimes they portray excellent skills to deal with stressful situations and to bring control to their lives (Hill and Stephens 1997). It is evident that unbanked consumers find it problematic to save money and to access short-term credit smoothly (Kempson and Whyley, 1999). Participation in ROSCAs, through which vulnerable consumers can save money and access short-term credit

(Aliber, 2001), constitutes an informal response to the lack of access to financial services and represents a coping mechanism to overcome the issue of financial exclusion.

Extensive research has been conducted on ROSCAs from different perspectives and within the context of different countries. For example, studies have focused on the origin of ROSCAs (Bouman, 1995a); their mechanism for creating savings (Aliber, 2001); the possibility of risk sharing (Besley, 1995); their enforcement and role in the economy (Chiteji, 2002); their economic role and performance (Besley et al., 1993); payment arrears in ROSCAs (Ndjeunga and Winter-Nelson, 1997); and people's motivations for joining ROSCAs (Peterlechner, 2009). However, previous researchers have given inadequate attention to the role of informal institutions (i.e., ROSCAs) in helping the unbanked to manage marketplace vulnerability. This gap in the literature warrants the study of how the institutional characteristics of ROSCAs help to address vulnerability in the everyday lives of low-income groups who are at high risk of financial exclusion (Carbo et al., 2007; Kempson and Whyley, 1999). Therefore, this study investigates how Committees facilitate the control and management by unbanked consumers of their routine financial matters and examines the consequences of Committee systems for the unbanked individuals who participate in them.

Although financial exclusion is an important global issue, few marketing studies have examined this topic, especially from the perspective of unbanked consumers. Considering the views of the unbanked could facilitate the design of proactive strategies for both their financial inclusion and the fulfilment of their needs (Koku, 2015). This paper applies new institutional theory to explain how the institutional aspects of Committees facilitate the autonomy of unbanked consumers and reduce their powerlessness. Thus, this study contributes to both financial exclusion and consumer vulnerability literature and has implications for the financial inclusion and wellbeing of low-income unbanked consumers in Pakistan.

## New institutional theory

The meaning of the term institution has been defined to include established "law, custom, usage, practice, organization, or other element in the political or social life of a people; a regulative principle or convention subservient to the needs of an organized community or the general ends of civilization" (Oxford English Dictionary, dated from 1551, cited in Baba et al, 2013, p. 76). Scott (2001) defines institutions "as multifaceted, durable social structures, made up of symbolic elements, social activities, and material resources" (p. 49).

ROSCAs are characterized by the collective action of community members whereby members follow institutional rules to pursue their collective goals of saving money and accessing short-term credit (Bouman, 1995a, 1995b).

Institutional theorists have posited heterogeneous organizations and endeavoured to identify the differences among organizational practices and structures (Child and Kieser, 1981). Contrarily, new institutional theorists offer a theory to establish reasons for the homogeneity of organizational practices and structures amongst organizations operating within the same field (DiMaggio and Powell, 1983). New institutional theories emerged in the 1970s and gained a great deal of attention, along with other lines of thought that emphasized the dependence of modern organizations on their environments (Meyer, 2008, p. 788). New institutional theory considers institutions from a sociological standpoint in order to assess how institutions work and influence society at large (DiMaggio and Powell, 1983; Scott, 2001). New institutionalism holds that (1) 'organizations are complex social actors whose behaviour is shaped as much by their cultural environments as by rational calculations and technical imperatives; (2) because compliance is culturally defined, organizations often react to their rule environments through symbolism as well as through substance; and (3) such symbolic displays can operate at the environmental level to foster institutional isomorphism and to channel the social construction of legitimacy' (Suchman and Edelman, 1996, p. 918).

Organizations adopt practices that are considered appropriate for their management in a given field by different parties within their respective environments, such as consumer groups, unions, organizations and the public (Greenwood and Miller, 2010). Hence, organizations seek legitimacy to operate effectively in their respective environments or social systems (DiMaggio and Powell, 1983; Suchman, 1995). Organizational legitimacy is derived from institutional forces, i.e., regulatory, normative and cognitive pillars (Suchman, 1995). Suchman (1995) defines legitimacy as a "generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions" (p. 574). Legitimacy is a socially constructed phenomenon and depends on the collective perceptions of a social group. It is not adversely affected by the reservations of particular observers about a single behaviour of organization. For instance, an organization could diverge from certain individuals' values but maintain legitimacy because the deviation draws no communal disapproval (Suchman, 1995, p. 574). The concept of legitimacy also explains similarities among the structures and practices of established organizations in a given field. This homogeneity is called institutional isomorphism, which is the process that renders one organization similar to other organizations that encounter similar environmental circumstances (DiMaggio and Powell, 1983).

To be socially acceptable, organizations must conform to

the established practices and norms in a given field (Washington and Patterson, 2011). DiMaggio and Powell (1983) explain the regulatory, social and cultural pressures that an organization faces in its environment. The forces of these three pillars are the main predictors of an organization's growth and its reactions to different situational demands. DiMaggio and Powell (1983) call these institutional forces coercive, mimetic and normative, whereas Scott (2001) defined the three pillars of the institutional system as regulative, normative and cognitive. Nevertheless, both authors' explanations of the organizational pillars are similar (Ahlstrom and Bruton, 2010).

Regulatory pillars emphasize the enforcement mechanism, i.e., rule setting, monitoring and sanctioning activities (Scott, 2008, p. 54). Examples of regulatory forces include organizational policies and rules, as well as contracts and their enforcement through mediation and negotiation (Henisz and Levitt, 2011). The normative pillar encompasses prescriptive, evaluative and obligatory dimensions of social life (Scott, 2008, p. 54). Therefore, normative forces refer to the collective expectations of correct behaviour, e.g., norms, values and social exchange processes (Henisz and Levitt, 2011). Normative forces create standards to which organizations and individuals are expected to conform (Scott, 2008). Finally, cultural-cognitive aspects emphasize the shared ideas that form social reality and the frames through which meaning is constructed (Scott, 2008, p. 57). Cognitive forces imply that an organization's survival depends on its societal acceptance in a specific cultural context (DiMaggio and Powell, 1983; Scott, 2008).

## Rotating savings and credit associations (ROSCAs)

Various informal institutes act as substitutes for formal institutes for the people of developing countries and help these people to solve various problems (World Bank, 2002). It is imperative to draw a distinction between formal and informal institutions. Formal institutions possess principles and procedures that are developed, communicated, and implemented through formal channels. Contrarily, informal institutions represent unwritten, socially shared rules that are developed, communicated, and implemented outside formally approved channels (Helmke and Levitsky, 2004). Informal institutions are managed within social networks and can take the form of self-help groups (Bouman, 1995a) that are voluntarily created to provide mutual assistance and to fulfil certain objectives (Katz and Bender, 1976). Economic self-help groups such as ROSCAs are small informal organizations created to enable members to derive economic benefits from mutual assistance, solidarity and joint responsibility. These benefits include mobilization of savings and credit facilities and the pursuit of group enterprise activities (Anand, 2002, p. 7). These groups assist individuals who are excluded and marginalized from mainstream financial services by giving them access to informal financial services (Callier, 1990).

In a ROSCA, a group of trusted individuals agree to contribute a fixed amount into a fund at regular intervals. The members regularly arrange meetings at which the sum of the collected money is given to one of the members; the recipient is determined through a draw or by negotiation. This process continues until all members receive the sum of the money that they individually deposited into the ROSCA fund (Aliber, 2001; Basu, 2011). ROSCAs give each member (except the last member) faster access to a sum of money because any member can obtain a loan from all other members and then repay the loan in instalments (Bouman, 1995b). Besley et al. (1993) distinguish between random and bidding ROSCAs. Random

ROSCAs provide each member an equal chance of winning the money at each meeting based on the luck of the draw. In bidding ROSCAs, members decide on the order of payments. Bidding ROSCAs are characterized by greater certainty, because all members know that they will receive money at a certain date. The members contribute a specific amount of money to the ROSCA at a constant rate over its lifetime. A higher bid entitles a member to an earlier receipt date.

Most ROSCAs are flexible; in the event of changing needs and circumstances, members may change the order of payments, provided that the affected parties agree to this change (Peterlechner, 2009). To be viable, ROSCAs must guarantee that all members will make the required contributions, even after taking the ROSCA money or loan (Besley et al., 1993). A ROSCA member could default either before or after receiving the money (van den Brink and Chavas, 1997), but defaults are rare in ROSCAs (Chiteji, 2002). Social collateral is used to identify prospective ROSCA candidates; to screen potential members for dishonesty; and to socially penalize deliberate defaulters, which is an appropriate threat to induce member compliance (Chiteji, 2002).

As informal institutes, ROSCAs offer a platform to mitigate the financial exclusion problem by helping unbanked consumers to save money and access credit (Aliber, 2001; Bouman, 1995a; Kamran and Uusitalo, 2016a). The marketplace vulnerability of unbanked consumers (Kamran and Uusitalo, 2016b) implies powerlessness and a lack of control, which leads to dependence on external factors (e.g., marketers) to create fairness in the marketplace (Baker et al., 2005 p. 134). Savings and short-term credit are areas where unbanked consumers encounter vulnerability (Kempson and Whyley, 1999; Wallace and Quilgars, 2005) in the form of potential theft (Kempson and Whyley, 1999), a loss of interest on their savings (Kempson et al., 2005), a lack of access to short-term credit and the resulting use of high-cost private or illegal moneylenders (Kempson and Whyley, 1999; Wallace and Quilgars, 2005), which in turn generates threats to borrowers' safety (Ellison et al., 2006) and economic stress (Herbert and Hopwood-Road, 2006). This paper seeks to understand how unbanked consumers use Committees to manage their routine financial affairs and how the institutional characteristics of Committees are related to the ability of unbanked consumers to control their lives and mitigate vulnerability. The empirical study was conducted among low-income unbanked consumers in Pakistan.

## Methodology

This study utilized qualitative interview method to collect data from unbanked individuals who participate in Committee schemes in Pakistan. The interviews aimed to obtain a detailed understanding about the role of Committees in helping the unbanked to cope with financial exclusion and vulnerability. This technique allowed to focus on the views and experiences of the unbanked regarding Committee participation.

Thirty unbanked participants were recruited from four (socially) lower-class neighbourhoods in the twin cities of Rawalpindi and Islamabad, Pakistan. Twenty interviews were conducted in 2014 and 10 were conducted in 2015. This research employed the purposeful sampling technique, which entails the recruitment of participants who can provide detailed information about the phenomenon under investigation. Four participants who had strong social ties within their respective neighbourhoods and who were knowledgeable about the essential characteristics of study participants helped to recruit partici-

pants from their respective neighbourhoods.

The informants included 11 women and 19 men who worked in various low-income professions. Eleven informants were local residents, and 19 were workers who migrated from different villages of Pakistan to work in Rawalpindi or Islamabad. Individuals earning USD3650 or less per annum (living on USD10 or less per day)—which is equal to 382,428 Pakistani Rupees (PKR), or €3269 (31,869 PKR) per month—fall into the low-income group (Kochhar, 2015). All participants belonged to the low-income group, with incomes of 7000-26,000 PKR (€60-220) per month, with the exception of one informant whose monthly income was slightly higher. The majority of the participants were either illiterate or had left school in their early years (See Table 1, p. 7).

The interviews were conducted in homes and other locations (such as shops and small restaurants) according to participants' preferences. The informants volunteered to participate in the study but were given a small amount of money as a financial incentive. The university's ethical guidelines were followed when interacting with participants. Because most participants were illiterate or less literate, the information sheets and consent forms were explained to each participant at the beginning of the interview to ensure that he or she understood the research objectives. Moreover, they were assured confidentiality and anonymity.

Because this study investigates how participation in Committees helps unbanked consumers to take control of their financial matters and address everyday vulnerability, Questions were asked about different aspects of the Committees, including their functioning, the benefits of participation, problems encountered while participating, default, and potential issues that may arise after receiving money from the Committee fund. The wording and sequence of questions were tailored according to participants' characteristics and to the situation. A nondirective questioning method was employed to encourage informants to speak in detail (Elliott and Jankel-Elliott, 2003). Twenty-eight interviews were conducted in Urdu and two were conducted in Punjabi. Interviews were conducted until the data collected reached the theoretical saturation point, which is the point at which no new information is being provided by the study participant (Flick, 1998). The shortest interview was 22 minutes, and the longest interview was slightly more than one hour. The interviews were tape-recorded with prior permission from all informants. Almost 17 hours of audio-recorded interviews were transcribed, which produced 564 handwritten A4-sized pages. The accuracy of the transcripts was re-checked by repeatedly listening to the audio records (Bird, 2005).

A thematic analysis was conducted to identify, analyse and report patterns (themes) within the data. After reading and becoming familiar with the data, initial codes were identified within the data set. A broader level analysis was conducted to observe the potential results of combining the codes to create different themes. The themes were reviewed and refined to ensure adequate support from the data. The themes were initially reviewed at the coded data extraction level and then reviewed at the entire data set level. The significance of each theme was explained and the elements of the data related to each theme were identified. The new institutional theory literature guided the identification of main themes and sub-themes. However, the data was also read inductively to extract the nuances and contextual issues that explain the themes. The themes were given names that explain their relevance to the research question (Braun and Clarke, 2006) and also show linkage to the main aspects of new institutional theory.

S#	Alias	Sex	Age	Occupation	Education	Income	Residence
1	Rana	M	42	Tailor/Clothing shop owner	Left school	35000-40000	Local
2	Billa	M	40	Taxi driver	Completed school	20000-25000	Local
3	Papu	M	26	Tailor	Left school	17000-18000	MW
4	Khan	M	44	Taxi driver	Illiterate	15000-16000	Local
5	Bano	FM	36	Housemaid	Illiterate	15000	MW
6	Raja	M	41	Vegetable seller	Left school	15000-17000	Local
7	Izza	FM	55	Housewife	Left school	20,000	Local
8	Rani	FM	25	Housemaid	Illiterate	8000	MW
9	Pola	M	29	Grocery shopkeeper	Undergraduate	15000-16000	MW
10	Nomi	M	21	Cashier in café	Completed school	11000	MW
11	Nori	FM	40	Cleaner at a school	Illiterate	7000-8000	MW
12	Laila	FM	40	Housemaid	Illiterate	15000-16000	MW
13	Jelo	FM	40	Pvt school teacher	Completed college	7000	Local
14	Shan	M	26	Salesman in a shop	High school	10000	MW
15	Niaz	M	26	Tailor	Illiterate	15000-18000	MW
16	Chand	M	40	Tailor	Left school	25000-26000	MW
17	Gama	M	35	Hawker/Sweets seller	Illiterate	10000	MW
18	Sami	M	22	Grocery shopkeeper	Left school	15000-20000	MW
19	Sana	FM	35	Pvt. school attendant	Illiterate	10000	MW
20	Rema	FM	23	Housemaid	Illiterate	7000-8000	MW
21	Teto	M	26	Grocery shopkeeper	Left school	18000-20000	Local
22	Gul	M	25	Salesman in a shop	Left school	8000	Local
23	Nelo	FM	25	Housemaid	Illiterate	10000	MW
24	Noor	M	32	Tailor	Illiterate	10000-12000	MW
25	Rifi	FM	50	Housemaid	Left school	10000	MW
26	Zain	M	30	Tailor	Left school	15000-20000	MW
27	Sher	M	64	Dry cleaner	Left school	10000-15000	Local
28	Kaka	M	26	Welder	Left school	13000	Local
29	Phol	M	46	Taxi driver	Left school	22000-23000	Local
30	Sema	FM	25	Tailoring from home	Illiterate	15000-16000	MW

Table 1. Informants' profiles

## Findings

This study finds that as informal institutions, Committees enjoy high levels of legitimacy amongst participating members. The strong culture and rules of Committees help the unbanked participants to control and manage their everyday financial affairs and mitigate their vulnerability. Nevertheless, Committees are small informal institutions and thus lack resources and legally binding contracts. Therefore, in some instances, Committees cannot guarantee the safety and privacy of money collected by members from the Committee fund. In the following section, three main themes and subthemes that emerged as a result of the data analysis are discussed. The Committees' institutional culture included the sub-themes of shared goals and mutual cooperation amongst the members. Committees' institutional rules encompassed the sub-themes of the organizers' responsibility to pay money to members; payment of Committee instalments by members; and Committee payment arrangements. Finally, the institutional inability of the Committee to give control to unbanked consumers comprised three sub-themes: risk of fraud by the organizer; fear of theft of Committee money; and a lack of privacy regarding Committee money.

### Committees' institutional culture

The Committee values of shared goals and mutual cooperation were collectively held and practiced by participating members, which manifests the Committees' institutional culture. Committee culture includes both cognitive (i.e., shared goals) and normative (i.e., mutual cooperation) institutional pillars, which helps the unbanked participants to take control of their financial affairs.

Committee members' pursuit of shared goals was exhibited in their joint assumption of responsibility to save money. Unbanked participants formed Committees because they believed that Committees offered the best option for saving money and helping them to avoid problems associated with other saving mechanisms. Thus, Committees were perceived as successful and socially acceptable informal institutions. The shared goal of saving money was pursued by members with a great degree of discipline, which gave the unbanked control over their money/saving matters. Unbanked participants had previously encountered problems when trying to saving money due to their lack of self-discipline, the temptation to spend money on unnecessary items, and the fear of robbery or social network awareness of money being saved at home. The concentration of low-income unbanked participants in Committees with the collective goal of saving money offered these individuals an opportunity to in-

roduce some degree of control over their saving and routine financial matters. The Committee value of shared goals helped the unbanked to avoid potential losses. The following interview quotes explain how the shared goals of Committees enabled participants to save money effectively and to avoid loan requests from their close relatives.

This way it is difficult...if you have money in your hand, then it will be spent...Money cannot be saved this way. When we give money to a Committee fund, it is our savings, and when we get that money in the aggregate, that sum of money gives us benefits (Jelo, 40).

When you decide you need to save money, then you can start a Committee. Otherwise, you cannot save. If you keep the money yourself, then when someone asks for money, you cannot refuse them...When you have money, it occurs to you to buy this or buy that. When the money is in someone else's possession [Committee organizer], then people cannot ask for the money (Sami, 22).

The pursuit of the common goal of saving money also allowed the low-income unbanked participants to fulfil difficult consumption goals. These individuals lacked access to affordable credit to make large purchases. Saving money through Committees involved solidarity and helped participants to avoid taking loans from informal lenders and social connections, which often results in psychological, social and financial hardship. Rema explains her views as follows:

I am participating in a two-year Committee for 24,000. I give 1000 Rupees each month... I will use this money for my sister's marriage...My sister's marriage is scheduled for the second month of the year...I will buy her a washing machine or some other item (Rema, 23).

Mutual cooperation is another key value of Committees that helps unbanked participants to take control of their routine financial affairs. Because the Committees were organized amongst neighbourhood residents, participants had strong social ties to one another, which often led to high levels of mutual cooperation due to members' trust in one another. In a collectivistic cultural context (i.e., Pakistan), individuals expect other group members to shelter them in difficult times. The value of mutual cooperation amongst Committee members accorded with their collectivistic cultural values and helped them to avoid potential harm caused by financial exclusion. Although Committee money was generally paid to participants in a predetermined order, if a particular participant experienced financial difficulty, both member-to-member and organizer-to-member assistance was given to this participant. This cooperation manifested in three different ways. First, one member could ask another member to exchange turns in the Committee order. Second, the organizing member of the Committee could use her/his powers of persuasion to encourage cooperation among the members. The following interview excerpt explains how both the Committee organizer and a member helped Bano to meet her financial needs:

It was my daughter's marriage. First, I told Baji [Committee organizer] that in the fifth month, I have to marry my daughter off. Baji said it would be all right...and she gave me the Committee funds in the fourth month. She said you need it, so let us give it to you...I had eit-

her the fifth or sixth turn in the Committee, but she gave me the fourth turn. She did me a favour (Bano, 36).

Third, a member who receives his/her Committee money might provide financial assistance to another member, and then the debtor returns that money to the lender when he/she receives his/her Committee money. The following interview passage explains this exchange:

It happens like this [in Committee]: I have a very close friend, relative or acquaintance. If I receive the second disbursement of Committee money, he says to me, "You have 120 thousand rupees from the Committee." I know that he needs the money urgently...he has to marry off his sister or daughter or there is some other problem in his house...If my heart says yes, then I may give him all or half of my Committee money...when he gets his Committee money, he will give me that half back. In this [Committee], we help one another (Chand, 40).

Cooperation among Committee participants was reciprocal. Those who assisted other members expected the same degree of support in the event they experienced financial difficulties. The social support mechanism of Committee programmes gave the informants autonomy and the ability to avoid possible difficulties in times of urgent financial need. This cooperation provided a sense of security to participants by helping them to avoid taking loans from informal sources. Thus, different types of cooperation among Committee members helped them to combat the vulnerability they might otherwise experience due to financial exclusion.

#### Committees' institutional rules

The regulatory pillars of Committees included different rules applicable to both the Committee organizers and participating members. These rules established the organizers' obligation to pay Committee money to members upon their respective turns; the members' obligation to make timely payments of Committee instalments; and the Committee payment protocol.

Committees' unwritten rules were strictly adhered by both the organizers and the members. One such rule requires the organizer to pay the sum deposited by an individual member in the Committee fund on his/her respective turn, which provides security for the money paid by participating members. Members were also expected to abide by the rules. For example, they were obligated to deposit Committee instalments by the due date, although that obligation sometimes created problems due to members' frail economic circumstances. In addition, as a rule, Committee money was given to members in a specific sequence, which was decided through a draw; members who obtained the money late in the sequence occasionally experienced anxiety.

Committees' institutional rules also offered safety for the money provided by members. A majority of participants reported no apprehension regarding the safety of their money during Committee participation. They were virtually guaranteed to receive the sum of money that they had deposited in the Committee fund from the Committee organizer. Participants' stories reveal that the Committee organizers usually complied with the unwritten institutional rules and agreements. Compliance with the rules enhanced acceptance and trust of the Committee amongst its members. If a group member failed to pay the instalments or disappeared after joining, then the organizer had to contribute the amount due from his/her own pocket. The guarantee that members will receive money from the organizer enhanced the willingness of participants to save money



and eliminated potential problems associated with other informal saving mechanisms. The following interview quote explains this aspect of Committees:

They are our neighbours. They do not run away...Even if someone does run away, then the person who created the first Committee [the organizer] is responsible. It is his job to decide whether to accept someone into the Committee. We do not experience any tension (Khan, 44).

Committee members' compliance with the institutional rules also contributed to the safety of the money for all Committee members. Negative incidents of default were not reported by any of the participants; instead, participants generally felt secure that they would receive their deposited money from the organizer. Members were also guaranteed to receive their Committee money due to the enforcement mechanisms implemented by these informal organizations. A defaulter would not only damage his or her reputation and trustworthiness in the group but could also be barred from participating in future Committee programmes. Moreover, the organizer selects members carefully based on honesty, trustworthiness, past history in Committee programmes and their financial ability to participate in such programmes. Compliance with and enforcement of communal rules and the rules established by the Committee organizer eliminated the risk of default by a group member.

Nevertheless, participants occasionally experienced difficulty complying with the rules due to situations that were beyond their control. Several participants had trouble paying their instalments for a variety of reasons, including a temporary decrease in income or an emergency. Payment difficulties were linked to their status as unbanked (i.e., living in poverty). Organizers allowed members to remit missed instalment payments in later instalments, making Committee participation easier. However, such payment arrangements were offered only once or twice during a programme and only in cases of genuine need. As an informal institution, Committees ensured the enforcement of payment rules. A member who regularly made late deposits risked exclusion from future Committee programmes. Participants must comply with the rules and pay the instalments in a timely matter. Low-income participants reported negative psychological experiences in the form of stress caused by difficulties in making instalment payments in times of financial hardship. The following interview excerpt explains how members occasionally had to compromise on other important needs:

I know that I have to pay the Committee instalment; it is necessary. We can compromise on rent or [utility] bills, but Committee [instalments] should not be missed (Bano, 36).

A taxi driver whose earnings fluctuated throughout the year sometimes found it difficult to pay the Committee instalments:

Sometimes we earn 500, 1500, or even 200...we survive when there are good days. Then we save the Committee money... there is difficulty when Moharram or Ramadan comes. Work [income] starts to decrease (Billa, 40)

At times, Committee payment rules resulted into both economic and psychological harm. The payment rule is inherently based on luck because payment turns are determined through a draw. Those who obtained money in the early turns received it as an interest-free loan and paid the instalments to the programme to pay off their debt. They had an advantage over those

who received money in the later turns. Those who received the money early in the programme could use this money for urgent needs, invest it in their businesses or spend it to fulfil other economic needs. Those who received money late in the programme had to wait a long period of time. Because payment arrangements were determined on the basis of draws, there was a lack of control by participants. Those who received Committee money in the later turns could experience an imbalance or inequity in the exchange process, which could lead them to experience both psychological (i.e., stress) and economic detriment because the money could lose value due to inflation. Several informants described the receipt of Committee money in the early turns as agreeable and the receipt of Committee money in the later turns as disappointing. Raja has participated in Committee programmes for the last 18 years:

If we obtain Committee money in the early turns, then we are happy, but if we receive it in the last turn, we are disappointed (Raja, 41).

#### Committees' institutional inadequacy

Committees have inadequate rules and policies to safeguard their unbanked members while addressing the financial exclusion issue. Committees' unwritten rules cannot be enforced legally; therefore, in the event of fraud by the Committee organizer, the members suffer. Moreover, Committees have no policy to provide safekeeping services to their members.

Committees are small, informal institutions, and their unwritten rules and agreements are not legally binding. Therefore, the possibility of fraud by Committee organizers cannot be eliminated. Several informants who participated in Committee programmes feared that the organizer would disappear. An incident of fraud was reported by only one informant; in that case, the organizer fled after collecting the Committee money. To eliminate the risk of fraud, the informants preferred to participate in programmes organized by local residents. The following excerpt explains the psychological and financial risks of Committee programmes:

There is fear in the Committee that the man [organizer] may flee. But if the organizer is a local, there is no fear; if he is local, then we know he lives here. His house and shop are here...there is no fear. But if he [the organizer] is not local, then there is concern that he may run away. Then, who will pursue him? (Noor, 32).

Participants' accounts indicate that Committees do not ensure the privacy and safety of the money collected. In certain cases, Committees fail to safeguard their members' savings. Accordingly, several informants feared robbery when they brought their full Committee savings home. One informant who managed Committee matters expressed psychological concern about the safety of money collected from members and the possibility of financial harm if the money was stolen. It is also difficult to maintain members' privacy regarding the receipt of Committee money in a collectivistic culture where people generally know each other's activities. Thus, social network members outside the group may know that a person has received Committee money. There was a fear that a close relative or friend might ask for a loan and that problems would arise if that person was not trustworthy or was unable to repay the loan. Refusing a loan request from a social network member could lead to negative consequences, because it is customary to help others. However, if there is a lack of trust in a social network member and a fear

that the money will not be repaid in full or on time, a loan request might be refused, which increases the possibility of the member's social harm, i.e., damaged relations with social network members. Chand explained his concerns as follows:

You say, "I have the Committee money." Your wife tells the neighbours, who watch your Committee money. The way they [neighbours] kept an eye on my Committee money and asked for money [loan]...If you keep the Committee money at home, then there is fear of theft...It is not necessary that a dacoit [robber] comes to your home. It can be stolen from your home too. This is the fear (Chand, 40).

To conclude, Committee institutional culture and rules offered the unbanked informants some degree of control over their routine financial matters and provided them an opportunity to address their vulnerability. However, as informal institutions, Committees lack legally binding contracts and are unable to guarantee the safety and privacy of Committee money. Therefore, Committees cannot always ensure that the unbanked have control over their day-to-day financial affairs.

## Discussion

This paper addresses the neglected subject of the potential of informal economic institutions (i.e., Committees) to give unbanked consumers the ability to manage their everyday financial matters. This research applies new institutional theory to explain how different pillars of informal institutions (i.e., Committees) enable unbanked consumers to address their marketplace vulnerability. The present research contributes to both financial exclusion and consumer vulnerability domains by elucidating the usefulness of ROSCAs in facilitating unbanked consumers to deal with their marketplace vulnerability. It shows that Committees as a community resource as well as an informal institution help the unbanked individuals to introduce control in managing their regular financial affairs. The application of new institutional theory helped to gain a deep understanding regarding the potential role of ROSCAs in facilitating control to the financially excluded consumers in Pakistan. In particular, cognitive, normative and regulative institutional pillars of Committees permit control to the unbanked consumers that is important in mitigating their marketplace vulnerability. In spite of the institutional pillars, Committees are in some cases unable to help unbanked consumers to manage their marketplace vulnerability due to insufficient rules and policies. This study also shows that the institutional aspects of informal organizations support low-income consumers in coping with financial exclusion.

Community members have long organized themselves to meet collective and individual needs (Narayan, 1995, p. 1). ROSCAs, which operate based on the logic of 'collective action', provide a platform for people in low-income countries to manage the risks (Bouman, 1995b) associated with financial exclusion. This research finds that Committees are based on three institutional pillars: cognitive, normative and regulatory (Scott, 2001, 2008). These pillars are deeply embedded in Committees and allow Committees to provide a workable substitute to the unbanked and thereby introduce some degree of control over their own financial lives. The collective positive perception of Committees amongst low-income unbanked consumers and members' compliance with institutional values and rules indicate that the Committees are considered a valuable means by which community members can access informal finances.

First, the cognitive pillar (Scott, 2001, 2008) is manifested by shared goals. As informal organizations, Committees depend on the shared meanings and social acceptance (DiMaggio and Powell, 1983; Scott, 2008) that they have enjoyed in the collectivist culture of Pakistan. Due to the cognitive pillar, Committees are a vital part of the lives of many low-income people because they provide a viable way to escape vulnerability. The constellation of low-income unbanked consumers in Committees with shared objective of saving and accessing short-term credit provided them an avenue to tackle their marketplace vulnerability caused by financial exclusion. Second, the normative pillar (Scott, 2001, 2008) is seen in Committees in the form of mutual cooperation amongst the members. This pillar is based on societal values and norms. The success of Committees derives from the obligation of members to act according to collectivistic cultural standards. The reciprocal cooperation expected from members leads to positive outcomes, such as meeting members' financial needs and avoiding negative experiences. Thus, mutual cooperation enables Committee participating members to access short-term credit to fulfil their urgent economic needs. This institutional aspect (i.e. normative pillar) permit unbanked consumers to escape encountering marketplace vulnerability which they could potentially experience in the event of loan acquisition from other informal sources (Kamran and Uusitalo, 2016a; 2016b). Third, the regulatory aspect (Scott, 2001, 2008) of Committees encompasses rules and assurances and aims to ensure the safety of money deposited by members. Both members' compliance with Committee rules and the organizer's assurance that all members will be repaid the sum of their deposits in the Committee fund eliminate the vulnerability that the unbanked might experience with other informal saving methods (Kamran and Uusitalo, 2016b). However, adherence to Committee rules can be difficult when members attempt to satisfy their obligations to the social networks. This difficulty was evident in the discussions about making timely instalment payments at the cost of neglecting other important needs. This trade-off led to feelings of vulnerability, psychological and social detriment, and the risk of exclusion from future Committee programmes.

ROSCAs provide each member (except the last one) quicker access to a sum of money relative to their personal savings (Bouman, 1995b). Committee members obtain different value for their equivalent deposits. A person receiving Committee money in the later turns technically obtains an amount equal to all other members, but their money has lost purchasing power due to inflation. Thus, these Committee payment arrangements caused psychological (i.e., stress) and economic detriment to participants. However, these rare individual negative experiences did not affect the Committees' institutional legitimacy, because this legitimacy depends on the collective perception of community members (Suchman, 1995). The legitimacy of Committees stems from three institutional aspects, i.e., cognitive, normative and regulatory (Suchman, 1995). There is widespread social acceptance and positive perceptions about the usefulness of Committees, signalling a high level of legitimacy for these informal financial institutions. Committees are considered legitimate organizations because their presence fulfils the basic financial needs of the unbanked in Pakistan and generally enables the unbanked to successfully overcome their marketplace vulnerability, especially in terms of saving and short-term credit. Although Committees enjoy a high level of legitimacy, their regulatory pillar (i.e., rules and policies) is relatively weak compared to their other institutional dimensions. This weakness could be viewed as a threat to the legitimacy of Committees; due to in-

adequate rules and policies, Committees fail to offer a perfect substitute for basic financial services to the unbanked.

Committees do not fully mitigate the vulnerability of low-income consumers. As informal institutions, Committees lack the resources to consistently support the unbanked and to give them control (Baker et al., 2005) over their routine financial matters. This lack of control stems, for example, from unwritten contracts that are not legally binding; therefore, the possibility of fraud cannot be completely eliminated. Further, Committees do not provide safekeeping services to their members and thus fail to guarantee the safety and privacy of Committee money. In addition, the lack of privacy regarding payment of Committee money risks both psychological and social harm.

## Policy implications

Aliber (2001) states that ROSCAs correspond to formal deposit-taking institutions and provide an alternative to formal lending institutions. Contrarily, Helmke and Levitsky (2004) assert that informal institutions might be the second-best option but cannot provide solutions equal to those of formal institutions. This study indicates that Committees' institutional culture and rules can allow consumers to mitigate their financial, psychological and social concerns. However, these informal savings and short-term credit arrangements cannot completely replace formal financial service providers. Committee participants may experience psychological, social or economic consequences. Therefore, following policy guidelines are proposed for the wellbeing of unbanked consumers in Pakistan.

The regulatory aspect of Committees presents the risk of psychological and economic harm to unbanked consumers. Nonetheless, Committee members demonstrate discipline in making instalments payments to their respective Committee programmes as a result of a strong cognitive pillar, i.e., shared goals. Social collateral determines the success of ROSCAs (Chiteji, 2002). Committee members generally meet the group's expectations of timely payments, indicating that there is a good opportunity for banks in Pakistan to offer group lending to low-income consumers (i.e., the Grameen bank model), which has been successfully implemented in various developing countries to cater to the micro-credit needs of the poor (Koku, 2015). Currently, group lending is offered by very few micro-finance institutions in Pakistan (e.g. Khushali Bank, the National Rural Support Programme). The poor generally lack collateral to obtain individual loans from the formal sector (Koku and Jagpal, 2015). A strong normative aspect in the form of mutual cooperation is manifested in Committees, which implies that members would be willing to provide cross-guarantees of one another's debts in a group lending model. Group lending helps banks and other micro-financing institutions to capture new customers. Importantly, micro-loans from operators in the formal sector could mitigate the vulnerability of the unbanked

that they might otherwise experience due to problems with the regulatory aspect of Committees. In the formal lending model, loans are readily available to all members, whereas in a Committee, members must wait their turn. Likewise, short-term credit is not always available through Committees due to their regulatory aspect. Micro-finance coverage of poor families in Pakistan is only 2%, which is the lowest percentage in Asia (Nenova et al., 2009). A vast majority of commercial banks in Pakistan do not offer micro-finance. Regulators could require that all commercial banks offer micro-finance products in Pakistan to improve both the financial access and wellbeing of the poor. Finally, unbanked consumers risk encountering vulnerability in their saving endeavours due either to Committee rules (i.e., timely payment of committee instalments) or to the inability of Committees to ensure the safety and privacy of Committee money. Banks should design and target savings accounts to low-income consumers and effectively promote such accounts through viable communication channels. Savings accounts could help the unbanked to save at their own pace, eliminate their fear of robbery and enhance the privacy of their savings.

## Study Limitations and Future research guidelines

Some limitations are realized in this research work which open up avenue for a few potential studies. First, ROSCAs place numerous social and economic liabilities on their organizers. This study did not address the organizers' concerns while managing ROSCA programs. They could experience vulnerability due to their responsibilities. Likewise, money privacy and safety concerns could be more severe for the organizers compared to the individual members. So, future studies could address ROSCA organizers' potential experience of vulnerability in managing ROSCAs and the mechanisms devised by organizers to combat such experiences of vulnerability. Second, this study focused exclusively on low-income unbanked consumers. However, 87% of the Pakistani population is unbanked (Demircug-Kunt et al., 2015), which suggests that people from other income strata, such as middle- and high-income groups, are also unbanked. It is apparent that a vast majority of Pakistanis belonging to different income groups participate in Committees. Therefore, the motivations of middle- and high-income unbanked individuals to join Committees could be investigated. Moreover, the consequences of Committee participation should be explored, both for the middle- and high-income unbanked and for the economy in general. Finally, this study only addressed ROSCAs operation in a collectivistic cultural milieu where it found strong cultural influences on the functioning of ROSCAs. There is evidence that these informal institutions also function in certain individualistic societies, such as South Africa (Bouman, 1995a). Future research could investigate people's motivation to join ROSCAs and the functioning of ROSCA's in an individualistic cultural context.

## References

- Ahlstrom, D. and Bruton, G.D. (2010), "Rapid institutional shifts and the co-evolution of entrepreneurial firms in transition economies", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34 No. 3, pp. 531-554.
- Aliber, M. (2001), "Rotating savings and credit associations and the pursuit of self-discipline: A case study in south Africa", *African Review of Money Finance and Banking*, pp. 51-73.
- Anand, S.J. (2002), "Self-help groups in empowering women: Case study of selected SHGs and NHGs, Kerala Research Programme on Local Level Development", Discussion Paper No. 38, Centre for Development Studies, Prasanth, Nagar.
- Baba, M.L., Blomberg, J., LaBond, C. and Adams, I. (2013), "New Institutional Approaches to Formal Organizations", in Caulkins, D. and Jordan, A. (Eds.), *A Companion to Organizational Anthropology*, Wiley-Blackwell, Chichester, UK, pp. 74-97.
- Baker, S.M., Gentry, J.W. and Rittenburg, T.L. (2005), "Building understanding of the domain of consumer vulnerability", *Journal of*

- Macromarketing, Vol. 25 No. 2, pp.128-139.
- Basu, K. (2011), "Hyperbolic discounting and the sustainability of rotational savings arrangements", *American Economic Journal: Microeconomics*, Vol. 3 No. 4, pp. 143-171.
- Besley, T. (1995), "Nonmarket institutions for credit and risk sharing in low-income countries", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9 No. 3, pp. 115-127.
- Besley, T., Coate, S. and Loury, G. (1993), "The economics of rotating savings and credit associations", *American Economic Review*, Vol. 83 No. 4, pp. 792-810.
- Bird, C.M. (2005), "How I stopped dreading and learned to love transcription", *Qualitative Inquiry*, Vol. 11 No. 2, pp. 226-248.
- Bouman, A.J.F. (1995a), "ROSCA: On the Origin of the Species/Rosca: Sur L'origine du Phenomène", *Savings and Development*, Vol. 19 No. 2, pp.117-148.
- Bouman, F.J.A. (1995b), "Rotating and accumulating savings and credit associations: A development perspective", *World Development*, Vol. 23 No. 3, pp. 371-384.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3 No. 2, pp. 77-101.
- Callier, P. (1990), "Informal Finance: The Rotating Saving and Credit Association—An Interpretation", *Kyklos*, Vol. 43 No. 2, pp. 273-276.
- Carbo, S., Gardener, E.P.M. and Molyneux, P. (2007), "Financial exclusion in Europe", *Public Money and Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 21-27.
- Child, J. and Kieser, A. (1981), "The development of organizations over time", in Starbuck, W. and Nystrom, P. (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1: Adapting Organizations to Their Environments, Oxford University Press, Oxford, pp. 28–64.
- Chiteji, N.S. (2002), "Promises kept: Enforcement and the role of rotating savings and credit associations in an economy", *Journal of International Development*, Vol. 14 No. 4, pp. 393-411.
- Demirguc-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D. and Oudheusden, V.P. (2015), "The Global Findex Database 2014: Measuring Financial Inclusion around the World", Policy Research Working Paper 7255, World Bank, Washington, DC.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48 No. 2, pp. 147-160.
- Elliott, R. and Jankel-Elliott, N. (2003), "Using ethnography in strategic consumer research", *Qualitative Market Research*, Vol. 6 No. 4, pp. 215–223.
- Ellison, A., Collard, S. and Forster, R. (2006), *Illegal lending in the UK*, Department of Trade and Industry (DTI), London.
- Flick, U. (1998), *An Introduction to Qualitative Research*, Sage Publishing House, London.
- Greenwood, R. and Miller, D. (2010), "Tackling design anew: Getting back to the heart of organizational theory", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24 No. 4, pp. 78-88.
- Helmke, G. and Levitsky, S. (2004), "Informal institutions and comparative politics: A research agenda", *Perspectives on Politics*, Vol. 2 No. 04, pp. 725-740.
- Henisz, W.J. and Levitt, R.E. (2011), "Regulative, Normative and Cognitive Institutional Supports for Relational Contracting: Toward a Contingent Project Governance Framework", CRGP Working Paper 55.3, Collaboratory for Research on Global Projects, Stanford University, Stanford.
- Herbert, T. and Hopwood-Road, F. (2006), *Banking Benefits: CAB Evidence on Payment of Benefits into Bank Accounts*, Citizens Advice, London.
- Hill, R. P. and Stephens, D. L. (1997), "Impoverished consumers and consumer behavior: The case of AFDC mothers", *Journal of Macromarketing*, Vol.17 No.2,pp. 32-48.
- Kamran, S. and Uusitalo, O. (2016a), "How the unbanked cope with financial exclusion: Evidence from Pakistan", *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 21 No. 2, pp. 153-165.
- Kamran, S. and Uusitalo, O. (2016b), "Vulnerability of the unbanked: Evidence from a developing country", *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 40 No. 4, pp. 400-409.
- Katz, A.H. and Bender, E.I. (1976), *The Strength in US: Self-Help Groups in the Modern World*, New Viewpoints, New York.
- Kempson, E., McKay, S. and Collard, S. (2005), *Incentives to Save: Encouraging Saving Among Low-Income Households Final Report on the Saving Gateway Pilot Project*, HM Treasury, London.
- Kempson, E. and Whyley, C. (1999), *Kept Out or Opted Out? Understanding and Combating Financial Exclusion*, Policy Press, Bristol.
- Kochhar, R. (2015), *A Global Middle Class Is More Promise than Reality: From 2001 to 2011, Nearly 700 Million Step Out of Poverty, but Most Only Barely*, Pew Research Center, Washington, DC.
- Koku, P.S. (2015), "Financial exclusion of the poor: A literature review", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 33 No. 5, pp. 654-668.
- Koku, P.S. and Jagpal, S. (2015), "Do payday loans help the working poor?", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 33 No. 5, pp. 592-604.
- Meyer, J.W. (2008), "Reflections on Institutional Theories of Organizations", in Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. and Suddaby, R. (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage, Los Angeles, pp. 790-811.
- Narayan, D. (1995), *Designing Community Based Development, Social Development, Environmentally and Socially Sustainable Development Network*, World Bank, Washington, DC.
- Ndjeunga, J. and Winter-Nelson, A. (1997), "Payment arrears in rotating savings and credit associations: Empirical analysis of Cameroonian Roscas", *African Review of Money Finance and Banking*, Vol. 1 No. 2, pp. 87-105.
- Nenova, T., Niang, C.T. and Ahmad, A. (2009), *Bringing Finance to Pakistan's Poor: Access to Finance for Small Enterprises and the Underserved*, World Bank, Washington, DC.
- Peterlechner, L. (2009), "ROSCA in Uganda, beyond economic rationality", *African Review of Money Finance and Banking*, pp. 109-140.
- Scott, W. R. (2001), *Institutions and Organizations*, second ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Scott, W.R. (2008), *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, third ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Ståsett, S.J. (2007), "The ethics of vulnerability, social inclusion and social capital", *Forum for Development Studies*, Vol. 34 No. 1, pp. 45-62.
- Suchman, M.C. (1995), "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, pp. 571-610.
- Suchman, M.C. and Edelman, L.B. (1996), "Legal rational myths: The new institutionalism and the law and society tradition", *Law and Social Inquiry*, Vol. 21 No. 4, pp. 903-941.
- van den Brink, R. and Chavas, J. (1997), "The microeconomics of an indigenous African institution: The rotating savings and credit association", *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 45 No. 4, pp. 745-772.
- Wallace, A. and Quilgars, D. (2005), *Homelessness and Financial Exclusion: A Literature Review*, Centre for Housing Policy, University of York, York.
- Wang, J.J. and Tian, Q. (2014), "Consumer vulnerability and

- marketplace exclusion: A case of rural migrants and financial services in China", *Journal of Macromarketing*, Vol. 34 No. 1, pp. 45-56.
- Washington, M. and Patterson, K.D.W. (2011), "Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research", *Sport Management Review*, Vol. 14 No. 1, pp. 1-12.
- World Bank (2002), *World Development Report 2002: Building Institutions for Markets*, Oxford University Press, Oxford.

---

## Authors

**Sohail Kamran** is a doctoral student of Marketing at the Jyväskylä University School of Business and Economics, Finland. His research interest hover around vulnerable and disadvantaged consumers, impact of marketing activities on society and consumer wellbeing particularly in a developing country context.

Email: [sokamran@student.jyu.fi](mailto:sokamran@student.jyu.fi)

Address: Jyväskylä University School of Business and Economics, P.O.Box,35, FI-40014 University of Jyväskylä, Finland

# Social Entrepreneurship – Discourses and Contributions: A Literature Analysis

Qian Wang  
Iiris Aaltio

## Abstract

Differing from traditional type of entrepreneurship (i.e. business/commercial entrepreneurship), social entrepreneurship embeds social value creation as its main objective. Recently, social entrepreneurship research is gaining popularity; meanwhile, ethics within social enterprises have not been comprehensively analyzed and debated. How to teach and train social entrepreneurs has also become a point of pedagogical significance. With a critical review of extant literature related to social entrepreneurship, a series of concepts emanate. We categorized our findings into three conceptual groups – ethics, corporate social responsibility (CSR), and sustainability. Based on a qualitative meta-analysis of relevant socially-constructed discourses, we summarized our findings as to articulate the relationships between these three concepts and social entrepreneurship. Relevant educational perspectives have also been discussed. Considering the corresponding concepts, social entrepreneurship is providing inspiring ideas and vitalizing traditional entrepreneurship research. More relevant concepts will evolve in social entrepreneurship research; they can be taken into consideration and debated. As social entrepreneurship emerges as a developing field, it is important to realize ways to educate students

and train entrepreneurs for social changes.

**Key Words:** Social entrepreneurship, ethics and morality, CSR (corporate social responsibility), sustainability, social entrepreneurship education

“In particular, it will be enterprising academic leaders of the future, in ‘universities for Modern Renaissance’, who will: look where every one is looking / See what no one else can see / Do what no one else can do / Uniquely by / Co-identifying worthy problems / Co-designing their systemic solution / Co-producing sustainable outputs and outcomes / Which are fit-for-purpose for / All in the knowledge economy / Enabling socially inclusive wealth creation / And the highest impact for real improvement”  
Powell (2012, p. 414-415)

## Introduction

In his theory of economic development, Schumpeter (1934) remarks that individual profit orientation initiates both private company and social wealth, and that entrepreneurship has already been perceived as bridging the reciprocation between the whole of society and profit-based enterprises (Anderson & Smith, 2007). Entrepreneurship, in this sense, can be beneficial not only in a traditional sense of being generated from and for personal wealth accumulation, but also as a source of common-value achievement (Anderson & Smith, 2007; Lajovic, 2012). Throughout history, many contextual factors - society, the economy, culture, environment and education - have affected views about entrepreneurship. In today’s contemporary world, entrepreneurship has been described as “an explosion of innovation and experimentation caused by [a] rising international community of individuals” (Lajovic, 2012, p. 90-91). Concern for humanity is increasing due to conflicts in our social and economic environments, as well as certain irreversible damage caused in

our natural surroundings. Meanwhile, the imbalance derived from certain educational institutions also calls for our attention, due to asymmetry between actual knowledge production and the inner didactical system (Rae, 2010). The “old” nature (Rae, 2010) and “mold and cliché” (Lajovic, 2012) of entrepreneurship is therefore moving towards a new direction, developed with more care not just for the economy but also for the community and environment (Evans & Sawyer, 2010; Rahman & Hussain, 2012). Gonin (2015) has also claimed that business and local community are closely connected by emphasizing Adam Smith’s oeuvre “addressing business-society issues, such as corporate social responsibility/corporate citizenship (CSR/CC), social entrepreneurship, and organization theory” (p. 221).

Social entrepreneurship, as a concept per se, is not novel. In fact, the field is gaining its popularity recently and only 14 articles published after 2005, discussed in the paper written by Mark Hand (2006). His colleagues and him did a literature review and found there is still research gap in social entrepreneurship and no consensus has been achieved related to the definitions of social entrepreneurship, social enterprise and social entrepreneur. Hence, it would be worthwhile exploring relevant discourses and contributions in social entrepreneurship research.

A concept for “social entrepreneurship” is defined as it is “emerging as an inventive approach for dealing with complex social needs” and its “socially entrepreneurial activities emphasize hybrid models of for-profit and non-profit activities...as the process of applying entrepreneurial principles to creative vision, leadership, and the will to succeed in inducing social change” (Prieto, Phipps & Friedrich, 2012, p. 1). With the notion that “social entrepreneurship has taken the world by storm giving rise to a new wave of civil consciousness and movement” (Tsai, 2013, p. 176), social enterprises are booming globally and particularly in the U.K., U.S.A and the South East Asian regions (Tsai, 2013). To differentiate from traditional type of entrepreneurs (i.e. business/commercial

entrepreneurs), social entrepreneurs have been defined as “innovative, opportunity-oriented, resourceful, value-creating” (Dees et al. 2001) as well as “social change agents” (Nandan & London, 2013); with a mission “to recognize when a part of society is not working and to solve the problem by fixing the system” (Prieto, Phipps & Friedrich, 2012, p. 1-2) and with a vision “spreading solutions and persuading entire societies to take new leaps” (Prieto, Phipps & Friedrich, 2012, p. 2). By taking social concerns into consideration, orthodox entrepreneurial behavior to some extent, is by comparison seen as “unproductive or destructive of value” or even involving an “amoral concept” (Rae, 2010). Instead, social entrepreneurs tend to “balance the economic and social goals” (Nandan & London, 2013) by setting out to solve “social”, “ethical” and “environmental” issues (Evans & Sawyer, 2010; Rae, 2010; Tsai, 2013). Their final objective is to produce “social value” and promote “social justice” as a whole, blurring the edges between “society and enterprise” and also between the “public, private and non-profit sectors” (Nandan & London, 2013; Tsai, 2013).

Anderson & Smith (2007) explore whether or not there is a moral space within entrepreneurship by utilizing a social constructivism theoretical lens. Although they analyzed narratives and discourses of two case studies, we can borrow this theoretical lens into our literature review because of the essence of social entrepreneurship concept and similarities between our empirical materials and theirs. “A key assumption of the sociology of enterprise is that entrepreneurship, development and related economic activities are primarily complex social processes” (Zafirovski (1999) cited in Anderson & Smith 2007, p. 483). Social entrepreneurship, apparently and essentially conceptualized as highly socially related, can therefore be studied as a socially constructed phenomenon. Meanwhile, social constructivism can provide a framework for “interpreting the social environment” with “language which guides our sense of social reality, by framing, filtering and creation to transform the subjective into a more tangible reality”, which “reflects the relationships between processes, context, and discourse” (Anderson & Smith, 2007, p. 483-484). Social constructivism fits well in our study which is a qualitative meta-analysis of the literature discourses concerning social entrepreneurship research. We will gather our findings based on the texts in order to see how the concepts in social entrepreneurship research are constructed in social context. By critically thinking about the related literature corresponding to social entrepreneurship, our goal is to answer research questions such as:

1) Theoretically, why is it important to analyze social entrepreneurship? Are there, and if so, what concepts are emerging within the social the entrepreneurship domain? If there are emerging concepts within social entrepreneurship research, what are the relationships among them? Moreover, what relationships exist between any of the emerging concepts and social entrepreneurship?

2) What are the contributions concerning social entrepreneurship education made by the literature, and how can this knowledge be applied in teaching?

Creating social wealth is not usually or naturally embraced within the objective of an entrepreneurial venture; sometimes by pursuing financial goals, entrepreneurs will choose to neglect the concept of social good. Social entrepreneurs, however, counteract the negative effects of entrepreneurial ventures to achieve social equilibrium, sustainable goals, and balance social and financial values. In fact, social entrepreneurs may encounter greater challenges; while if they try not to undermine the public good embedded in their long-term aims, they need to avoid

behaving unethically. Ethical issues in social entrepreneurship are gaining considerable academic interests. Notwithstanding, research concerning ethical issues in social entrepreneurship is still vague, not so abundant findings have been achieved in recent years; an explicit exploration is needed (Chell et al. 2016). Zahra et al. (2009) explored how different types of social entrepreneurs develop their systems to ensure they do not “cut ethical corners”, become involved in “ethical violations” or experience “unethical transgressions”. Various concepts relating to ethics have also emerged such as: “social justice” (Peterson & Jun, 2006; Strautmanis, 2008; James & Schmitz, 2011; Berkovich, 2014), “philanthropy and charity” (Peterson & Jun, 2006; James & Schmitz, 2011; Tsai, 2013), “altruism” (Peterson & Jun, 2006), and “virtue” (Peterson & Jun, 2006; Venezia et al. 2011). Absorbing the ethical concerns into education and training, is a practical way of reinforcing its importance to social entrepreneurship and its pedagogical significance. The pedagogical significance is related to our second research question. Therefore, we set up the key search words in our literature review to include mainly ethical issues and social entrepreneurship education.

The rest of our study is structured as followings: Methodology and methods (a qualitative meta-analytical literature review), findings (theoretical findings: discourses of relevant concepts within social entrepreneurship; practical findings: points of social entrepreneurship education), discussions and implications (theoretical perspectives discussing the relationships between social entrepreneurship and relevant concepts, practical perspectives discussing items of social entrepreneurship education) and a conclusion (limitation and future concern).

## Methodology and methods

In this study, we applied a qualitative meta-analysis to synthesize our findings in the field of social entrepreneurship research. Relevant literature has been identified and reviewed by searching two databases: EBSCOhost and ProQuest. At the beginning, we tried to use the same keywords for both databases by “social entrepreneur”, “social enterprise”, “socially responsible”, “ethical issues”, “social entrepreneurship education”, but only 3 papers showed up in EBSCOhost. As a result, we tried other relevant keywords in a more broad sense for EBSCOhost with “social entrepreneurship”, “ethical issues”, and “education”. After the first-round search for keywords, there were 485 papers found in ProQuest and 113 papers from EBSCOhost. We targeted 33 papers from ProQuest and 15 papers from EBSCOhost, after reading through the articles and removing duplicates. Our final sample included a total of 48 papers (marked with \* in the reference list) which were identified as containing an appropriate quantity and quality of data for further analysis. Publications range from January in 2006 to December in 2016. We have concentrated on papers published in peer-reviewed scholarly journals and written in English. We used ATLAS.ti as a software supporting tool for defining codes by searching concepts relevant to social entrepreneurship and our chosen keywords. Borrowing the social constructivism lens as our theoretical basis, we explored relevant discourses from the texts in the literature. We discuss our findings in the following section.

## Findings

The concepts emerging in the literature analysis have been categorized into three general themes: 1) Morality and ethics (mentioned in 15 papers); 2) Corporate social responsibility (CSR)

(13 papers); and 3) Sustainability (9 papers). In this section, using critical analysis, we explored whether a socially responsible element exists within any emerging theoretical concepts identified. Furthermore, we will explore the interactions and relationships between these three themes and social entrepreneurship. Theoretical debates within the discourses will also be illustrated using the literature. We will also group our practical findings on the subject of education and pedagogy.

## Theoretical concepts

### Morality and ethics

Morality is usually related to “personal values” and “individual behavior” (Anderson & Smith, 2007), and refers to “the set of beliefs, attitudes, and values providing a framework for shaping and considering ethical dilemmas” (Neubaum et al. 2009, p. 10). Morality changes alongside with “the growth of a person’s ability to distinguish right from wrong, to develop a system of ethical values, and to learn to act morally” (Venezia et al. 2011, p. 17). While no universal definition exists, ethics is frequently systematically defined as “socialized moral norms that reflect the social systems in which morals are embedded” (Anderson & Smith, 2007, p. 480). There is a distinction between those two concepts, whereby morality is relatively subjective and often influenced by contingent environmental factors (Acevedo, 2013; Venezia et al. 2011), while ethics “identifies, develops, and justifies basic universal and objective principles regarding what the moral agent ought to be and do” (Acevedo, 2013, p. 64). Thus in this paper, we concentrate more on ethics-related issues which is consistent with our social constructivism orientation.

Contextualized in a business or commercial setting, pertinent ethical rules and principles can be applied to regulate entrepreneurial values and behaviors. Buckley and Casson ((2001) cited in Anderson & Smith 2007) posited that “entrepreneurship is a morally ambiguous role” (p. 480), in that entrepreneurs could act ethically or conversely, unethically. Sometimes, entrepreneurs may be enterprising simply to maximize profits, thereby displaying a cynical disregard for the advancement of social good - entrepreneurially good is not analogues to socially good (Anderson & Smith, 2007; Rae, 2010; Tang, Khan & Zhu, 2012). By examining a representative sample of Chinese enterprises, two papers written by the same group of researchers illustrate a rather comprehensive picture with regard to how the levels of ethically suspect behavior (ESB) influences information acquisition by these firms (Tang, Khan, & Zhu, 2012) and what produces ethically suspect behavior (ESB) (i.e. dynamism, firm performance and relational social capital (Khan, Tang & Zhu (2013). However, to judge certain behavior as ethical or unethical is extremely context specific. To overcome this limitation, Anderson and Smith (2007) interviewed two entrepreneurs in the UK to contrast the quantitative approach used in Tang, Khan and Zhu (2012) and Khan, Tang & Zhu (2013). Anderson and Smith (2007) also found two sides of being an entrepreneur – a “decent” or “notorious” side. As defined, negative behavior conducted by entrepreneurs, has been perceived as ESB which is “those acts of omission or commission, by individuals acting in their entrepreneurial roles, which violate socially constructed normative, regulatory, and/or legal structures, on behalf of firm goals” (Khan, Tang & Zhu, 2013, p. 638). On the other hand, Dreyfus ((1997) cited in Anderson & Smith, 2007) posited that in contrast to an entrepreneur undertaking ESB, a “virtuous citizen” in business is judged as authentic because they combine “entrepreneurship and social solidarity together”

(p. 487). In their attempt to provide solutions, Khan, Tang & Zhu (2013, p. 653) seemingly provide more critical suggestions for entrepreneurs to avoid ESB, such as “to actively develop their social networks and engage in mutually benefiting firm network relationships...evaluate their actions in light of socially accepted ethical criteria”.

Based on the conceptual understanding of social entrepreneurship, social entrepreneurs – described as “a new generation of entrepreneurs” - are “more sensitive to community problems” with “a more modern vision of business in which environmental sustainability concern for employees and wealth distribution provide both ethical and economic returns” ((Vives (2005) cited in Evans & Sawyer, 2010, p. 437). Social entrepreneurs are proved socially responsible when endorsing “positive social change” and anchoring “social inclusion” by advocating for “environmental and economic development” and endowing “communities to take responsibility for themselves”, which is to promote “the level of ethical business standards and corporate social responsibilities (CSR)” (Lajovic, 2012, p. 90).

When searching the articles, we found that ethics and social entrepreneurship, as one topic, has been scarcely researched. Therefore, one special issue of the Journal of Business Ethics gained our attention: The special edition on “Social Entrepreneurship, Social Innovation and Business Ethics” published recently in 2016 and edited by Chell et al. (2016). We have selected and listed the articles relevant to the main themes in this paper and categorized relevant items to examine how they explore ethical issues within the social entrepreneurship domain. See table 1 (p. 17).

These papers embark on many meaningful future directions for research into the ethical issues of social entrepreneurship. Research on ethics is highly context-dependent and Chell et al. (2016) suggested the perspectives highlighted in the Table 1 will inspire more researchers to engage in this field: “...the developmental issues arising, the need for different capitals (i.e. economic, social and ethical capitals), especially financial, and the relationships engendered; all may contribute to mission drift (e.g. a change in focus from ethically caring to ceasing to care) (p. 624). From this analysis, Chell et al. (2016) pose some interesting questions such as: “What does it mean to be a social entrepreneur? What are the different ways in which scaling-up social enterprises can be successfully achieved and how can social enterprises maintain an ethical stance in a capitalist environment where there may be pressures to compromise in order to pursue a sustainable course? What are the different ways in which social enterprises can deal with intangible aspects of the environment, in particular power and cultural norms, and how can this be carried out ethically? Further how, in a capitalist system, can social enterprises be funded ethically such that the greater good and social outcomes are shown to be achieved and are achievable?” (Chell et al. 2016, p. 624). In the following sessions, we will synthesize ethics into corporate social responsibility (CSR) and sustainability, respectively.

### Corporate social responsibility (CSR)

According to Campopiano, Massis and Cassia (2012), CSR has been defined as “all situations where the firm goes beyond compliance and engages in actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and the social obligations required by law” (p. 392). In their paper, they analyzed 25 teaching cases on CSR executed by 25 social enterprises from various industries with different cultural backgrounds. As suggested by definition, CSR is naturally embedded in social good and its outcome. Linking CSR motivations (i.e. profit, image,



Method	Author year	Title	Main theme
Conceptual development	André & Pache (2016)	From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprise	Caring ethics embedded in a model built by the authors to reinforce an ethical entrepreneur to an ethical enterprise. (Model: "Scaling up from caring entrepreneur to a caring enterprise through organizational care" p. 671).
	Smith, Kistruck & Cannatelli (2016)	The Impact of Moral Intensity and Desire for Control on Scaling Decisions in Social Entrepreneurship	Two propositions depicting the relationship between entrepreneurs' personal moral intensity and the application of organizational scaling modes, which will be moderated by either degree of openness or desire for control.
Qualitative methodology	Dey & Steyaert (2016)	Rethinking the Space of Ethics in Social Entrepreneurship: Power, Subjectivity, and Practices of Freedom	Interviews of 30 social entrepreneurs exploring how they practice and understand ethical behaviour. Concepts such as power, subjectivity, and practices of freedom have been neglected in social entrepreneurship research. Linked to Foucault's seminal work on ethics, this study critically analyzes the discourses collected and introduces three vignette ("practices of problematization, practices of relating, and practices of reflected affirmation"). This study supports and endorses a moral space in social entrepreneurship.
	Waddock & Steckler (2016)	Visionaries and Wayfinders: Deliberate Emergent Pathways to Vision in Social Entrepreneurship	Inductive analysis grounded in the narratives of 23 social entrepreneurs. The finding was that the relationship between vision and action follows an iterative process.
Quantitative methodology	Bacq, Hartog & Hoogendoorn (2016)	Beyond the Moral Portrayal of Social Entrepreneurs: An Empirical Approach to Who They Are and What Drives Them	Survey results collected by gathering data from social entrepreneurs in Belgium and The Netherlands based on Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – propositions generated: social entrepreneurs are in favour of social value creation over economic value creation, which is the primary point differentiating them from commercial entrepreneurs.

Table 1. Articles selected in special issue of the Journal of Business Ethics

community welfare and environment) with CSR actions can benefit the enterprise, employees, society and the environment. If an enterprise is able to implement CSR successfully, it can be featured as applying "responsible entrepreneurship" and an organization with a "responsible business practice" (Nandan & London, 2013). After reviewing literature regarding the domain of "social change" and "various disciplines and professions", Nandan and London (2013) propose that solving "community-based challenges" demanded in contemporary society, requires an inter-professional collaboration between CSR and social entrepreneurship venture initiatives, as together they can explicate "a non-dichotomous, integrated knowledge framework and action system" (Lawson (2010) cited in Nandan & London 2013, p. 817).

In addition to creating values for social welfare as a whole, CSR emphasizes such responsibilities for their stakeholders as "economic (profitability), legal (no environmental or safety judicial problems), ethical (expectations...over and above legal requirements) and discretionary (philanthropic activities and the nature of the firm's involvement in the communities) responsibilities" (Campopiano, Massis & Cassia, 2012). CSR in small businesses has not been focused on very much. However, Evans and Sawyer (2010), designed research using an "interview-driven qualitative method" to investigate small enterprises in Australia. They found challenging to retain suitable employees, though they are able to build up a good connection with stakeholders, local community, and doing good to environment. "Generally they did so because it was the 'right thing to do' and gave them

a sense of pride, but also because it could save costs, improve the image of the business, and build long-term value (Evans & Sawyer, 2010, p. 446). While different from small companies, interviews and speeches given by 25 top-level business leaders and entrepreneurs across different industries throughout the world were content-analyzed by Pless, Maak and Waldman (2012). They outlined four responsible leadership orientations which can influence CSR – "traditional economist" (who concentrates on "legal policies and processes"), "opportunity seeker" (who will "engage more actively with stakeholders"), "integrator" (who is able to go "beyond social responsiveness or economic return for 'doing good'") and "idealist" (who is referred to as "traditional morality characterized by a strong concern for the needs of others"). However, both analyses of small and large companies show that company attitudes are mainly in line with the essential points of CSR.

In a recently published article which gathered data from 155 French SMEs, Vo, Delchet-Cochet and Akeb (2015) argued that "economic motive is more important than the social and environmental ones" espoused by local SMEs. More encouraging results have been produced by Amaechi, et al. (2016) using a qualitative exploratory approach by collecting empirical data from 39 SMEs in Nigeria and Tanzania, which underpinned the philanthropic perception in CSR and even progressed it. This research aims to fill a research gap on "CSR in developing countries particularly in Africa which has not explored how CSR in SMEs may go beyond philanthropy to address institutional gaps in local context" (p. 388).

Although concepts of CSR vary a lot, it is intrinsically a “voluntary activity” which is not detached from business strategy and considers social and environmental side-effects of entrepreneurship (Strautmanis, 2008). Presenting triple-bottom line information (economy, society and environment), CSR helps enterprises focus on long-term interests. Being considered part of business ethics or at least as an important element of it, CSR reflects “successive compliance with the ethical norms of the enterprise and participation in the economical development along with improvement of... society” (Holme & Watts (1999) cited in Strautmanis 2008, p. 348). CSR and ethical codes are not mutually exclusive but undertaking social responsibilities, the enterprise does not necessarily act ethically - its entrepreneurial behavior still needs to be assessed by sound ethical judgments. Acevedo (2013) uses Enron as an example to illustrate how CSR policies can be merely executed for increasing profit and enhancing social image rather than social responsibility. “Strategic philanthropy” and “charity efforts” should be grounded in both “effectiveness (corporate competitiveness) and efficiency (social welfare)” (Tsai, 2013, p. 175). Miragaia et al. (2015) have confirmed such findings by distributing a survey among 32 managers from 15 sponsor companies. They found that profit-orientation is not the most important reason aligned with producing benefits for others or the community as a whole; on the contrary, social responsibility plays an important role.

The concept of sustainability, while concerned mainly with the proper use of natural resources, can be interchanged with certain terms and elements within CSR (Lourenço, 2013; Mathew, 2009). The concept of sustainability will be further explored in the following section.

### Sustainability

Using a case study of small sustainable enterprises in Oman, Mathew (2009) defines sustainability as being “conjoint with improving the organizational performance and increase in the responsibilities of organizations towards stakeholders”, which indicates “a match of resources, investment, process, technology, organizational change essential for the current implementation beneficial for the future generation” (p. 42). The long-term vision for “the adoption of sustainable entrepreneurship” in small companies cannot be that different from large ones, which is “to look forward to the new opportunities to create advantage” and “to create positive impact on the society and nation as a whole” (Mathew, 2009, p. 59). Brundtland ((1987) cited in Mathew, 2009) proposes another definition of sustainable development: “development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their needs” (p. 44). However, this definition is still ambiguous in reinforcing appropriate behavior which can be aligned with social responsibility. The conceptual paper written by Lourenço (2013) which argues that social and environmental responsibilities are not considered burdensome any longer when compared with historical views. Indeed, a sustainable enterprise is not merely to facilitate incremental solutions in favor of economic and environmental benefits. Rather, the long term objective is for legislation focused on creating social good (e.g. social justice and social equity) for communities despite the corporate goal being profit. This viewpoint has consensus amongst Lourenço (2013), Mathew (2009) and Mysen (2012), even though the extreme case analysed by Mysen (2012), “The Eden Project” in England, “in contrast to most companies... represents a corporate that from the very start does not primarily assess its performance by financial criteria, but reports to the trustees on social sustainability goals” (p. 506). Its logic is

still in line with Lourenço’s (2013) development and Mathew’s (2009) application that sustainability is linked with social responsibility. Their argumentation contributes to a multifaceted perception which is akin to the understanding of “sustainable entrepreneurship” in Gibbs’ (2009) literature review. Within a wider political and social context – a sustainable economy, “sustainable entrepreneurship draws on the long-standing concept of creative destruction in entrepreneurship research so that it becomes the driving force for establishment of a holistic and sustainable economic-environmental-social system” (Gibbs, 2009, p. 65).

Undertaking quantitative analysis using survey data from 109 SMEs in Romania (a developing country), Soto-Acosta et al.’s (2016) found that “sustainable entrepreneurship has come to inherently encapsulate social and economic issues in an interconnected dyad of elements which accounts for long-term performance” – in other words, people and profit (out of triple-bottom line) are positively correlated with business performance towards “people and collective benefits”. Economic and non-economic purposes are sometimes “counterforces to sheer profit-driven actions” (p. 9). Therefore, CSR policies of larger firms with elements of sustainability can be considered as “corporate sustainability”, which when applied to SMEs represents “responsible entrepreneurship” (Lourenço, 2013).

Pacheco et al. ((2010) cited in Lourenço, 2013) demonstrated that sustainable entrepreneurship is “the discovery, creation, evaluation, and exploration of opportunities to create future goods and services that is consistent with sustainable development goals” (p. 294) and Mathew (2009) goes further by adding “the continuing commitment by businesses to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce, their families, the local and global community as well as future generations”; corporate sustainability entrepreneurship was also described as involving a “continuous process contributing to changing corporate responsibilities and behavior to the community” from a micro dimensional perspective within an enterprise (p. 42). Relevant sustainable behavior also needs to be evaluated according to certain ethical principles as mentioned above.

Sustainability corresponds closely to the fundamental points of social entrepreneurship (“social value-creating” in this sense) but it does not mean they can substitute for each other. This idea furnishes an “interdisciplinary” and “inter-professional” approach found in both social enterprise programs and sustainability education over the last few years (James & Schmitz, 2011; Tsai, 2013). Furthermore, a crucial sub-concept which cannot be neglected is that of the “ecopreneur” who “aspires to restructure the corporate culture and social relations of their business sectors through proactive, ecologically oriented business strategies” (Isaak (1998) cited in Gibbs, 2009, p. 69). Ecopreneurship is a novel pedagogical source which has been recently engaged in business studies and is seen to shed light on some “exemplary solutions for a social transformation”. Meanwhile, Isaak terms “green-green’ businesses – businesses that are founded from the outset on an environmentally friendly basis which seek to achieve the social and ethical transformation...” (Isaak (1998) cited in Gibbs, 2009, p. 70).

### Social entrepreneurship education – how to teach and learn

In total, 17 papers found for this study delineate certain points concerning social entrepreneurship education as a whole and those from different perspectives, such as education of ethics, CSR and sustainability (either separately or as interrelated concepts). We have so far focused on theoretical findings. This

section explores the practical application of the theory through pedagogy.

How to educate entrepreneurs has been frequently discussed in the literature. Contemporary studies on entrepreneurship education are gaining strength, with attempts at furthering analysis in with a broader perspective (Honig, 2004). Meanwhile, a relatively new discipline – social entrepreneurship education – is emerging from conventional disciplines, as entrepreneurship education is becoming strongly oriented towards concern for responsibility and sustainability (Rae, 2010; 2011). Defined by Muscat and Whitty (2009), social entrepreneurship training is “a new paradigm for management education taking form within the untapped market niche of serving real societal needs without producing ‘good’ profit margins. Part of this new thinking intersects the tools of traditional entrepreneurship with small-scale economic and community development.” (p. 31-32). Literally and naturally, social entrepreneurs are aiming for common good – not only associated with the judgments made by relevant stakeholders but also their expectations for social entrepreneurs to meet social obligation. Teaching social entrepreneurship is thus identified as containing a “hybrid set of knowledge and skills grounded by and a reflection of personal and organizational values, ethics, and attitudes” (Miller, Wesley II & Williams, 2011, p. 351). At the same time, the programs and curricular are highly context-specific and differentiated as they need to be set taking into consideration different cultural settings. Moreover, it is important to engage students or entrepreneurs with relatively new pedagogical approaches by taking ethics, CSR and sustainability concepts into consideration.

We have found theoretical concepts frequently discussed in the literature related to social entrepreneurship education: Ethics education has been mentioned in 8 papers (Christensen et al. 2007; Strautmanis, 2008; Neubaum et al. 2009; Tesfayohannes & Driscoll, 2010; James & Schmitz, 2011; Venezia et al. 2011; Kwong, Thompson & Cheung, 2012; Acevedo, 2013); CSR education has been mentioned in 8 papers (Christensen et al. 2007; Strautmanis, 2008; Evans & Sawyer, 2010; Prieto, Phipps & Friedrich, 2012; Wang & Juslin, 2012; Acevedo, 2013; Nandan & London, 2013; Tokarčíková, Kucharčíková & Ďurišová, 2015); and education in sustainable development has been mentioned in 5 papers (Johannisson et al. 2007; Christensen et al. 2007; James & Smith, 2011; Lourenço, 2013; Tsai, 2013).

The researchers also gave us useful suggestions concerning pedagogical mind-set – “interdisciplinary and interprofessional” (Nandan & London, 2013) and models of social entrepreneurship education (e.g. model bridging institutional, social-welfare and commercial logics proposed by Pache and Chowdhury in 2012; model of social-practice wisdom curriculum matrix developed by Zhu, Rooney and Phillips in 2016) as well as teaching tools which include, for instance, “experiential and social learning” mentioned in 4 papers (Johannisson et al. 2007; James & Schmitz, 2011; Baden & Parkes, 2013; Muff, 2013); “social business plan” mentioned in one paper written by Kwong, Thompson and Cheung (2012); “work-based learning” mentioned in one paper written by Huq and Gilbert (2013); “service learning” mentioned in two papers (James & Schmitz, 2011; Kinsella & Wood, 2014).

## Discussions and implications

### Relationship between concepts and social entrepreneurship

Anderson and Smith (2007) suggested there is indeed a moral space existing in entrepreneurship besides its purely profit-

oriented concern. By borrowing the social constructivism theoretical lens, we found ethical behavior has a role in connecting both CSR with social entrepreneurship and sustainability with social entrepreneurship. Environmental responsibilities are related more to the sustainability concept but also concerns social impacts as a whole (See Figure 1). In this sense, we are able to answer our research questions:

Relationship: between CSR and sustainability – overlapping area as numbered with 1 is social and environmental responsibilities; Relationship: between CSR and social entrepreneurship – number 2 means socially responsible, ethical behavior; between sustainability and social entrepreneurship – number 3 refers to social and environmental responsibilities, ethical behavior; an ethical space is in the intersecting area linking CSR, sustainability and social entrepreneurship.

Ethics, in the domain of social entrepreneurship, can be understood better with instructional or institutional functions, as an epistemological belief. Social entrepreneurs can act ethically by taking social and environmental responsibilities (a “virtuous” entrepreneur with “strategic philanthropy” and “charity efforts”); otherwise, they are assessed as unethical (ethical suspect behavior). In this case, we can propose the idea that there is space for ethics in social entrepreneurship by considering a corporation’s social role in society, and an environmental role

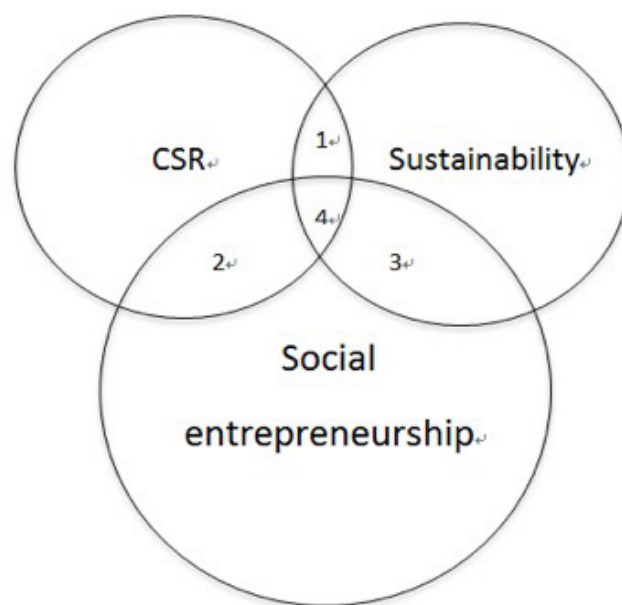


Figure 1. Relationship between concepts and social entrepreneurship

for a sustainable scenario. Chell et al. (2016) has also developed this idea in the special issue of the Journal of Business Ethics in their editorial notes “Social Entrepreneurship and Business Ethics: Does Social Equal Ethical?”. While to some extent it is rather early and the level of analysis thus far too simplistic to give a proper answer to this question. Even the first article (Dey & Steyaert, 2016) listed in the special issue of the Journal of Business Ethics, revisited the concept of ethical space in social entrepreneurship developed in the seminal work by Foucault on ethics and power. More research using different approaches is required, since this paper has shown that social entrepreneurship concepts are very context specific. Hence, there are various angles which can be explored:

1) As presented in Table 1 (p. 17), two theoretical frameworks have been developed in two conceptual papers respective-

ly (André & Pache, 2016; Smith, Kistruck & Cannatelli, 2016). In the former paper, André and Pache (2016) proposed a model concerning “scaling up from caring entrepreneur to a caring enterprise through organizational care” by “fostering”, “encouraging” and “developing” care in organization and the ultimate aim is to achieve care among all the organizational members. Smith, Kistruck and Cannatelli (2016) introduced us a model concerning how degree of openness or desire for control moderates the relationship between personal moral intensity and the application of organizational scaling modes (i.e. “three primary organizational modes to scaling social solutions: branching, affiliation, and dissemination” p. 681). Not so many theories linking ethics to social entrepreneurship have been developed in recent papers, nevertheless the other concepts such as CSR and sustainability; hence, this point could be considered as a perspective leading future research.

2) Case studies with a longitudinal approach have not been frequently applied in social entrepreneurship research. Mathew (2009) did research by analyzing two case studies and a rather big amount of cases (25 cases) has been analyzed in the article written by Campopiano, Massis and Cassia (2012). Neither of them applied methods from a longitudinal approach. Behavioral pattern conducted by a social entrepreneur could change alongside with time and also vary a lot if comparing different stages of lifespan in an organization. A longer period of time needs to be considered or at least it is necessary to set the case with a certain range of time.

3) In the literature we analyzed, researchers still naturally prioritized developed countries as the main research target. We did not find so many cases explored by collecting materials from developing countries, for instance, African cases collected by Amaechi et al. (2016) and Chinese cases collected by Tang, Khan and Zhu (2012) Khan, Tang and Zhu (2013). Since social enterprises also emerge as an important section in developing countries, it is worth gathering data from other cultural background than the western-oriented norms. Various or diverse locally embedded norms will provide a valuable realm for current research.

4) Many studies are related to personal moral development; there is a lack of a meso-level analysis (i.e. research conducted from an organizational perspective). Morality concerns individual subjectivity; while ethics relates more to collectivism. Personal moral perception sometimes needs to be justified and/or judged by ethical criteria within certain organizational culture. As a matter of fact, André and Pache (2016) provided us a meaningful example by trying to link personal moral development to the organizational concern in the model proposed by them. As for achieving organizational care, entrepreneurs need to think and behave beyond their own personal moral system.

5) Many social enterprise are naturally featured as SMEs (Leadbeater, 1997). However, few studies are concerning SMEs (e.g. Evans and Sawyer collected cases in southern Australia); they are focused more on large organizations. We need to study the questions of social entrepreneurship in the light of ethics, CSR and sustainable behavior both in SMEs' and in large organizations'.

#### Social entrepreneurship education

Social entrepreneurship can be taught and learnt and therefore is applicable to entrepreneurship education even though it has not been frequently focused on. In the research concerning entrepreneurship education, social entrepreneurship education which emanates as a meaningful session it needs to be analyzed separately (Aaltio & Wang, 2015). Unequivocally,

only few studies have emphasized the significance of social entrepreneurship training as a program in business schools. Well-structured social entrepreneurship education research which calls for both deeper theoretical analysis and practical development still remains outstanding (Howorth, Smith & Parkinson, 2012; Miller, Wesley II & Williams, 2012; Pache & Chowdhury, 2012; Smith & Woodworth, 2012). Nevertheless, we can obtain useful ideas from “a generic teaching model in entrepreneurship education” as suggested by Fayolle (2013) who has asked a series of important questions at both “philosophical and didactical levels” including “what, why, how, for whom, and for which results?”. Additionally, there is another idea which is very inspiring for social entrepreneurship in our contemporary society – “critical pedagogy” tracked in Freire's influential work (Prieto, Phipps & Friedrich 2012) which “adamantly and steadfastly dismisses the mainstream assumption of knowledge as objective and neutral” (Cho (2010) cited in Prieto, Phipps & Friedrich, 2012, p. 6). To be in accordance with the social reality is the starting point for a transformation in the old educational system; “university education needs to move beyond normalized conceptions of knowledge and truth and include counter and oppositional narratives” (Prieto, Phipps & Friedrich 2012, p. 7).

As for educational concerns, these perspectives are also in line with the summary presented above (Figure 1) whereby social entrepreneurship education that embraces ethics, CSR and sustainability education requires new methods for outside-of-the box thinking and taking learning outside of the classroom. Similar to the social constructivist point we borrowed here, it is impossible to analyze a trajectory of pedagogical or curriculum progress without considering the context or culture embedded. “Constructivism” as a way of teaching social entrepreneurship has been proposed by Huq and Gilbert (2013). They state that knowledge taught inside and outside of the classroom are equally important and must be closely connected with and fulfill local community needs. Johannisson et al. (2007), mentions that one important axiom to teaching social entrepreneurship is to pay attention to the symmetry within the model developed by them “academic quality as a three-dimensional criterion – research, education, and community dialogue”. By such means, the ultimate objective can be realized – to achieve social-value creation. Every pedagogical mind-set and teaching tool needs to be considered within a certain social context. Similar to the angles we introduced in section 4.1, it is necessary to investigate how to teach social entrepreneurship by comparing different cultural backgrounds (e.g. in developed and developing countries) and organizations (e.g. large companies and SMEs).

#### Conclusion

In this literature review, we contributed to social entrepreneurship research with our findings categorized by with two perspectives: theoretical concepts (i.e. morality and ethics, CSR and sustainability) emerging in social entrepreneurship research and practical concern of social entrepreneurship education. By borrowing social constructivism as our theoretical lens, we built up links among those three concepts and relationship between each concept and social entrepreneurship. Meanwhile, we also gathered our findings concerning social entrepreneurship education to see how ethics, CSR and sustainability have been applied in pedagogy and curriculum design.

Social entrepreneurship, as an emerging concept, has gained interests from current researchers found in pertinent literature. Different from traditional type of entrepreneurs, social entre-

preneurs set their aims for solving social problems and creating social value. For future analysis, it is worthwhile a more thorough exploration to see if there are other relevant concepts appear in the light of social entrepreneurship research. We have also argued that there exist needs to build up more theoretical frameworks and to gain support from other methodological approaches. It is also necessary to analyze how the social entrepreneurship progresses in developing countries. Diversity among different cultural background can enrich the current research. Different level of analysis in addition to personal moral

development is needed as well. Not only large enterprises but also SMEs could be analyzed, since a large quantity of social enterprises originally grows up from SMEs. Those perspectives (e.g. more materials collected from developing countries and SMEs) can also be applied to the research concerning social entrepreneurship education. Additionally, a comprehensive understanding of social entrepreneurship education could be approached with consideration about its pedagogical significance and curriculum development.

## References

- Aaltio, I. and Wang, Q. (2015), "Entrepreneurship Education as Learning to Form Identities - Cross-Cultural Perspective", in Sanchez-Garcia, J. (Ed.), *Entrepreneurship Education and Training*, In Tech, pp. 201-224.
- \*Acevedo, A. (2013) "But, Is It Ethics? Common Misconceptions in Business Ethics Education", *Journal of Education for Business*, Vol. 88, No. 2, pp. 63-69.
- \*Amaechi, K., Adegbite, E., Ogbachie, C., Idemudia, U., Seny Kan, K.A., Issa, M. and Anakwue, O.I.J. (2016) "Corporate Social Responsibility in SMEs: A Shift from Philanthropy to Institutional Works", *Journal of Business Ethics*, Vol. 138, pp. 385-400.
- \*Anderson, A. R. and Smith, R. (2007) "The Moral Space in Entrepreneurship: An Exploration of Ethical Imperatives and the Moral Legitimacy of Being Enterprising", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 19, No. 6, pp. 479-497.
- \*André, K. and Pache, A.-C. (2016) "From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprise", *Journal of Business Ethics*, Vol. 133, No. 4, pp. 659-675.
- \*Baden, D. and Parkes, C. (2013) "Experiential Learning: Inspiring the Business Leaders of Tomorrow", *Journal of Management Development*, Vol. 32, No. 3, pp. 295-308.
- \*Berkovich, I. (2014) "A Socio-ecological Framework of Social Justice Leadership in Education", *Journal of Educational Administration*, Vol. 52, No. 3, pp. 282-309.
- \*Campopiano, G., Massis, A. D. and Cassia, L. (2012) "The Relationship between Motivations and Actions in Corporate Social Responsibility: An Exploratory Study", *International Journal of Business and Society*, Vol. 13, No. 3, pp. 391-425.
- \*Chell, E., Spence, L. J., Perrini, F. and Harris, J. D. (2016) "Social Entrepreneurship and Business Ethics: Does Social Equal Ethical?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 133, No. 4, pp. 619-625.
- \*Christensen, L. J., Peirce, E., Hartman, L. P., Hoffman, W. M. and Carrier, J. (2007) "Ethics, CSR, and Sustainability Education in the Financial Times Top 50 Global Business Schools: Baseline Data and Future Research Directions", *Journal of Business Ethics*, Vol. 73, No. 4, pp. 347-368.
- Dees, J. G., Emerson, J. and Economy, P. (2001), *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, John Wiley & Sons Inc, New York, NY.
- \*Dey, P. and Steyaert, C. (2016) "Rethinking the Space of Ethics in Social Entrepreneurship: Power, Subjectivity, and Practices of Freedom", *Journal of Business Ethics*, Vol. 133, No. 4, pp. 627-641.
- \*Evans, N. and Sawyer, J. (2010) "CSR and Stakeholders of Small Businesses in Regional South Australia", *Social Responsibility Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 433-451.
- \*Fayolle, A. (2013) "Personal Views on the Future of Entrepreneurship Education", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 25, No. 7/8, pp. 692-701.
- \*Gibbs, D. (2009) "Sustainability Entrepreneurs, Ecopreneurs and the Development of a Sustainable Economy", *Greener Management International*, Vol. 55, No. winter, pp. 63-78.
- \*Gonin, M. (2015) "Adam Smith's Contribution to Business Ethics, Then and Now", *Journal of Business Ethics*, Vol. 129, No. 1, pp. 221-236.
- Hand, M. (2016) "The Research Gap in Social Entrepreneurship", *Stanford Social Innovation Review*. Available: [https://ssir.org/articles/entry/the\\_research\\_gap\\_in\\_social\\_entrepreneurship](https://ssir.org/articles/entry/the_research_gap_in_social_entrepreneurship)
- Honig, B. (2004) "Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-based Business Planning", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 3, No. 3, pp. 258-273.
- Howorth, C., Smith, S. and Parkinson, C. (2012) "Social Learning and Social entrepreneurship Education", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 11, No. (3), pp. 371-389.
- \*Huq, A. and Gilbert, D. H. (2013) "Enhancing Employability through Work-based Learning in Social Entrepreneurship: A Case Study", *Education + Training*, Vol. 55, No. 6, pp. 550-572.
- \*James, C. D. and Schmitz, C. L. (2011) "Transforming Sustainability Education: Ethics, Leadership, Community Engagement, and Social entrepreneurship", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 5, special issue, pp. 1-7.
- \*Johannisson, B., Centeno Cafferena, L., Discua Cruz, A. F., Epure, M., Hormiga Pérez, E., Kapelko, M., Murdock, K., Nanka-Bruce, D., Olejárová, M., Sánchez López, A., Sekki, A., Stoian, M. V., Tötterman, H. and Bisignano, A. (2007) "Interstanding the Industrial District: Contrasting Conceptual Images as a Road to Insight", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 19, No. 6, pp. 527-554.
- \*Khan, S. A., Tang, J. and Zhu, R. (2013) "The Impact of Environmental, Firm, and Relational Factors on Entrepreneurs' Ethically Suspect Behaviour", *Journal of Small Business Management*, Vol. 51, No. 4, pp. 637-657.
- \*Kinsella, S. and Wood, N. (2014) "University/Community Partnerships: Engaging Business Students in Leadership and Solution-Based Approaches", *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 15, No. 3, pp. 36-41.
- \*Kwong, C. C. Y., Thompson, P. and Cheung, C. W. M. (2012) "The Effectiveness of Social Business Plan Competitions in Developing Social and Civic Awareness and Participation", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 11, No. 3, pp. 324-348.
- \*Lajovic, D. (2012) "Social Entrepreneurship - One of the Responses to Market Imperfections", *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 8, No. 3, special issue, pp. 85-104.
- Leadbeater, C. (1997) *The Rise of the Social Entrepreneur*, No. 25, Demos.
- \*Lourenço, F. (2013) "To Challenge the World View or To Flow with it? Teaching Sustainable Development in Business Schools", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 22, No. 3, pp. 292-307.
- \*Mathew, V. (2009) "Sustainable Entrepreneurship in Small-Scale Business: Application, Concepts and Cases", *ICFAI Journal of*

- Entrepreneurship Development, Vol. 6, No. 1, pp. 41-61.
- Miller, T. L., Wesley II, C. L. and Williams, D. E. (2011) "Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 11, No. 3, pp. 349-370.
- \*Miragaia, D. A. M., Martins, C. I. N., Kluka, D. A. and Havens, A. (2015) "Corporate Social Responsibility, Social Entrepreneurship and Sport Programs to Develop Social Capital at Community Level", *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, Vol. 12, No. 2, pp. 141-154.
- \*Muff, K. (2013) "Developing Globally Responsible Leaders in Business Schools: A Vision and Transformational Practice for Journey Ahead", *Journal of Management Development*, Vol. 32, No. 5, pp. 487-507.
- Muscat, E. and Whitty, M. (2009) "Social Entrepreneurship: Values-based Leadership to Transform Business Education and Society", *Business Renaissance Quarterly*, Vol. 4, No. 1, pp. 31-44.
- \*Mysen, T. (2012) "Sustainability as Corporate Mission and Strategy", *European Business Review*, Vol. 24, No. 6, pp. 496-509.
- \*Nandan, M. and London, M. (2013) "Interdisciplinary Professional Education: Training College Students for Collaborative Social Change", *Education + Training*, Vol. 55, No. 8/9, pp. 815-835.
- \*Neubaum, D. O., Pagell, M., Drexler, J.R. J. A., Mckee-Ryan, F. M. and Larson, E. (2009) "Business Education and its Relationship to Student Personal Moral Philosophies and Attitudes toward Profits: An Empirical Response to Critics", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 8, No. 1, pp. 9-24.
- \*Pache, A. and Chowdhury, I. (2012) "Social Entrepreneurs as Institutionally Embedded Entrepreneurs: Toward a New Model of Social Entrepreneurship Education", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 11, No. 3, pp. 494-510.
- \*Peterson, R. T. and Jun, M. (2006) "Small Business Manager Attitudes Relating to the Significance of Social Responsibility Issues: A Longitudinal Study", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 11, No. 2, pp. 32-50.
- \*Pless, N. M., Maak, T. and Waldman, D. A. (2012) "Different Approaches toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 26, No. 4, pp. 51-65.
- \*Powell, J. (2012) "The University Role in the Innovative Leadership of Small to Medium Sized Enterprises: Towards 'Universities for a Modern Renaissance' (UMR)", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 18, No. 4, pp. 396-416.
- \*Prieto, L. C., Phipps, S. T. A. and Friedrich, T. L. (2012) "Social Entrepreneur Development: An Integration of Critical pedagogy, the Theory of Planned Behavior and the ACS Model", *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 18, No. 2, pp. 1-15.
- \*Rae, D. (2010) "Universities and Enterprise Education: Responding to the Challenges of the New Era", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 17, No. 4, pp. 591-606.
- Rae, D. (2011) "Yliopistot ja Yrittäjyyskasvatus: Vastaus Uuden Aikakauden Haasteisiin", In Heinonen, J., Hytti, U. and Tiikkala, A. (Eds.), *Teoksessa Yrittäjämäinen Oppiminen: Tavoitteita, Toimintaa ja Tuloksia*, Turun Yliopisto, Turku: Uniprint, pp. 38-69.
- \*Rahman, M. and Hussain, M. (2012) "Social Business, Accountability, and Performance Reporting", *Humanomics*, Vol. 28, No. 2, pp. 118-132.
- Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development: An Enquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, Harvard, MA: Harvard University Press, Boston.
- \*Smith, B. R., Kistruck, G. M. and Cannatelli, B. (2016) "The Impact of Moral Intensity and Desire for Control on Scaling Decisions in Social Entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, Vol. 133, No. 4, pp. 677-689.
- \*Smith, I. H. and Woodworth, W. P. (2012) "Developing Social Entrepreneurs and Social Innovators: A Social Identity and Self-efficacy Approach", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 11, No. 3, pp. 390-407.
- \*Soto-Acosta, P., Cismaru, D.M., Vătămănescu, E.M. and Ciochină, R.S. (2016) "Sustainable Entrepreneurship in SMEs: A Business Performance Perspective", *Sustainability*, Vol. 8, pp. 342.
- \*Strautmanis, J. (2008) "Employees' Values Orientation in the Context of Corporate Social Responsibility", *Baltic Journal of Management*, Vol. 3, No. 3, pp. 346-358.
- \*Tang, J., Khan, S. A. and Zhu, R. (2012) "Entrepreneurs' Ethically Suspect Behaviours and Effective Information Acquisition: The Moderating Effects of Impression Management", *Journal of Development Entrepreneurship*, Vol. 17, No. 4, pp. 1-23.
- \*Tsfayohannes, M. and Driscoll, C. (2010) "Integrating Ethics into Entrepreneurship Education: An Exploratory Textbook Analysis", *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 13, pp. 85-106.
- \*Tokarčíková, E., Kucharčíková, A. and Ďurišová, M. (2015) "Education of Students of the Study Program Informatics in the Field of Corporate Social Responsibility", *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, Vol. 23, No. 2, pp. 106-112.
- \*Tsay, J. (2013) "Strategies for Implementing Education for Sustainable Development in Business Schools", *The Journal of Human Resources and Adult Learning*, Vol. 9, No. 2, pp. 172-183.
- \*Venezia, C. C., Venezia, G., Cavico, F. J. and Mujtaba, B. G. (2011) "Is Ethics Education Necessary? A Comparative Study of Moral Cognizance in Taiwan and the United States", *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 10, No. 3, pp. 17-28.
- \*Vo L-C., Delchet-Cochet, K. and Akeb, H. (2015) "Motives Behind the Integration of CSR into Business Strategy: A Comparative Study in French SMEs", *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 31, No. 5, pp. 1975-1986.
- \*Waddock, S. and Steckler, E. (2016) "Visionaries and Wayfinders: Deliberate and Emergent Pathways to Vision in Social Entrepreneurship", *Vol. 133, No. 4, pp. 719-734.*
- \*Wang, L. and Juslin, H. (2012) "Values and Corporate Social Responsibility Perceptions of Chinese University Students", *Journal of Academic Ethics*, Vol. 10, No. 1, pp. 57-82.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O. and Shulman, J. M. (2009) "A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges", *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No. 5, 519-532.
- \*Zhu, Y., Rooney, D. and Phillips, N. (2014) "Practice-Based Wisdom Theory for Integrating Institutional Logics: A New Model for Social Entrepreneurship Learning and Education", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 15, No. 3, pp. 607-625.

---

## Authors

**Qian Wang**, (M.Sc. Econ) is a doctoral candidate at Jyväskylä University School of Business and Economics (Finland). Her area of study is mainly in the field of entrepreneurship including social entrepreneurship, entrepreneurship education and women entrepreneurship. She has also done earlier work using qualitative meta-analysis in book chapter on "Entrepreneurship Education as Learning to Form Identities - Cross-Cultural Perspective". E-mail: qian.w.wang@jyu.fi

**Iiris Aaltio**, PhD, is Professor at the Jyväskylä University School of Business and Economics in Finland. Her areas of study are organizational culture, leadership, as well as gender and diversity in organizations. Her recent publications include articles in a journal: Equality, diversity and inclusion, International Journal of Intercultural Relations. She also co-edited a recent book on "Ageing, Organizations and Management: Constructive Discourses and Critical Perspectives", 2017. E-mail: iiris.aaltio@jyu.fi

# Kuntaorganisaation Viranhaltijoiden ja Poliitikkojen Valmistelutyö Fantasiointina

Tuomas Kokko  
Tommi Auvinen  
Pasi Sajasalo

## Abstract

Both the management and decision-making in municipal organizations may be characterized as tensional. Previous scholarly work has tried to identify (cf. Haveri, 2010; Luomala, 2003) and solve (Pynnönen, 2015) some of the sources of tensions. In this empirical study we focus on the orientations of political decision-makers and office-holders towards preparation in municipal decision-making in a relatively large municipal organization. According to our findings, both politicians and office-holders resort to the principles of new public management (NPM) including management accounting ratio-centered functional planning, but also to more subjective, value and attitude-based metaphorical symbolic planning in their preparation of decision-making. While for office-holders functional planning seems to be the dominant orientation, politicians, instead seem to display tendency to resort to more symbolic planning orientation.

**Key Words:** Municipal government, decision-making, planning, fantasy

## Johdanto

Kuntajohtamisen jännitteet ja kunnalliseen päätöksentekoon liittyvät ongelmat ovat olleet teema niin poliittisissa kuin tieteellisissä keskusteluissa jo pitkään (ks. Haveri, 2012; Luomala, 2003; Salminen, 2004; Schmidt ja Vanhala, 2009). Eriytyisesti mediassa nostetaan usein esille viranhaltijoiden ja poliitikkojen välisiä eripuraisuuksia. Eräs viimeaikainen esimerkki on Nokian kaupunginjohtaja Tapani Mattila, jonka tapauksessa syvä luottamuspulla pakotti kaupunginjohtajan eroamaan tehtävästään (ks. HS 6.8.2013). Myös Jyväskylän kaupungin hallituksen puheenjohtaja Riitta Mäkilisen kannanotto poliittisten luottamus henkilöiden ja viranhaltijoiden välisestä kitkasta (ks. KSML 21.8.2013) kuvastaa samaa ilmiötä. Viimeisin esimerkki ilmiöstä on kasvanut tyytymättömyys Tuusulan kaupunginjohtaja Hannu Joensivun toimia kohtaan (ks. HS 9.2.2017). Aiemmissä tutkimuksissa valmistelu- ja päätöksentekotyötä on tarkasteltu esimerkiksi poliittisten näkemysten vaikutuksia korostavasta näkökulmasta (ks. Juntunen, 2010; Katajamäki, 2013; Temmes, 2014) ja hallinnan tehokkuutta mittaavasta näkökulmasta (ks. Airaksinen, Nyholm ja Jantti, 2011; Möttönen, 2010; Temmes, 2014). Vaikka viime aikoina on käyty mediakeskustelua poliitikkojen ja viranhaltijoiden orientaatioeroista valmistelu- ja päätöksentekotilanteisiin, niin aiheesta ei ole juurikaan empiiristä tutkimustietoa. Harvoja empiirisiä tutkimuksia aiheesta on Harisalonen ja Ranistonin (2010) tutkimus, joka käsittelee kuntien hallitusten vallankäyttöä sekä viranhaltijoiden ja poliitikkojen välistä vuorovaikutusta ja toimintaa liittyen valmistelu- ja päätöksentekotyöhön. Tässä empiirisessä tutkimuksessa tarkastelemme viranhaltijoiden ja poliitikkojen päätöksenteon valmistelutyötä hyödyntäen viimeaikaisissa organisaatioteoreettisissa ja kriisinhallintakirjallisuuden keskusteluissa esiinnoussutta fantasiaviitekehystä (ks. Clarke, 1999; Gephart, Topal ja Zhang, 2012), joka avaa uusia näkökulmia ilmiöön kuntajohtamisen kontekstissa.

Kuntasektorilla poliitikkojen ja viranhaltijoiden väliset jännitteet hidastavat

organisatorisia toimintoja ja vaikuttavat negatiivisesti päätöksentekoon, etenkin johtamiseen kuntaorganisaatioissa (Luomala, 2003). Toisaalta viimeaikaiset tavoitteet uudistaa kuntasektoria uuden julkisjohtamisen ideologian periaatteiden mukaisesti ovat muuttaneet poliittista ympäristöä. Tämän seurauksena viranhaltijoiden on esitetty merkittävästi kasvattaneen vaikutusvaltaansa poliittikkoihin nähden, sillä viranhaltijoiden kasvanutta valta-asemaansa tukee heidän roolinsa kunnallisissa organisaatioissa tiedon, tietämyksen ja aikataulutuksen portinvartijoina (Luomala, 2003). Toisaalta Temmes (2014, 59–60) on esittänyt, toisin kuin Luomala, että valta-asetelma on kääntynyt poliitikkojen eduksi. Vaikka näkemykset valtasuhteen suhteen eriävätkin, voidaan esittää, että muutokset poliitikkojen ja viranhaltijoiden valta-asemissa ovat olleet omiaan aiheuttamaan jännitteitä kuntaorganisaatioiden hallinnan ympäristössä. (ks. Haveri, 2012; Luomala, 2003; Salminen, 2004; Schmidt ja Vanhala, 2009). Tätä näkemystä tukee myös Kunnallissalan kehittämissäätiön (2004; 2008a; 2008b) teettämät ilmapuntari-kyselytutkimukset, joissa enemmistö kansalaisista ja poliitikoista oli sitä mieltä, että viranhaltijoilla on jo liiaksi valtaa ja valtuutettujen ei katsottu omaavan kuin nimellistä valtaa.

Kuntasektorin jännitteisyyden voidaan Nyholmin (2008, 9–11) mukaan katsoa olevan luonnollinen osa kunnallishallintoa ja -pätöksentekoa, missä muutos tai siihen pyrkivät voimat aiheuttavat uusia jännitteitä ja konflikteja toimijoiden välille. Tätä Nyholm kutsuu hallinnan hälyksi, joka kuvastaa kuntahallinnon kaoottisuutta, mitä edelleen vahvistavat marginaaliin jäävien (poliitikkojen, kuntalaisten ja viranhaltijoiden) yksilölliset tavoitteet, pelot ja epävarmuus, jotka kumpuavat yksilöiden toimintatilan rajoittamisesta. Eriävät intressit yhdistettynä modernia rationaalisuutta ihannoivaan hallintojärjestelmään aiheuttavat konflikteja, joita kunnissa ei kyetä ratkaisemaan (Jalonen, 2006, 44–45). Uusi tilanne vaatiikin uusia päätöksentekomekanismeja, toimintatapoja ja myös rakenteita, jotka eivät voi pohjautua yksinomaan rationaalisuuteen ja hierark-



kisuuteen. Uusi tilanne korostaa myös tarvetta vahvempaan johtajuuteen, sekä tarvetta määrittellä muutostarve ja -tavoitteet aiempaa selkeämmin. (Jalonen, 2006, 45–46.)

Muutokseen ja uudistumiseen liittyvässä kuntarakenneskustelussa käydään hierarkkisesti monitasoista valtakansallista poliitikkojen ja viranhaltijoiden välillä kuntien tehtävistä, voimavaroista ja rakenteista. Toimintavaateiden välisistä näkemyseroista on esitetty muodostuvan eräänlainen määrittelykamppailu, joka heijastuu kuntien toimintamalleihin tai rakenteisiin siten, että tapahtunut muutos luo tarpeen sopeuttaa jotakin muuta elementtiä. Vaihtelevat näkemyserot tarvittavasta sopeuttamisesta muodostavat erilaisia uudistamista määrittäviä hallinnollisia rationaalisuuksia. Muutoskeskustelun sisältöön vaikuttaa myös kuntajohtamisen jännitteinen valtakamppailu, sillä kuntarakenteessa tapahtuva muutos ravistelee valtakansallisia asemia – eri puolueiden väliset näkemykset vaihtelevat, miten ja kenen ehdoilla hallinnan muodot rakentuvat. (Laamanen, 2007, 9.)

Lisäksi maakunnille siirtyvien SOTE-palveluiden katsotaan vaikuttavan kuntien hallintasuhteisiin ja koordinaatiotehtävään siirtämällä huomioita kunnan sisäisistä hallintasuhteista yhtäältä kuntayhteisön hallintasuhteisiin ja toisaalta alueellisiin hallintasuhteisiin. Uudessa hallintomallissa korostuu kuntien välinen verkostomaisuus. Kuntien pitää tehdä enemmän yhteistyötä muiden SOTE piirissä olevien kuntien ja kuntayhtymien kanssa. Tulevassa muutoksessa kuntien johtamiselle asetetaan uusia haasteita kuten joidenkin toimielinten ja virkamieskoneiston uudelleen organisointi, koska uudessa mallissa kaikille vanhoille toimintoille ei ole enää tarvetta. (Nyholm, et al., 2016, 186.)

Toisaalta myös uusien virkatehtävien tunnistamiselle ja niiden luomiselle saattaa syntyä tarvetta. Poliittiset toimielimet kuten osa lautakunnista joudutaan lakkauttamaan ja yhdistämään toisiin lautakuntiin. Tämän lisäksi hallituksen jäsenten ja valtuutettujen rooleja joudutaan uudistamaan tai määrittelemään paremmin yhteistyötä tukevaan muotoon. Kunnanhallitusten koordinaatiotehtäviä tulisi voida muuttaa uutta mallia vastaavaan muotoon, jossa yhteistyötä painottavan kehittäjäroolin katsotaan olevan tärkeässä asemassa. (Nyholm, et al., 2016, 186.)

SOTE- ja maakuntauudistus tulevat radikaalisti muuttamaan kuntien nykyistä palveluroolia sekä niihin liittyviä vastuuta. Uudistuksessa poliitikkojen ja viranhaltijoiden uudet tai muuttuneet roolit ja vastuut aiheuttavat muutoksia kuntien päätöksentekoon ja valmistelutyöhön, mikä saattaa synnyttää kiihkeää keskustelua julkisensektorin toimijoiden välille. Tätä uudistusta ennakkoiden kuntasektoria tutkivalle empiiriselle tutkimustiedolle on tarvetta, koska aikaisempia muutos- ja uudistamistoimia tutkimalla voidaan paremmin ymmärtää viranhaltijoiden ja poliitikkojen kohtaamia haasteita ja mahdollisia kipukohtia kuntaorganisaation uudistamiseen liittyen.

Tässä tutkimuksessa keskitymme erityisesti kuntaorganisaatiossa tapahtuvaan päätöksenteon valmistelutyöhön. Tavoitteemme on laadullisesti tarkastella ja selittää kuntaorganisaation poliitikkojen ja viranhaltijoiden näkemyksiä päätöksenteon valmistelusta hyödyntäen aiemmassa tutkimuksessa käytettyä fantasiaviitekehystä (vrt. Sajasalo, Auvinen, Takala, Järvenpää ja Sintonen, 2016). Tutkimuksemme erityinen kontribuutio onkin valmistelutyön jäsentäminen ja hahmottaminen fantasiointina, jonka keskeiset elementit ovat funktionaalinen ja symbolinen suunnittelu.

## Teoreettinen viitekehys

### Valmistelutyö ja päätöksenteko kuntaorganisaatiossa

Kunnallinen päätöksenteko on käsitteenä monimerkityksinen: se voidaan ymmärtää asian käsittelynä kokonaisuudessaan – aina vireille panosta, tiedoksi antamiseen ja täytäntöönpanoon. Lisäksi se voidaan ymmärtää myös dualismin periaatteena, jossa kunnan toiminnot jaetaan poliitikkojen vastuulla olevaan päätösvallan käyttöön sekä viranhaltijoiden vastuulla olevaan valmisteluun, täytäntöönpanoon ja hallintoon. Dualismin periaate pohjautuu weberiläiseen hallintoajatteluun, jossa poliittiset päätöksentekijät edustavat kansalaisia ja virkakoneiston tehtävänä on päätösten valmistelu ja toimeenpano. (Jalonen 2006, 39–40.)

Perinteisen näkemyksen mukaan kunnallisen poliittisen päätöksenteon mielletään olevan näkyvä ja suvereeni vallankäytön muoto. Toisaalta päätöksentekoa ei nähdä enää tärkeimpänä vallankäytön areenana, vaan asioiden valmistelusta on tullut kunnallisessa päätöksenteossa tosiasiallinen vallankäytön muoto – valmisteluvaiheessa oleviin asioihin voidaan ja pyritään vaikuttamaan, jolloin asioiden sisältöä voidaan joko muuttaa tai muokata. (Jalonen, 2006, 40.)

Vallankäytön ja valmistelutyön välisen läheisen kytköksen voidaan perustellusti esittää olevan omiaan aiheuttamaan poliitikkojen ja viranhaltijoiden välillä kitkaa, koska viranhaltijat ovat Luomalan (2003) mukaan nykyisessä dualijärjestelmässä tiedon, aikataulutuksen ja taloudellisten resurssien portinvartioita, ja siten merkittäviä vallankäyttäjiä kuntahallinnossa. Poliitikkojen rooliksi on jäänyt oman näkemyksen muodostaminen sekä päätöksen tekeminen niistä vallitsevista asiointiloista ja tiedoista, joita viranhaltijat valmisteluesitystensä pohjalta heille esittelevät (Jalonen, 2006; Majoinen, 2002). Vallitsevassa tilanteessa poliitikkojen täytyy ammentaa tietoa ja osaamista erilaisista politiikkaverkostoista, joissa toisaalta ”demokraattisuus” on valikoivaa ja usein myös kytköksissä moderniin byrokraatiaan ja professionalismiin. Poliittisten verkostojen hyödyntämisellä poliitikot pyrkivät täydentämään omaa osaamistaan ja tietotaitoaan saamalla monipuolisesti tietoa ja osaamista yhteiskunnan eri hierarkkisilla tasoilla olevilta asiantuntijoilta. (Anttiroiko, 2015, 82.)

Moninaiset hallinnon vaatimukset, toimijoiden väliset suhteet ja lainsäädännön asetukset monimutkaistavat valmistelua ja päätöksentekoa (Haveri, 2012). Lisäksi tavat toteuttaa valmistelutyötä vaihtelevat kuntien välillä esimerkiksi strategiaprosesseja suunniteltaessa ja strategiaa laadittaessa. Osassa kunnissa poliitikot ovat tiiviisti mukana prosessin eri vaiheissa ja valmistelutyö tehdään keskustelujen pohjalta, kun taas toisissa kunnissa strategiaprosessi koostuu viranhaltijoiden pitkälle valmistelemasta materiaalista, joka esitellään valtuustoseminaarissa poliitikoille. (Jalonen, 2006, 41.)

Yhtäältä kuntalain 93. pykälä (Kuntalaki, 2015) linjaa demokraattisen päätöksenteon suhteen, että valmistelupakon nojalla valtuuston tulee käsitellä sille annettuja esityksiä, toisaalta kuntalaki ei kuitenkaan selkeästi rajaa valmistelun rakenteita tai sisältöä. Valtuustolla on vapaat kädet linjata kuntaa koskevia asioita, kunhan ne eivät ole lainvastaisia. Valtuustolla on myös oikeus määrätä hallitus tekemään asioiden valmistelua valtuuston tahdonmuodostuksen pohjalta. (Jalonen, 2006; Majoinen, 2002; Nyholm, et al., 2016.) Asioiden valmistelu ja tapa toteuttaa valmistelutyötä ei pääty tehtyyn valmisteluesitykseen, vaan asioita valmistellaan Jalosen (2006, 42–43) mukaan ennen ja jälkeen päätöksenteon – yksinkertaisissa asioissa valmistelutyöllä pyritään päätösesityksen muotoilemiseen, kun monimutkaisemmissa asioissa valmistelu ja päätöksenteko muodostavat

toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden.

Poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden välisen suhteen nykytilaa on Anttiroikon (2015, 78) mukaan perusteltu sillä, että modernisaatiokehityksestä kummunnut radikalisoituminen ja hajautuminen ovat aiheuttaneet edustuksellisuuteen perustuvan demokraattisen järjestelmän kriisin, jota on pyritty korjaamaan monimukaistuvaa hallinnan kenttää, joko uutta julkisjohtamista (NPM), tai uutta julkista hallintaa (NPG) hyödyntäen (ks. Barber, 2003). Tilanteeseen vaikuttaa myös se, että yhtäältä yhteiskunta-, alue- ja kuntapolitiikan nähdään pirstaloituneen organisatorisesti ja hajautuneen erilaisiin funktionaalisiin osa-alueisiin, ja toisaalta hierarkiat ovat itsestään säilyneet julkisen hallinnan perimmäisinä instansseina (Anttiroiko, 2015, 80; ks. myös Burns, 2000, 969; Davies, 2000). Haasteista huolimatta monimutkaistuvassa demokraattisessa hallintojärjestelmässäkkin on huomioitava organisaation jatkuvuuden turvaamisen kannalta se, kuinka poliitikkojen ja viranhaltijoiden välistä dialogia voidaan kehittää ja syventää. Nämä kaksi tahoa ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja siten riippuvaisia toisistaan – niin asioiden valmistelun ja päätöksenteon, kuntalaisten vaatimusten, kuin myös lainsäädännön asettamien vaatimusten suhteen (Jalonen, 2006).

#### Päätöksenteko fantasiointina

Modernissa johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa loogistieteellinen rationaalisuusviitekehys on ollut tarkastelun valtavirta (Boje, 2006; ks. myös Auvinen, 2013, 12). Kuitenkin jo 1950-luvulla nobelisti Herbert Simon kyseenalaisti päätöksentekijöiden täydellisen rationaalisuuden ja korosti inhimillisessä päätöksenteossa keskeisessä asemassa olevien premissien ohella arvot (Prasad, et al., 1991, 10–11). 1980-luvulla Walter Fisher (1987) puolestaan ehdotti narratiivisen rationaalisuuden viitekehystä, joka huomioi päätöksenteossa reaalistien premissien lisäksi fiktiivis-diskursiivisen ulottuvuuden merkityksen, joka ilmenee esimerkiksi kielellisissä merkityksissä ja symboliikassa. Edelleen 1990-luvulla Yiannis Gabriel (1995) kehitti faktojen, fiktioiden ja fantasian merkitystä organisaatioiden päätöksenteon ja johtamisen kontekstissa. Clarke (1999) kehitti ympäristöriskien hahmottamiseksi fantasiointiviitekehysten, jossa tulevaisuuden uhkakuvia fantasioinnin muodossa konkretisoidaan ja tehdään käsiteltäviksi. Gephart, et al. (2012) puolestaan kehittivät Clarcken työn pohjalta idean fantasiadokumenteista, jotka informoivat organisatorista päätöksentekoa. Gephart, et al. (2012) esittävät fantasiadokumenttien ilmentyvän funktionaalisen ja symbolisen suunnitteluna.

Sajasalo, et al. (2016) kehittivät edelleen Clarcken ja Gephartin ajatusten pohjalta fantasiointia organisaatioiden strategiatyöskentelyn kontekstissa, ja päätyivät esittämään yritysstrategian fantasiadokumenttina Gephartin, et al. (2012) tapaan prosessina, jossa strategia kehkeytyy ja toimeenpannaan funktionaalisen ja symbolisen suunnittelun avulla. Sekä Gephart, et al. (2012) että Sajasalo, et al. (2016) määrittelevät funktionaalisen suunnittelun rationaaliseen ajatteluun pohjautuvaksi, kun taas symbolinen ulottuvuus painottaa metaforia, tarinoita ja mielikuvia. Tässä tutkimuksessa mukailemme Gephart, et al. (2012) ja Sajasalo, et al. (2016) esittämiä viitekehysiksi ja esitämme että fantasiasta ja fantasioinnista voidaan tunnistaa kolme tasoa: (1) fantasia utopiana, eli ihanteellisena ja tavoittelemisen arvoisena todellisuudenkaltaisena tilana, joka pysyy ei-todellisena abstraktionä; (2) fantasia mahdollisena tulevaisuuden asiointilana, jossa fantasialla nähdään olevan mahdollisuus realisoitua tulevaisuudessa; ja (3) fantasia todennäköisenä tulevaisuudentilana, jonka oletetaan tapahtuvan ja ”tulevan todeksi” jollain aikajännteellä (vrt. Clarke, 1999; Gephart, et al., 2012; Sajasalo, et al.,

2016). Esittelemme seuraavaksi edellä mainittuihin lähteisiin tukeutuen soveltamamme empiirisessä osiossa soveltamamme fantasiaviitekehysten.

#### Funktionaalinen orientaatio valmistelutyössä

Funktionaaliseen orientaatioon leimallisesti liittyvinä piirteinä voidaan pitää loogis-rationaalisen orientaation korostunutta asemaa perusteltaessa asioiden tilaa ja argumentoitaessa päätösten ja ratkaisuiden tarpeellisuutta. Funktionaalinen orientaatio tukeutuu ensisijaisesti numeeriseen, objektiiviseen pidettävään mitattavaan dataan, kuten budjetteihin, indikaattoreihin ja mittareihin. Edellisten lisäksi funktionaalinen orientaatio nojaa erilaisiin yleisesti faktoina pidettyihin seikkoihin, asiantuntijakulttuuriin ja organisaatiohierarkian määrittämiin valta- ja vastuusuhteisiin.

#### Symbolinen orientaatio valmistelutyössä

Symboliseen orientaatioon liittyviä piirteitä ovat esimerkiksi metaforien, mielikuvien, arvojen, uskomusten ja ideaalitulojen käyttö asiointilojen ja päätösten perusteluina. Symboliseen orientaatioon päätöksentekoon voi liittyä tarinankerronta, eli päätöksentekotilannetta hahmotetaan ajallisena ja juonellisena kokonaisuutena, johon kiinnittyy eri toimijoita (esim. työssä käyvät ja työttömät kuntalaiset tai kaupungin johto ja asukas-yhdistykset) ja ei-numeerisesti artikuloiduja rationaliteetteja. Symbolinen orientaatio päätöksentekoon keskittyy eksaktien ja objektiivisten faktojen sijaan merkityksiin.

#### Kohdeorganisaatio ja empiirinen aineisto

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on suurehko suomalainen kaupunki, jonka hallinto rakentuu muiden kuntaorganisaatioiden tavoin virkamieshallinnosta ja poliittisesta päätöksenteosta. Näin kohdeorganisaatiomme parlamentaarinen poliittishallinto koostuu kaupunginhallituksesta, valtuustosta ja lautakunnista. Valtuusto käyttää ylintä poliittista päätöksentekovaltaa ja kaupunginhallitus toimii sen alaisuudessa. Kaupungin virkahallintoa johtaa kaupunginjohtaja ja hallinnon toimielimet viranhaltijoihin toimivat hänen alaisuudessaan. Kaupunginhallitus ja valtuusto myöntävät kaupunginjohtajalle mandaatin johtaa kaupungin virkakoneiston toimintaa. Kaupunginjohtaja vastaa parlamentaarille toimielimille kunnallishallinnossa valmistelluista aloitteista ja suunnitelluista projekteista. Käytännössä kaupunginjohtajan toimintaa ohjaa suurelta osin viranhaltijoiden valmistelemaat esitykset, joskin kuntalaki antaa kaupunginjohtajalle valtaa päättää tärkeistä asioista itsenäisesti ohittamalla veto-oikeutta käyttäen demokraattiset päätöksentekorakenteet.

#### Tutkimusmetodi ja aineistonhankinta

Tutkimusstrategiamme on laadullinen, ja pyrimme laadullisen tutkimusperinteen mukaisesti tutkimaan ilmiötä ilman pyrkimystä yleistää tuloksia tilastollisesti (ks. Eskola ja Suoranta, 1999). Empiirinen aineisto koostuu 13:sta puolistrukturoidusta laadullisesta teemahaastattelusta. Saadaksemme mahdollisimman monipuolisen ja rikkaan aineiston lähestyimme paikallisia kunta-alan toimijoita, niin poliitikkoja eri puolue-taustoilla, kuin viranhaltijoita eri organisaation tasoilta ja toimialoilta. Haastateltaviksi valikoitui 13 henkilöä, joista 4 oli poliitikkoja ja 9 viranhaltijaa.

Haastateltavat valittiin kuntaorganisaation hallinnon ja poliittisen järjestelmän eri hierarkiatasoilta: korkeimmasta johtamis- ja päätöksentekoasemasta aina rivivaltuutettuihin ja

asiantuntijoihin. Tavoitteena oli saada läpileikkaus organisaatioissa ilmenevistä sosiaalisista vaikutuksista. Haastateltavat kutsuttiin osallistumaan haastatteluihin suoralla yhteydenotolla puhelimitse ja sähköpostitse. Haastateltavana oli miehiä ja naisia, joiden iät vaihtelivat 38 ja 63 ikävuoden välillä. Aineisto koottiin maaliskuun ja marraskuun 2014 välillä. Haastattelut toteutettiin joko erillisissä tapaamisissa informanttien toimitoissa tai organisaation yleisissä tiloissa.

Osallistujien anonymiteetin turvaamiseksi heidän henkilöllisyytensä salattiin. Aineistolainausten yhteydessä jaottelimme haastateltavat kirjainlyhenteillä P (poliitikko) ja V (viranhaltija) sekä juoksevilla numerolla, joka erottelee puhujat ryhmien sisällä. Haastattelussa oli kolme teemaa: ensimmäinen kartoitettava teema koski informanttien taustaa ja asemaa. Toisessa teemassa käsiteltiin viranhaltijoiden ja poliitikkojen välillä esiintyviä jännitteitä ja haasteita johtamis- ja päätöksentekotyössä. Kolmas teema koski haastateltavien eettistä suuntautumista ja arvopohjaa. Haastattelutaliointeja kertyi kaikkiaan 17 tuntia ja nauhoitettujen haastatteluiden pituudet vaihtelivat 30 minuutista noin 2,5 tuntiin. Haastattelutapaamisten jälkeen nauhoitteet litteroitiin, ja litteraatiotekstiä kertyi noin 300 sivua rivivälillä yksi.

Analyysissa soveltamamme teema-analyysi keskittyy tunnistamaan ja kuvailemaan tutkimusaineistossa ilmeneviä asiakokonaisuuksia, joista teemat muodostuvat (Guest, MacQueen ja Namey, 2012). Analyysimme sisälsi kaksi vaihetta, joissa molemmissa sovelsimme teemoittelua. Ensimmäisessä vaiheessa etsimme haastatelluista esiintyvät päätöksentekoon ja päätösten valmisteluun liittyvät tapaukset (ks. Eskola ja Suoranta, 1999). Viranhaltijoiden tapauksia käsiteltiin omana ryhmänään ja poliitikkojen omanaan. Tapauksia tunnistettiin kaikkiaan 20 kappaletta, joista oli 12 viranhaltijoiden ja 8 poliitikkojen haastatelluista. Analyysin toisessa vaiheessa tarkastelimme tapauksia fantasioinnin viitekehuksesta määritelmämme mukaisesti ja jaottelimme tapaukset luonteeltaan funktionaalista ja symbolista suunnittelua edustaviin orientaatioihin.

Analyysin lopputulema on synteesi, jossa on eriteltyä niin viranhaltijoiden kuin poliitikkojen funktionaalinen ja symbolinen suunnittelu teemoihin jäsenettynä. Seuraavaksi siirryimme tutkimuksen tulosten esittelyyn. Tulosluvussa analysoidaan ensin viranhaltijoiden ja poliitikkojen funktionaalista orientaatiota valmistelutyöhön, jonka jälkeen avaamme viranhaltijoiden ja poliitikkojen symbolista orientaatiota valmistelutyöhön.

## Tulokset

### Kuntaorganisaation hallinta funktionaalisen suunnitteluna – viranhaltijat

Kuntaorganisaation hallinta ilmenee viranhaltijoiden puheissa tiukkana taloutena, strategisina linjauksina ja vastuunjakona, ja ne määrittävät ja ohjaavat viranhaltijoiden valmistelutyötä sekä poliitikkojen päätöksentekoa. Seuraavaksi käymme läpi viranhaltijoiden puheissa funktionaalista suunnittelua ilmentävät teemat.

### Tiukka talous

Numeeriset talouden realiteetit ohjaavat sekä muokkaavat viranhaltijoita ympäröivää hallinnallista ja valmistelutyöhön liittyvää realiteettia (ks. Anttiroiko, 2015; Jalonen, 2006). Vaikeiden päätösten tekemistä tai tekemättä jättämistä perustellaan epävarmuutta huokuvilla talousnumeroilla. (ks. Nyholm, et al., 2016.) Eräs viranhaltija kuvaa tilannetta seuraavasti:

” [Ison kaupunkialueen kehittämisen valmistelutyö] ei tule me-

nemään kaupungin budjetissa ja investointiohjelmassa eteenpäin ... kaupunginhallitus pelästyi, että kun taloustilanne on niin huono, niin tuodaan tammoinen valtavan iso hanke, vaikka ... meidän pitäisi just nyt viedä hankkeita, jossa on yksityistä rahaa takana, ettei kaupungin tarte rahoittaa niin paljon ...” (V2)

Viranhaltija 2:n näkemys ilmentää funktionaalisen suunnittelun määräävää asemaa kuntaorganisaation toiminnassa, jossa valmistelu- ja päätöksentekotyössä ilmenevät funktionaalisen suunnittelun mukaiset realiteetit, ennen muuta talous ja sen asettamat rajoitteet (ks. Nyholm, et al., 2016, 175–176, 178). Moni haastatelluista kokee talouden realiteettien ohjaavan viranhaltijoiden valmistelutyötä, mikä ilmentää funktionaalista suunnittelua.

Tiukka talous teema on linjassa perinteisen rationaalisen tradition/paradigman kanssa (vrt. Boje, 2006; Gephart, et al., 2012), sillä tässä funktionaalisen suunnittelun muodossa rationaalit pohjautuvat numeeriseen informaatioon. Moni haastatelluista kokeekin, että numeerinen informaatio ohjaa viranhaltijoiden kuin myös poliitikkojen päätöksenteon valmistelua, missä rationaalinen ote käsitellä asioita ilmentää funktionaalista suunnittelua. Tiukka talous teeman rationaalisen otteen vaikuttimet ja tavoitteet ilmentävät viranhaltijoiden päätöksenteon valmistelua fantasiointina, jonka oletetaan tapahtuvan ja ”tulevan todeksi” jollain aikajänteellä (vrt. Sajasalo, et al., 2016).

### Strategiset linjaukset

Kuntaorganisaation toiminnan rationaliteetteja ohjaavat talouden liittyvien reunaehtojen lisäksi myös strategiset linjaukset, jotka määrittävät valmistelutyössä ja päätöksenteossa käsiteltäviä asioita. Perustelut pohjautuvat määriteltyihin linjauksiin, mikä selkiyttää viranhaltijoiden ja poliitikkojen välisiä menettelytapoja päätöksentekoon liittyen. (ks. Anttiroiko, 2015; Jalonen, 2006.) Eräs viranhaltija kommentoi asiaa seuraavasti:

”Kaupunginjohtamisen näkökulmasta on keskeistä, että on semmoiset strategiat ja sellaiset linjaukset tehtyinä, joihin ja joiden mukaan pyrkii asioita viemään eteenpäin ja poliittiselle päätöksenteolle myös perustelemaan, että me ollaan hyväksytyt tällainen strategia ja tällaiset linjaukset määritettyinä, ja nyt tämä on niiden linjausten sisällä, mitä tämä valmistelu on mennyt ja sieltä pyrkii löytää sitten se yhteinen näkemys.” (V6)

Viranhaltija 6:n näkemys ilmentää, että strategia ja siitä syntyvät linjaukset ohjaavat kuntaorganisaation valmistelutyötä. Moni haastateltava omaa yhtäläisen näkemyksen, että hyvin muotoiltu strategia on merkittävässä asemassa kuntaorganisaation valmistelu- ja päätöksentekotyössä. Osa haastateltavista kuitenkin huomauttaa, että nykyinen strategia on hyvin laeva, mikä antaa tilaa monenlaisille toimille, kunhan ne eivät ole laisäädännön kanssa ristiriidassa. Funktionaalisen suunnittelun perspektiivistä tarkasteltuna kuntatoimijoiden päätöksenteon valmistelussa korostuvat eri toimijoiden toimintatilaan liittyvät rajaukset ja rajoitteet, jotka perustuvat legitimoituihin yhteiskunnallisiin normeihin ja sääntöihin (ks. Nousiainen, 1998, 292, 296; Nyholm ym. 2016, 182–183, 188, 190–191), joka ilmentää rationaalista ajattelua ja funktionaalista suunnittelua, missä strategiset linjaukset institutionalisoituneina vaikuttamina ohjaavat kuntatoimijoiden ajatusmaailmaa sekä toimintaa.

Kuten tiukka talous -teemassa, myös strategiset linjaukset -teemassa korostuu perinteinen rationaalinen traditio (vrt. Clarke, 1999; Sajasalo, et al., 2016), missä funktionaalisen suunnittelun muodossa rationaalit pohjautuvat faktapohjaiseen tietoon sekä ennalta määritettyyn suunnitelmaan. Strategia

itsessään voidaan nähdä tukevaa toimintaa konkretisoivana fantasiointina (ks. Sajasalo, et al., 2016), joka näyttäytyy uskottavampana ja koherentimpänä erityisesti organisaation johdossa, kun taas alemmilla organisaatiosasoilla tulkinnat häilyvät. Strategiset linjaukset -teemassa esiintyvä fantasiointi saa uskottavuutensa faktakeskeisestä tiedosta ja numeerisesti ennalta määritetyistä tavoitteista. Strategiaa seuraamalla fantasian uskotaan toteutuvan, sillä ei ole nähtävissä ilmeistä syytä, joka estäisi sen toteutumisen.

#### Vastuunkanto virkakoneistossa

Päätöksentekoon liittyy kuntaorganisaatiossa selkeä vastuunjakko, jossa perinteisesti viranhaltijat valmistelevat esitykset ja valtuutetut tekevät päätökset esitysten pohjalta. Toimintaa ohjaa selkeä hierarkkinen vallanjako, joka on määritelty lainsäädännössä (ks. Kuntalaki, 2015; Nousiainen, 1998, 293–296; Nyholm, et al., 2016, 160, 165). Näiden toimintaohjeiden ja -puitteiden alaisuudessa rationaalinen ote määrittää toimijaryhmien toimintatilaan ja valtaan liittyviä rajoja. Eräs viranhaltija kommentoi vallan ja toimintatilan rajoja seuraavasti:

”Tässä järjestelmässä on ihan selkeä, että viranhaltijat valmistelevat ja kaupunginjohtaja esittelee ja poliittinen päätöksentekijä päättää.” ... ”... jos se ei mene ... virkamiehen tahdon mukaisesti, niin en minä koe sitä ristiriitana, vaan se kuuluu ikään kuin tämän tyyppiseen järjestelmään, eikä sitä pidä ristiriitana ottaa. Sitten mennään sen päätöksen mukaisesti, mikä siellä on tullut.” (V8)

Viranhaltija 8 kertoman mukaan kuntaorganisaation hierarkiassa on selkeä jaottelu vastuunkannossa ja -jakamisessa viranhaltijoiden ja poliitikkojen välillä. Viranhaltijoiden on hyväksyttävä ja toteltava organisaation korkeammassa asemassa olevia tahoja kuten esittelytyöstä vastaavaa kaupunginjohtajaa sekä viimekädessä päätöstyötä tekeviä valtuutettuja (ks. Nyholm, et al., 2016, 170–171). Funktionaalisen suunnittelun näkökulmasta katsottuna kuntaorganisaation toimijoiden väliset valtasuhteet ilmentävät institutionalisoitunutta valtarakennetta, missä valtarakenteen ja yhteiskunnan asettamat normit ja säännöt määrittelevät toimintakentän vastuut ja velvoitteet (ks. Haveri, 2012). Tämä asettaa tietyt vaatimukset, velvoitteet ja oikeudet viranhaltijoille ja poliitikoille toteuttaa valmisteluun ja päätöksentekoon liittyviä toimenpiteitä. Selkeä hierarkia ja valtarakenne ilmentävät rationaalista otetta, selkeyttä ja funktionaalista suunnittelua, missä selkeä jaottelu vastuunkannossa ja -jakamisessa hierarkkisina valtasuhteina ohjaavat viranhaltijoiden ja poliitikkojen ajatusmaailmaa, toimintamalleja ja -tilaa valmisteluun ja päätöksentekoon liittyen.

Kuten strategiset linjaukset -teema, on vastuunkanto virkakoneistossa -teema myös linjassa perinteisen rationaalisen paradigman kanssa (vrt. Prasad, et al., 1991; Gephart, et al., 2012). Tässä funktionaalisen suunnittelun muodossa rationaalit pohjautuvat organisaatiossa yleisesti hyväksytyyn formaalin hierarkian ja valtarakeen kunnioittamiseen ja ylläpitämiseen. Monen haastatellun mukaan formaalit hallinnolliset ja poliittiset rakenteet ovat kuntajärjestelmän peruskiviä, jotka ohjaavat organisaation poliittishallinnollisia prosesseja, toimijoiden ajatuksia, näkemyksiä, tavoitteita, päämääriä sekä myös toimintaa.

Vastuunkanto virkakoneistossa -teemassa rationaalinen ote hierarkian ja valtarakenteen vastuunkannossa ja -jakamisessa ilmentää ristiriidattomuutta organisaation vaatimusten ja viranhaltijoiden päätöksenteon valmisteluun liittyvän fantasioinnin välillä. Tämän kaltainen fantasia rakentuu uskottavuuden ja legitimitetin varaan ja se todennäköisesti aktualisoituu

organisaation jäsenille (vrt. Sajasalo, et al., 2016).

Viranhaltijoiden valmisteluun liittyvää toimintaympäristöä ohjaa funktionaalinen suunnittelu, joka on merkittävässä asemassa viranhaltijoiden päätöksentekoon liittyvässä fantasioinnissa. Funktionaalisen suunnittelun pohjalta viranhaltijat pyrkivät korostamaan rationaalista otetta mallintaessaan ympäröivää todellisuutta numeerisen informaation – esimerkiksi talouden tunnusluvut – pohjalta (ks. Jalonen, 2006, 45). Tämän lisäksi funktionaalista suunnittelua ohjaavat ja rajoittavat strategiset linjaukset, jotka institutionalisoituneina hallinnallisina vaikuttimina vaikuttavat viranhaltijoiden valmisteleminen asioiden sisältöihin ja prosedureihin (ks. Anttiroiko, 2015). Näiden edellä mainittujen funktionaalista suunnittelua tukevien havaintojen ohella myös vastuunjakoon liittyvä selkeä valtarakenne ja hierarkia ilmentävät rationaalista otetta. Ne ohjaavat viranhaltijoiden ja poliitikkojen ajatusmaailmaa, toimintamalleja ja -tilaa valmisteluun ja päätöksentekoon liittyen. (ks. Temmes, 2014.)

Edellä esitettyjen havaintojen perusteella voidaan esittää, että viranhaltijoiden funktionaalinen suunnittelu tapahtuu institutionalisoituneen toimintaympäristön asettamien normien, säädöksen ja rajoitteiden puitteissa, mitä mallinnetaan numeeristen ja faktatietojen sekä hierarkiarakenteen pohjalta. Tällöin rationaalista otetta ja sen myötä jatkuvuutta ilmentävät toimintamallit ohjaavat kuntaorganisaatiossa tapahtuvaa valmistelutyötä. (Jalonen, 2006, 44–45.)

Päätöksenteon valmistelu funktionaalisen suunnitteluna – poliitikot  
Päätöksenteon valmistelu ilmenee poliitikkojen kommentoissa rajallisina resursseina, tiukkana taloutena ja vastuunjakona/vallanjakona, missä korostetaan taloudellisten ja hallinnollisten realiteettien ohjaavaa vaikutusta. Seuraavaksi käymme läpi poliitikkojen puheessa funktionaalista suunnittelua ilmentävät teemat.

#### Rajalliset taloudelliset resurssit

Kuntaorganisaatiossa valmistelutyötä ja poliittista päätöksentekoa ohjaavat hyvin vahvasti raha ja palvelutarpeet, jotka pohjautuvat tiedostettuihin numeerisiin faktatietoihin (ks. Nyholm, et al., 2016, 175–176, 178). Poliittisten toimijoiden päätöksentekoon ja viranhaltijoiden valmistelutyöhön vaikuttavat tunnustetut ja tiedostetut asiat ja asiantilat, jotka määrittävät ja rajaavat kuntaorganisaation arkipäiväistä hallinnan ja poliittishallinnon toimintatilaa sekä -edellytyksiä. Eräs poliitikko kuvailee asiaa seuraavalla tavalla:

”Tietysti se raha ja palvelutarpeet eivät kohtaa. Sen voi jo nyt selvästi sanoa, kun katsoo tuota ensivuoden budjettia ... jos ajattellaan, että yhden terveystieteiden väestö jaetaan olemassa oleville, jotka ovat jo muutenkin täynnä, niin kyllä ne palvelutarpeet ovat enemmän kuin tavallaan se raha, jolla ne pitäisi tyydyttää. Kyllä se tietämys virkamiehillä kuitenkin on [esitysten suhteen] siitä, mitä tarvittaisiin, että pystyttäisiin hoitamaan ...” (P4)

Poliitikko 4:n kommentti ilmentää, että kuntalaisten liki rajattomat palvelutarpeet ja niiden tuottamiseen osoitetut rajalliset resurssit eivät pysty tyydyttämään olemassa olevaa kysyntää, mihin ensisijaisesti vaikuttaa raha (ks. Nyholm, et al., 2016, 180–183), joka luonnollisesti ohjaa kuntaorganisaation toimintaa ja kuntatoimijoiden funktionaalista suunnittelua. Moni haastatelluista kokee, että erityisesti rahan hallinta tai sen riittävyyden takaaminen vaatii kuntatoimijoilta päätöksiä ja halua viedä asioita eteenpäin:

”Kun vaikkapa tarkastellaan [valmisteluesityksessä] meidän palveluverkkoja, niin kaupungintalous on erittäin, vaikka me ollaan päästy vähän kääntämään kurssia, niin me ollaan edelleen todella hankalassa tilanteessa. Niin tässä kohtaa tietysti se, että pystytäänkö me tekemään ratkaisuja ja aika koviakin ratkaisuja ajatellen, että meidän pitää saada tämä organisaatio ja tämä toiminta semmoiseen kuosiin, että meidän ei tarvitse joka vuosi miettiä, mistä me otetaan sitä rahaa.” (P2)

Totuttamiskelpoisen tulevaisuuden suhteen poliitikko 2 esittää, että tiukka talous ohjaa kunnan päätöksentekoa sekä valmistelutyötä, mutta siitä huolimatta poliitikkojen ja viranhaltijoiden on kyettävä pragmaattisesti analysoimaan tulevaa ja tekemään sen pohjalta vaadittavia tehostamistoimenpiteitä. Moni haastatelluista yhtyy näkemykseen, että kuntien taloutta ja toimintatapoja pitää tarkastella pragmaattisesti niin valmistelutyön eri vaiheissa kuin myös päätöksentekotilanteissa. Toimijoiden pyrkimys päättää ja toimeenpanna asioita perustuu funktionaaliseen suunnitteluun, jossa raha, tehostaminen sekä päätöksenteko ja valmistelutyö pohjautuvat numeerisiin faktoihin. Tämän rationaalisen otteen pohjalta kuntapäätäjät pyrkivät visioimaan toteuttamiskelpoista tulevaa. (ks. Jalonen, 2006, 44–45.) Rajalliset resurssit muodostavat yleisesti tiedostetut ja tunnustetut reunaehdot, mikä näyttäytyy kuntatoimijoiden valmistelu- ja päätöksentekotyössä funktionaalisen suunnitteluna.

Rajalliset taloudelliset resurssit -teema noudattaa perinteistä rationaalisen paradigman näkemystä (vrt. Boje, 2006; Clarke, 1999; Gephart, et al., 2012). Funktionaalissa suunnittelussa rationaalit pohjautuvat pragmaattiseen numeerisen informaation, talousdatan ja faktatiedon analysointiin. Monen haastatellun näkemyksenä on, että päätöksenteon valmistelua ohjaavat formaalit numeeriseen informaatioon ja talousdataan pohjaavat realiteetit, jotka linjaavat kuntaorganisaation poliittishallinnollisia prosesseja, poliitikkojen ajatuksia, näkemyksiä, tavoitteita, päämääriä sekä myös toimintaa.

Rajalliset taloudelliset resurssit -teemassa numeerisen informaation ja palvelutarpeiden tyydyttämisen välinen yhteys ilmentää kuntaorganisaation perimmäistä toimintatarkoitusta, joka ohjaa poliitikkojen ja viranhaltijoiden päätöksenteon valmistelua. Poliitikkojen puheessa tämä korostuu rationaalista otetta painottavana fantasiointina. Poliitikkojen kertomuksissa esiintyvien ajatusten ja näkemysten voidaan tulkita olevan linjassa funktionaalisen suunnittelun idean kanssa, ja toimijoiden keskuudessa fantasia ilmenee mahdollisena tulevaisuuden asiantilana, jossa fantasiolla nähdään olevan mahdollisuus realisoitua tulevaisuudessa (Sajasalo, et al., 2016).

### Vallanjako kuntahallinnossa

Organisaatioissa on tarvetta selkeälle vallanjaolle, koska se selkiyttää organisaation toimintaa sekä lisää tehokkuutta (Clegg, Courpasson ja Phillips, 2006). Kuntaorganisaatioissa selkeälle vallanjaolle on erityistä tarvetta duaalijärjestelmästä johtuen (ks. Nyholm, et al., 2016; Luomala, 2003). Kuntapoliitikko tunnistaa, että duaalijärjestelmän tulee perustua selkeään vallanjakoon:

”Niin kauan kuin tämä duaalijärjestelmä on olemassa, niin luottamushenkilöiden pitää seistä sen asian takana, että luottamushenkilöt päättävät ja virkamiehet valmistelevat. Hallinnon toimivuuden kannalta on järkevämpää, että on hyvä vallanjako täällä talon sisällä tai muuten tämän kokoinen laiva ei seilaa, jos täällä ruvetaan nippeleitä ratkomaan valtuustossa – ei riitä yöt eikä päivät niiden kokousten pituudeksi.” (P1)

Poliitikko 1:n lausuma heijastelee kuntahallinnossa vakiintunutta asetelmaa. Hierarkialtaan kuntaorganisaatio jakaantuu kahteen järjestelmään: virkamieshallintoon ja poliittiseen hallintoon, joiden välillä ilmenee selkeä vallanjako (ks. Nyholm, et al., 160, 165, 170–171). Organisaation suunnittelutyö perustuu selkeään sisäiseen vallanjakoon ja hierarkian muodostamiin reunaehtoihin. Moni haastatelluista kokee, että kuntaorganisaatioissa on tärkeitä ylläpitää formaalia hierarkiaa sekä toimintaa ohjaavaa valtarakennetta. Virkakoneiston ja poliittisen päätöksentekuelimen kesken vastuut, tehtävät ja velvoitteet on jaettava formaalin valta-aseman mukaisesti, ja suoritettavien tehtävien ja päätöksentekemisen pitää jakautua hyväksytyjen valtarakenteiden ja suhteiden mukaisesti. Funktionaalissa suunnittelussa annettuun hallintomalliin perustuvat toteuttamiskelpoiset visiot vaativat osakseen rationaaliseen otteeseen perustuvaa vallanjakoa.

Vallanjako kuntahallinnossa -teema mukailee rationaalisen tradition mallia (vrt. Clarke, 1999; Gephart, et al., 2012; Sajasalo, et al., 2016), sillä tässä funktionaalisen suunnittelun muodossa rationaliteetit muodostuvat formaalista hierarkiasta ja duaalijärjestelmän vallanjaosta. Useat informanteista mielsivät päätöksenteon valmistelua ohjaavan formaalit hierarkiaan ja vallanjakoon liittyvät realiteetit, jotka linjaavat kuntaorganisaation päätöksenteon valmistelun prosesseja. Samalla ne ohjaavat poliitikkojen ajatuksia, näkemyksiä, tavoitteita, päämääriä sekä myös toimintaa.

Vallanjako kuntaorganisaatioissa -teemassa hierarkiaan pohjautuva vastuunjako ja -kanto ilmentävät duaalijärjestelmän hallinnon vallanjaollista ulottuvuutta, joka ohjaa poliitikkojen päätöksentekoa ja viranhaltijoiden päätöksenteon valmistelua. Tämä formaalin vastuun- ja vallanjaon ihannoiti ilmentää funktionaalista suunnittelua ja visiointina ilmentyvää fantasiointia, joka poliitikkojen keskuudessa näyttäytyy todennäköisenä tai jopa vallitsevana tulevaisuudentilana (vrt. Sajasalo, et al., 2016).

Funktionaalinen suunnittelu on tärkeässä asemassa poliitikkojen fantasiointissa. Erityisesti, kun halutaan mallintaa suurella todennäköisyydellä tapahtuvaa sekä selkeästi ymmärrettävää kohdetta, kuntapoliitikot tukeutuvat näkemyksissään numeeriseen ja faktapohjaisena pidettyyn informaatioon. Lisäksi formaali vallanjako ja selkeä hierarkia ilmentyvät poliitikoille funktionaalisen suunnitteluna, joka määrittää toimijoiden roolit ja tehtävät kuntahallinnossa. Rationaalisen otetta korostavat näkemykset, tavoitteet ja toimet ilmentävät kunta-poliitikkojen fantasiointia.

Päätöksenteon valmistelu symbolisena suunnitteluna – viranhaltijat  
Päätöksenteon valmistelu ilmenee viranhaltijoiden kommentteissa vanhan kaihona, avoimena kommunikaationa ja tasa-puolisen hallinnon ideaalina, missä painotetaan yhteisön ja subjektien tuottamien arvojen, hyveiden ja ideaalien ohjaavaa vaikutusta. Seuraavaksi käymme läpi viranhaltijoiden puheessa symbolista suunnittelua ilmentävät teemat.

### Vanhan kaiho

Numeeristen tunnuslukujen ja faktatietojen ohella kuntaorganisaatioissa poliitikkoja ja viranhaltijoita ohjaavat ei mitattavat, subjektiiviset näkemykset ja visiot tulevasta, joita vahvistetaan menneillä saavutuksilla. Kutsumme tätä aineistosta esiintyvää aihetta vanhan kaihoksi. Kaiho ilmenee aiempien kuntaorganisaatioiden päätöksenteon ja päätösten valmistelun tehokkuuden ihannoitina sekä esimerkiksi aiempien ”kultaisten vuosien”, kuten menneiden hyvien talousaikojen muisteluna. Eräs viranhaltija kaihoaa vanhaa seuraavasti:

”Kyllähän näin isossa organisaatiossa päätöksenteko on hidasta. Että se on kylmä tosiasia, että se aika mitä mä olin maalauskunnassa, ni kyl se oli todella rivakkaa niin ku valmistelua, rivakkaa homman hanskaamista, rivakkaa päätöksentekoo, sen rinnalla, mitä se näin isossa organisaatiossa on. Että tässä joutuu siihen jatkuvaan keskeneräisyyteen niin ku totuttaan itensä ja sitten aina vähän niin ku työntää asioita eteen. Se on vähän niin ku jonglööri, jolla on monta palloa yhtä aikaa ilmassa ja sulla on hyvin vähän aikaa heittää sitä yhtä palloa taas, ku sä jo siirryt seuraavaan palloon, et sitä puuhaahan täällä joutuu tekeen paljon.” (V2)

Viranhaltija 2:n kommentti ilmentää, että kaupunkiorganisaation huomattava kasvu on lisännyt byrokratiaa. Uudistuksessa organisaatiossa esimies- ja valmistelutyö on monimutkaistunut, ja keskeneräisyydestä on tullut vallitseva asiantila (ks. Luomala, 2003). Moni haastateltava kokee toimintaympäristönsä muuttuneet haastavaksi ja vaikeudet johtavat menneisyyden haikailuun. Lisäksi osa haastatelluista koki, että aiemmassa organisaatiossa painotettiin numeerista informaatiota, faktoja ja tieto kulki tehokkaasti virkakoneiston ja poliittisten toimielinten välillä, mikä johti tehokkaaseen valmisteluun ja päätöksentekoon. Toimijoiden puheissa rivakka ja tehokas asioiden valmisteleminen ja hoitaminen kuvastavat niitä arvoja, jotka ohjasivat ideaaliksi ja hyväksi koettua toimintamallia, mikä kuitenkin perustuu toimijoiden subjektiivisiin muisteluihin, ei numeeriseen arvioon vallinneesta tilasta.

Vanhan kaiho -teema on linjassa fiktiivis-diskursiivisen ulottuvuuden kanssa (vrt. Fisher, 1987; Sajasalo, et al., 2016), sillä tässä symbolisen suunnittelun muodossa symboliset merkitykset muodostuvat vanhan kaihoamisen metaforista, tarinoista ja mielikuvista. Monen informantin mukaan päätöksenteon valmisteluun vaikuttavat kollektiiviset kulttuurikeskeiset sekä subjektiiviset arvot ja muistelut, jotka ohjaavat kuntaorganisaation päätöksenteon valmistelun vaihtoehtojen tulkintaa, viranhaltijoiden ajatuksia, näkemyksiä ja mielikuvia vallitsevasta tilanteesta.

Vanhan kaiho -teemassa menneiden kaihoaminen ja muutoksen vastustaminen ilmentävät vallitsevaa byrokraattista todellisuutta, joka ohjaa viranhaltijoiden päätöksenteon valmistelua. Viranhaltijoiden puheessa subjektiiviset, tulkinnalliset näkemykset kuten arvot, ihanteet, ideaalit ja hyveet menneiltä ajoilta synnyttävät merkityksiä, jotka vaikuttavat viranhaltijoiden näkemyksiin ja tulevaisuuden tavoitteisiin, mikä ilmentää symbolista suunnittelua ja fantasiointia. Tämä havainto on samansuuntainen Sajasalo, et al., (2016) havainnon kanssa, että fantasia hahmottuu mahdollisena tulevaisuuden asiantilana, jossa fantasialla nähdään olevan mahdollisuus realisoitua tulevaisuudessa.

#### Avoim kommunikaatio

Kuntaorganisaatioiden toimintakulttuurissa kamppailevat ”kryptisten” ja rehellisten ryhmien väliset mielipide-erot siitä, kuinka kuntaorganisaatioiden tulisi ”avoimesti ja rehellisesti” tuottaa sekä jakaa tietoa organisaation eri toimijoille. Eräs viranhaltija kuvaa tilannetta seuraavasti:

”Tähän kulttuuriin kuuluu vähän semmoinen, että ensin pitää tehdä päätös, jostakin jutusta ja sitten voidaan kertoa se, että näin on päätetty. Mutta ei sitä valmistelua, jolloin ka voitaisiin kenties vaikuttaa siihen päätökseen, niin täällä viranhaltijoiden tasolla kuin ehkä kuntalaistenkin toimista, niin sille ei ikään kuin anneta tilaa ... ja samoten, jos on viranhaltijoiden omia työryhmiä tässä leikkimielisesti nimetty

yksikin työryhmä kryptiseksi ryhmäksi sen takia, että sieltä ei tihku mitään tietoa ulos.” ... ”se on liian semmoista – ei se salaista ole, mutta se on semmoista rajoittunutta, jolloin sitä asiaa ei välttämättä heti tuoda esiin, että näin tämä homma on tai tässä on tällaisia näkökulmia.” (V3)

Viranhaltija 3:n näkemys ilmentää, että kuntaorganisaatiossa on valmistelutyöhön liittyen erilaisia näkemyksiä ja toiveita, jotka eivät kuitenkaan saa tarpeeksi vastakaikua. Lisäksi osa haastatelluista esittää, että vaihtoehtoiset avoimuutta korostavat liberaalit arvot, hyveet ja näkemykset koetaan kuntaorganisaatiossa jokseenkin kerettiläisenä vaihtoehtona, joka voisi muuttaa liiaksi valmistelutyön tai päätöksenteon kryptiseksi koettua suuntaa. Näkemyseroista huolimatta kuntatoimijat kannattavat liberaalien arvojen ja hyveiden pohjalta muodostettua avoimeen ja monimuotoiseen vuorovaikutukseen pohjautuvaa kuntaorganisaatiota. Avoimuuteen liittyvät toiveet ja oletukset vaikuttavat viranhaltijoiden toimintaan virkakoneiston demokratisoimispyrkimyksissä (ks. Barber, 2003).

Toimijoiden puheissa avoimempi virkamieshallinto, hyvänä ja ideaalina toimintatapana pitää sisällään tasa-arvoisemman ja läpinäkyvämmän tiedon jakamisen ja asioiden valmistelutyön. Metaforilla toimijat pyrkivät kuitenkin korostamaan kunta-hallinnossa ilmeneviä epäkohtia. Tämä kryptisten ryhmien ja suljettujen toimintamallien vastustaminen ilmentää viranhaltijoiden valmistelutyössä symbolista suunnittelua (vrt. Sajasalo, et al., 2016).

Myös avoin kommunikaatio -teema ilmentää fiktiivis-diskursiivista ulottuvuutta (vrt. Gabriel, 1995; Gephart, et al., 2012). Tämänkaltaisessa symbolisessa suunnittelussa symboliset merkitykset syntyvät avoimen ja ideaalin viestinnän tavoittelun tarpeesta. Osa haastatelluista esittää, että päätöksenteon valmistelua ohjaavat sekavat ja tarkoituksenhakuisesti epäselvät viestintätavat, jotka rajaavat kuntaorganisaation päätöksenteon valmistelussa olevia asiasisältöjä, sekä muiden viranhaltijoiden ajatuksia, tavoitteita ja päämääriä.

Avoim kommunikaatio -teemassa avoimuuden vaaliminen ja salaamisen vastustaminen ilmentävät virkahallinnon kulttuuriin liittyvää vallankäyttöä ja -jakamista, joka ohjaa viranhaltijoiden päätöksenteon valmistelua. Viranhaltijoiden kertomuksissa jopa epärationaalisina näyttäytyvät hallinnalliset motiivit, kuten tietojen ja viestien pimittäminen virkakoneistossa, synnyttävät negatiivisia merkityksiä. Ne vaikuttavat viranhaltijoiden subjektiivisiin näkemyksiin ja tulkinnallisiin tulevaisuuden tavoitteisiin, mikä ilmentää symbolista suunnittelua ja fantasiointia. Tässä havainnossa voidaan tunnistaa yhtäläisyyttä Sajasalo, et al. (2016) tulkinnan kanssa, että fantasia hahmottuu mahdollisena tulevaisuuden asiantilana, jossa fantasialla nähdään olevan mahdollisuus realisoitua tulevaisuudessa.

#### Tasapuolisen hallinnon ideaali

Kuntaorganisaatiossa elää unelma yleisen hyvän tuottamisesta kaikille reilulla tavalla sekä hyveellistä talousajattelua hyödyn-täen. Hyvän tuottaminen ei saa perustua pelkästään numero-faktoista muodostettuihin asetelmiin, vaan eri osapuolten näkemyksiä on kunnioitettava, koska ne voivat sisältää jotain hyvää ja arvokasta. Muuan viranhaltija kertoo näkemyksestä seuraavasti:

”Esimerkiksi budjettivalmisteluissa mitään osa-aluetta ei lähdetä sorsimaan ihan sen perusteella, että joku ei vaan tarpeeksi rummuta asioita, vaan katsottaisiin ihan objektiivisesti, mitkä ovat aidosti tarpeet ... erimielitä oleva voi olla yhtä lailla oikeassa kuin itsekin on ... Eli kaikki kukat voisivat

kukkia, ja se tulisi sen kokonaisuuden väriiloiston hyväksi, vaikka yksi kukka näyttäisi räikeältä, mutta se voi olla sen kokonaisuuden kannalta hyvä, että se on räikeä. Senhän oppiminen on tämmöistä ihmisenä kasvamista.” (V5)

Viranhaltijan 5:n havainto ilmentää, että kaikkien toiveiden ja näkemysten huomioiminen ja tasavertainen kohtelu valmisteluun ja päätöksentekoon liittyvissä budjettineuvotteluissa on avain ideaaliin hyvään. Monien haastateltujen mukaan erilaisista arvoista ja olettamuksista kumpuava ideaali hyvä rikastuttaa kuntaorganisaation hallinnollista toimintatapaa. Lisäksi vaihtelevien näkökantojen objektiivinen huomioiminen on tärkeässä asemassa valmistelutyön ja päätöksenteon suunnittelussa.

Kuten edellä vanhan kaiho -teema ja avoin kommunikaatio -teema, myös tasapuolisen hallinnon ideaali -teema heijastelee fiktiivis-diskursiivista orientaatiota päätöksenteon valmisteluun (vrt. Gabriel, 1995; Gephart, et al., 2012). Tässä symbolisessa suunnittelussa symboliset merkitykset viriävät avoimen, ideaalin ja tasapuolisen budjettineuvottelun tarpeesta. Osa haastateltavista esittää, että päätöksenteon valmistelua ohjaavat kollektiiviset – vahvimpien tavoitteet, jotka linjaavat kuntaorganisaation päätöksenteon valmistelussa olevia vaihtoehtoja, sekä muiden poliitikkojen ja viranhaltijoiden ajatuksia, toimintatiloja, tavoitteita ja päämääriä.

Tasapuolisen hallinnon -teemassa tasapuolisuuden ja erillisuuden hyväksyminen ilmentävät tarvetta vastustaa kunta-hallinnon näkemysten liiallista kapea-alaistumista. Viranhaltijoiden puheessa tasapuolisesta hallinnosta voidaan tunnistaa piirteitä fantasiasta utopiana (ks. Sajasalo, et al., 2016), eli ihanteellisena ja tavoittelemisen arvoisena todellisuuden kaltaisena tilana, joka kuitenkin pysyy tavoittamattomana abstraktiona. Vaikka ideaali tasapuolisesta hallinnosta näyttäytyy viranhaltijoille tavoittelemisen arvoisena, päätöksenteon valmistelussa ei kuitenkaan useimmiten pystytä ottamaan kaikkia ajatuksia ja näkemyksiä huomioon, koska vahvin valtablockki määrittää organisaation toiminnan suuntaviivat (ks. Palonen, 2014).

Edellä kuvailtujen havaintojen mukaan viranhaltijoiden symbolinen suunnittelu tapahtuu monimutkaisen sosiaalisen toimintaympäristön asettamien arvojen, ideaalien ja hyveiden puitteissa, mitä mallinnetaan eettisten koodien, moraalisiin-äntöjen ja subjektiivisten kokemusten ja havaintojen pohjalta. Tällöin hyveellistä talousajattelua ja humaania otetta sekä monipuolisuutta ja tasapuolisuutta ilmentävät toimintamallit ohjaavat kuntaorganisaatiossa tehtävää valmistelutyötä.

Lisäksi viranhaltijoiden fantasiapuheissa korostuu kaksi fantasioinnin ulottuvuutta (ks. Sajasalo, et al., 2016): fantasia utopiana, eli ihanteellisena ja tavoittelemisen arvoisena todellisuudenkaltaisena tilana, joka pysyy ei-todellisen abstraktiona, ja fantasia mahdollisena tulevaisuuden asiantilana, jossa fantasiaa nähdään olevan mahdollisuus realisoitua tulevaisuudessa. Viranhaltijoiden puheista välittyvät fantasioinnin ulottuvuudet ilmentävät sitä todellisuutta, jossa subjektiivista ja tulkinnanvaraista otetta hyödyntämällä viranhaltijat pyrkivät mallintamaan hyveellisiä ja ideaaleina pidettyjä kuntahallinnon toimintatapoja, -malleja ja edellytyksiä.

#### Päätöksenteon valmistelu symbolisena suunnitteluna – poliitikot

Päätöksenteon valmistelu ilmenee poliitikkojen kommentteissa hyvänä demokratiana, vallan ja vastuun jännitteinä ja rohkeutena uudistua, missä korostetaan sopivaa sekä vastuullista vallankäyttöä, poliittista johtajuutta ja hyvän ja avoimen virkahallinnon ohjaavaa vaikutusta. Seuraavaksi käymme läpi poliitikkojen puheessa symbolista suunnittelua ilmentävät teemat.

#### Hyvä demokratia

Tasapuolinen ja asiallinen kohtelu korostuvat kuntaorganisaatioiden päätöksenteossa ja valmistelutyössä. Tämän ohella arvostetaan sopivaa vallankäyttöä ja johtajuutta, sekä ennen kaikkea rohkeutta tehdä uusia ratkaisuja. Eräs poliitikko kuvailee tasapuolista kohtelua seuraavasti:

”Demokratiassa ja tämän tyyppisessä organisaatiossa on tärkeää, että ja minä väittäisin, että minä olen ainakin saanut hyvää palautetta siitä, että foorumi, jossa me valmistemme asioita kuten valtuustokokouksia ja tämmöisiä muun muassa niin, että he ihmiset kokevat tullessaan tasapuolisesti kohdelluiksi.” (P1)

Poliitikko 1:n kommentti osoittaa, että kuntatoimijoiden tasapuolinen kohtelu poliittisella foorumilla tekee demokraattiselle hallintoympäristölle hyvää, ja se on merkki hyvästä ja oikeudenmukaisesta johtamisesta. Monien haastateltavien mukaan laajan perspektiivin hyödyntäminen valmistelu- ja päätöksentekotyössä vahvistaa demokraattisten rakenteiden toimivuutta sekä vahvistaa osapuolten välistä dialogia.

Monien haastateltujen arvoissa yhteinen hyvä ja sen tuottaminen ilmentää oikeudenmukaista ja tasapainoista valta-asemaa ja johtajuutta kuntatoimijoiden välillä, mikä ohjaa ideaalia kunnallista valmistelu- ja päätöksentekotyötä. Ideaali valta- ja johtamistavoite arvoineen, toiveineen, näkemyksineen sekä hyveineen ohjaavat poliitikkojen symbolista suunnittelua (ks. Edelman, 1985).

Hyvä demokratia -teema ilmentää fiktiivis-diskursiivista ulottuvuutta päätöksenteon valmistelussa (vrt. Gabriel, 1995; Gephart, et al., 2012). Tämän tapaisessa symbolisessa suunnittelussa symboliset merkitykset kehkeytyvät hyvästä, oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta kohtelusta poliittisella foorumilla. Ideaalista tavoitteesta huolimatta monen informantin mukaan päätöksenteon valmistelua ohjaa kollektiivinen – moninaisista arvoulottuvuuksista koostuva suunnitelma, joka asettaa hallinnollisille prosesseille tietyt raamit ja ohjaa poliitikkojen tavoitteita, toimintatapoja ja -malleja.

Hyvä demokratia -teemassa eri osapuolten tasapuolinen kohtelu kuvastaa kuntahallinnon parlamentaarista ja liberaalia luonnetta. Eriäviä ajatuksia ja näkökantoja pyritään kunnioittamaan, mikä ohjaa poliittisella foorumilla päätöksenteon valmistelua (ks. Barber, 2003). Poliitikkojen puheessa liberaalin tasapuolisuuden saavuttaminen poliittisella foorumilla kuvastaa ideaalin demokratian tavoittelemista (vrt. Skinner, 1978). Hyvät ja tavoittelemisen arvoiset asiat saattavat vaikuttaa poliitikkojen näkemyksiin, tavoitteisiin ja parlamentaarisiin toimintatapoihin. Kertomuksissa ideaalista demokratiasta kyetään tunnistamaan piirteitä fantasiasta utopiana (ks. Sajasalo, et al., 2016), eli ihanteellisena ja yrittämisen arvoisena todellisuuden kaltaisena tilana, joka pysyy kuitenkin abstraktiona.

#### Vallan ja vastuun jännitteet

Duaalijärjestelmässä vastuullinen poliittinen johtajuus saataan haastaa virkamieshallinnon taholta ja demokraattisessa hallinnon duaalijärjestelmässä piilee vallaanjoallinen riski (ks. Anttiroiko, 2015; Jalonen, 2006; Luomala, 2003). Poliittisen johtajuuden haastamisen eräänä vaikuttimena koetaan olevan se, että viranhaltija tiedoillaan ja asiantuntemuksellaan tahtoo pyrkimyshakuisesti dominoida muita poliittishallinnon toimijoita valmistelussa ja päätöksenteossa. Kunnallispoliitikko kuvaa havaintoa seuraavasti:

”Runnova tapa käyttää valtaa virkamiehenä, niin sehän on mahdollista. Sehän tulee siitä, että eri tavalla, miten sitä

omaa virkatehtävää hoitaa, miten neuvottelutilanteissa esiinnyt, mitenkä sinä käytät sitä valtaa, jota sinulla esittelijänä on? Onko sinulla sellainen jouheva tapa, vastuullinen tapa pyrkiä yhteiseen hyvään vai se, että välittämättä seurauksista näin mennään sivulle vilkuilematta.” (P1)

Poliitikko 1:n kommentti kuvastaa valmistelu- ja esittelytyöhön liittyvää vastuullisuuden ja hyvän kohtaamaa duaalijärjestelmän eri osapuolten kokemaa arvojen välistä problematiikkaa. Metaforinen ”runnova tapa käyttää valtaa” kuvastaa esittelijän valta-asemaa, jossa yhteinen hyvä, jouheva ja vastuullinen tapa muodostaa yhteistä hyvää saattaa tietyissä asetelmissa olla kapea ja rajattu. Osa haastatelluista katsoo, että esittelijänä toimivan viranhaltijan tulee kyetä aistimaan, millainen ilmapiiri vallitsee kohdeyleisössä sekä käyttäytymään asiantuntevasti, mutta ei liian dominoivasti, jotta vallan tasapaino ei pääse järkkymään kuntaorganisaatiossa (ks. Clegg, et al., 2006).

Myös vallan ja vastuun jännitteet -teema mukailee fiktiivis-diskursiivista näkemystä (vrt. Gabriel, 1995; Gephart, et al., 2012; Sajasalo, et al., 2016). Tässä symbolisessa suunnittelussa symboliset merkitykset kehittyvät vallan ja vastuun välisistä jännitteisistä kytköksistä. Osa haastatelluista katsoo, että päätöksenteon valmistelua ohjaavat viranhaltijoiden tietämys, intressit ja vallankäyttö, millä saatetaan rajoittaa päätöksenteon valmistelun eri vaihtoehtoja, ja siten rapauttaa poliittishallinnon luottamusta sekä parlamentaarista toimintatilaa ja -tapoja.

Vallan ja vastuun jännitteet -teema kuvastaa monimutkaista kuntahallintoa, jossa virkakoneiston ja poliittisten elinten välinen jännite ilmentää vallan ja vastuun jakamiseen ja kantamiseen liittyvää monitahoista luonnetta (vrt. Haveri ja Anttiroiko, 2009). Poliitikkojen puheissa viranhaltijoiden jouheva tapa toteuttaa päätöksenteon valmistelua ja sen esittelyä kuvastaa ideaalin hallinnon tavoittelemista, missä valta ja vastuu jakaantuvat duaalijärjestelmän perinteiden mukaisesti (vrt. Lukes, 2005). Tässä havainnossa voidaan tunnistaa yhtäläisyyttä Sajasalo, et al. (2016) tulkin kanssa, että fantasia hahmottuu mahdollisena tulevaisuuden asiointilana, jossa fantasialla nähdään olevan mahdollisuus realisoitua tulevaisuudessa.

### Rohkeus uudistua

Kunnallishallinnon tehostaminen ja sen kehittäminen Anttiroikon (2015) ja Haverin (2012) mukaan koetaan yhdeksi kuntaorganisaation hyveeksi, mitä hyödyntäen pyritään turvaamaan kunnalliset peruspalvelut sekä parantamaan duaalijärjestelmän läpinäkyvyyttä. Muuan kunnallispoliitikko linjaa:

”En tiedä tarvitaanko me dialogia, jota aina on hyvä olla, mutta minun mielestäni me tarvitsemme rohkeutta. Eli semmoista, että uskalletaan ottaa riskejä, hallitusti. Uskalletaan tehdä sitä uudistustyötä ... tarkoittaa silloin tietysti virkamiesorganisaatiossa läpi sen linjaorganisaation, että uskalletaan tehdä ja sitten luottamushenkilöt pääsevät myös mukaan ... tavoitteena pitäisi olla niin luottamushenkilö- kuin virkamiesorganisaatiossa se, että parhaat mahdolliset kyvyt ovat valittuina tehtävissä. Se on minun mielestäni vielä hakusalla, ei ole kaikilta osin, mutta liian paljon.” (P2)

Poliitikko 2:n näkemys korostaa ideaalin kuntaorganisaation hallintoon liittyvien tehostamistoiveiden merkitystä. Kaupungin hallintoa suoraviivaistamalla lisätään hallinnallista avoimuutta ja poliittista osallistuvuutta, mikä tukee demokraattisten arvojen ja ideaalien toteutumista. Moni haastateltu korostaa, että ideaalissa demokraattisessa kuntaorganisaatiossa

hallinnollisten toimintojen tulee palvella kuntalaisten etuja ja tuottaa heille hyötyä. Tehokas toiminta ja siihen panostaminen on hyve, mitä tulee vaalia, ja mikä ilmentää poliitikkojen symbolista suunnittelua.

Samoin kuin edellä hyvä demokraatia -teema ja vallan ja vastuun jännitteet -teema, rohkeus uudistua -teema mukailee fiktiivis-diskursiivista ulottuvuutta (vrt. Gabriel, 1995; Prasad, et al., 1991), sillä tässä symbolisen suunnittelun muodossa symboliset merkitykset syntyvät arvoista kuten rohkeudesta, riskien ottamisesta hallitusti sekä tehokkaasti toimimisesta. Osa informanteista katsookin, että päätöksenteon valmistelua ohjaavat arvot estävät organisaation muutostimet, mikä ohjaa poliitikkojen ja viranhaltijoiden ajatuksia, tavoitteita, toimintatapoja ja -malleja.

Rohkeus uudistua -teema ilmentää muutosvastarintaa, joka ilmenee haastateltujen puheissa organisaation kehittämisen ja uudistamisen vaikeutena. Poliitikkojen fantasiointipuheissa tehokkuuden ja hallittujen riskien ottaminen sekä palveluiden turvaaminen ilmentävät ideaalin kuntahallinnon tavoittelemista, missä viranhaltijoiden ja poliitikkojen vastuut ja tehtävät jakaantuvat kyvykkyyksien ja pätevyyksien mukaan. Tämän tyyppinen fantasiointi on linjassa Sajasalo, et al. (2016) tulkin kanssa, että fantasia hahmottuu mahdollisena tulevaisuuden asiointilana, jossa fantasialla on mahdollisuus realisoitua.

Edellä kuvailtujen havaintojen perusteella poliitikkojen symbolinen suunnittelu tapahtuu parlamentaarisen toimintaympäristön asettamien arvojen, ideaalien ja hyveiden puitteissa, mitä mallinnetaan demokraattisten vaatimusten, eettisten koodien, moraalisaäntöjen ja subjektiivisten kokemusten ja havaintojen pohjalta. Tällöin tasapuolinen kohtelu, hyvä demokraatia, avoimuus, tehokkuus ja puolueettomuus ilmentävät kuntaorganisaatiossa ideaalia humaania otetta sekä arvokentän monipuolisuutta, mitkä ohjaavat kuntaorganisaation poliittisissa elimissä tapahtuvaa valmisteluun ja päätöksentekoon liittyvää monitahoista orientaatiota. (ks. Nyholm, et al., 2016.)

Lisäksi poliitikkojen puheissa korostuu kaksi fantasioinnin ulottuvuutta (Sajasalo, et al., 2016): fantasia utopiana, eli ihanteellisena ja tavoittelemisen arvoisena todellisuudenkaltaisena tilana, joka pysyy ei-todellisena abstraktionä, ja fantasia mahdollisena tulevaisuuden asiointilana, jossa fantasialla nähdään olevan mahdollisuus realisoitua tulevaisuudessa. Poliitikkojen kertomuksissa fantasioinnin ulottuvuudet kuvastavat vaihtoehtoja todellisuutta. Fiktiivistä ja epärationaalista otetta hyödyntämällä poliitikot pyrkivät mallintamaan hyveellisinä ja ideaaleina pidettyjä kuntahallinnon ja poliittisten elinten toimintatapoja, -malleja ja edellytyksiä.

Päätöksenteon valmistelu fantasiointina		
	Funktionaalinen	Symbolinen
<b>Viranhaltijat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiukka talous</li> <li>• Strategiset linjaukset</li> <li>• Vastuunkanto virkakoneistossa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanhan kaiho</li> <li>• Avoin kommunikaatio</li> <li>• Tasapuolisen hallinnon ideaali</li> </ul>
<b>Poliitikot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rajalliset taloudelliset resurssit</li> <li>• Vallanjako kuntahallinnossa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä demokraatia</li> <li>• Vallan ja vastuun jännitteet</li> <li>• Rohkeus uudistua</li> </ul>

Taulukko 1. Teemat



## Pohdinta

Tutkimuksemme tavoitteena oli laadullisesti tarkastella ja selvittää kuntaorganisaation poliitikkojen ja viranhaltijoiden näkemyksiä päätöksenteon valmistelusta. Tutkimuksessa olemme jäsentäneet viranhaltijoiden ja poliitikkojen kertomuksia valmistelutyöstä teemoihin, jonka jälkeen olemme tulkinneet päätöksenteon valmistelun ilmenemistä funktionaalisen ja symbolisen suunnittelun näkökulmista. Tuloksena olemme tuottaneet synteisin viranhaltijoiden ja poliitikkojen päätöksenteon valmistelusta fantasiointina. Tutkimuksen pääteemat tunnistettuine alateemoineen on esitelty taulukossa 1 (s. 32).

### Funktionaalinen suunnittelu kuntaorganisaation ohjenuorana

Kuntahallinnon toimintaa ohjaavat valtiovallan asettamat säädökset, normit ja velvoitteet, jotka rajoittavat poliitikkojen ja viranhaltijoiden toimintatilaa, toimenpidevaihtoehtoja ja menettelytapoja (ks. Haveri, 2012; Haveri ja Anttiroiko, 2009; Mänttari, 2012, 170–171). Tämän ohella kuntaorganisaatiossa toimintaa ja suunnittelua ohjaa modernin rationaalisen hallintojärjestelmän ihannoiti (ks. Anttiroiko, 2015; Jalonen, 2006), minkä kautta rakentuvat kuntapoliitikkojen ja viranhaltijoiden välisen yhteistyön raamit. Näiden ohella kapea taloudellinen liikkumattila asettaa myös omat haasteensa hallinnolle, sillä niin viranhaltijoiden kuin poliitikkojen on vaikea toteuttaa kunnille määrättyjä tehtäviä, jos taloudelliset resurssit ovat epäsuhdassa veloitteisiin nähden (ks. Mänttari, 2012).

Tämä tie on johtanut byrokratian lisääntymiseen kunta-hallinnossa, jota kuitenkin samanaikaisesti uudistetaan uuden julkisjohtamisen (NPM) liiketaloustieteellisten periaatteiden mukaisesti. Uudistuvassa kuntahallinnossa painottuvat rationaalisen hallinnon hyveet kuten formaalisuus, tehokkuus ja asian-tuntemus, jotka kuvastavat perinteisiä weberiläisen byrokratia-ajattelun arvoja. (ks. Vartola, 2009, 31–32, 37–39.)

Kuntaorganisaatioiden koon kasvu ja siihen liittyvät muutostimet ovat lisänneet erilaisten professioiden tarvetta päätöksenteon valmistelussa, mikä on vahvistanut viranhaltijoiden tietoon ja tietämykseen pohjautuvaa valta-asemaa (vrt. Luomala 2003). Toisaalta vastakkaisen näkemyksen mukaan yhteiskunnan, julkisensektorin, kolmannen sektorin ja sidosryhmien välinen verkostoituminen on lisännyt poliitikkojen valtaa viranhaltijoihin nähden (ks. Temmes 2014).

Kuntaorganisaation toimintaa ohjaavat rakenteet ja käytänteet ilmentävät rationaalista otetta, joka näyttäytyy tässä tutkimuksessa viranhaltijoiden ja poliitikkojen puheissa tehokkuuden, duaalijärjestelmän hierarkian ja strategian merkitysten korostamisena. Tämä heijastelee funktionaalista suunnittelua, jossa monien eri rationaalista otetta ilmentävien mallien, toimien ja pyrkimysten kautta subjektit yrittävät ymmärtää ja suunnitella tiedostettua ja suurella todennäköisyydellä todeksi tulevaa tulevaisuutta erilaisia numeerisia ja tietopohjaisia faktoja hyödyntämällä (vrt. Gephart, 2012; Sajasalo, et al., 2016).

Aineistomme mukaan viranhaltijat kokevat kuntahallinnossa toimintaa ohjaavan rationaalisen otteen mukaiset ajatukset, toimintamallit ja proseduurit. Funktionaalisen suunnittelun näkökulmasta virkasuhteen muodostama velvollisuus kuntaorganisaatiota kohtaan ilmenee pakkona totella sekä toteuttaa ja viedä asioita eteenpäin sovittujen pelisääntöjen mukaisesti, jotka heijastelevat toiminnan rationaalista ihannetta. Kuntapoliitikkojen näkemykset olivat samansuuntaisia viranhaltijoiden kanssa – myös he painottivat taloudellista tehokkuutta ja duaalijärjestelmän merkitystä hallinnon valtasuhteiden jakajana. Toisaalta poliitikot painottivat sitä, että asiat eivät välttämättä aina toteudu suunnitellusti. Poliitikoilla korostuikin tarve laa-

jempaan asioiden ja arvopohjan puntarointiin osana funktionaalista suunnittelua. Pääasiallisesti poliitikkojenkin funktionaalista suunnittelua ohjaa rationaalinen ote: numeeriseen ja faktapohjaiseen informaatioon pohjautuva tieto vaikuttaa poliitikkojen näkemyksiin, toimintaan, ja tavoitteisiin.

Näin molempien toimijaryhmien funktionaaliseen suunnitteluun kytkeytyvässä fantasioinnissa korostuvat pysyvyys, hierarkia, suunnitelmallisuus ja rationaalisuus, joiden avulla he pyrkivät mallintamaan kuntahallintoa ja päätöksenteon valmistelua. Rationaalisen otteen oletetaan johtavan toivotun lopputuloksen aikaansaamiseen ja fantasia näyttäytyä todennäköisenä (vrt. Sajasalo, et al., 2016).

### Symbolinen suunnittelu pilvilinnojen muovaajana

Kuntaorganisaation monimerkityksellisyys (ks. Jalonen, 2006) ei koostu vain rationaalista toimista, tavoitteista ja päämääristä, vaan myös diskursiivis-fiktiivisistä näkemyksistä, joita väritetään kertomuksissa moninaisin symbolisin merkityksin (vrt. Fisher, 1987; Gabriel, 1995). Kertomuksissa arvot, hyveet ja ideaalit ohjaavat symbolista suunnittelua, minkä avulla toimijat joko mallintavat tai vastustavat organisaation toiminnan ja jatkuvuuden turvaamisen ja kehittämisen tarvetta (vrt. Clarke, 1999; Gephart, et al., 2012; Prasad, et al., 1991).

Arvoulottuvuus hyveineen ja ideaaleineen ohjaa myös kunta-toimijoiden suunnittelu- ja valmistelutyötä, mikä myös vaikuttaa kuntahallinnon nauttiman legitimitettiin tilaan (ks. Haveri, 2012, 277; Nyholm, et al., 2016). Lisäksi demokratiaan, itsehallintoon, vallankäyttöön, rahaan ja taloudellisiin resursseihin liittyvien arvojen ja hyveiden nähdään ohjaavan arvokeskustelua (ks. Sinisalmi, 2012, 27–30). Arvokeskustelut ilmentävät symbolista suunnittelua, joka korostuu viranhaltijoiden ja poliitikkojen puheissa uskomuksina, toiveina ja epärealistisina tavoitteina. Kielelliset ja symboliset merkitykset muokkaavat kuntatoimijoiden käsityksiä, näkemyksiä ja visioita hallinnon nykytilasta sekä tulevasta ajasta. (vrt. Gephart, et al., 2012; Sajasalo, et al., 2016.)

Aineistomme mukaan symbolinen suunnittelu ohjaa viranhaltijoiden pohdintaa ja tavoitteita. Erityisesti muistelot ja arvot, ideaalit ja hyvät viestinnän muodot sekä tasapuolisen hallinnon idea ilmentävät viranhaltijoiden tarvetta tuoda symbolista suunnittelua osaksi kuntaorganisaation hallinnollisrationaalista kokonaisuutta. Symbolisella suunnittelulla etsitään vaihtelevia – jopa utopistisia näkökantoja tukemaan monisäikeistä päätöksenteon valmistelutyötä.

Symbolinen suunnittelu ohjaa myös kuntapoliitikkojen abstraktien ja monimutkaisten – osittain käsityskyvyn kannalta vaikeiden asioiden hahmottamista. Korostamalla humaaneja arvoja, hyveitä ja ideaaleja poliitikot pyrkivät vaikuttamaan päätöksenteon valmisteluun – jopa utopistisin tavoittein, tasapainottaakseen mekanistis-rationaalisen otteen dominanssia kuntahallinnossa. Poliitikoilla utopistinen ote ilmentää moninaisten arvojen ja poliittisten näkemysten kunnioittamiseen pyrkivää ajattelumallia. Tavoite saavuttaa tasapuolinen parlamentaarinen toimintamalli poliittisella foorumilla näyttäytyä abstraktina – utopistisena unelmana, joka ei voi realisoitua valtakamppailun värittämällä poliittisella areenalla (vrt. Haveri ja Anttiroiko, 2009; Palonen, 2014).

Kuntatoimijoiden utopistinen ajattelu ja unelmointi synnyttävät monivivahteisia keskusteluita, jotka saattavat johtaa organisatoriseen uudistumiseen. Kuntatoimijoiden utopistiset ajatukset ja tavoitteet ilmentävät symbolisen suunnittelun roolia hallinnon prosessien mallintamisessa. Toimijaryhmien symboliseen suunnitteluun nivoutuvassa fantasioinnissa korostuvat humanit arvot, hyveet ja ideaalit, jotka ohjaavat toimijaryh-

mien kuntahallinnon päätöksenteon valmistelussa käytettäviä keinoja, tavoitteita ja menetelmiä. Symbolisen suunnittelun mukaisilla ajatuksilla ja toimilla on pieni mahdollisuus johtaa konkreettisiin tavoitteisiin, jolloin fantasioinnilla ole kovinkaan suurta mahdollisuutta toteutua (vrt. Sajasalo, et al., 2016), ja se jää pilvilinnan kaltaiseksi unelmaksi.

Tutkimuksen havainnot nostavat esiin kuntaorganisaation moninaista luonnetta ja eri ulottuvuuksia. Moninaiset arvot, toisinaan ristiriitaisetkin ajatukset ja odotukset ilmentävät kuntaorganisaation poliittista ja jännitteistä luonnetta. Kuntatoimijoiden kertomuksissa esiintyvät funktionaalisen ja symbolisen suunnittelun muodot kehkeytyvät monisäikeiseksi fantasioinnin kudelmaksi niin virkakoneistossa kuin poliittisissa elimissä. Tässä tutkimuksessa kuvailimme ja selitimme laadullisesti fantasioinnin merkitystä kunnallisen päätöksenteon kontekstissa, mutta koska näkökulma on tuore ja vähän tutkittu,

olemme tieteellisen ymmärryksen alkumetreillä ja lisää empiirisiä tutkimuksia tarvitaan. Ylipäänsä moniulotteisen poliittisuuden ja vallankäytön tunnistaminen ja tutkiminen kunnallisen päätöksenteon valmistelussa fantasioinnin näkökulmasta avaa uusia näkökulmia ilmiöön. Esimerkiksi SOTE- ja maakunta-uudistuksessa nousee esiin mahdollisuus hyödyntää fantasia-viitekehystä: keskeneräiset asiat vellovat julkisuudessa, jonka taustalla käydään valtapoliittista kilpailua uusista hallintotason viroista ja edustustoimista (ks. Nyholm, et al., 2016). Näin suuren strategisen muutoksen keskellä on vaikeaa hahmottaa, mikä osa keskustelussa vellovista perusteluista on talousrationaalista (funktionaalista) ja mikä ideologista ja ihmisläheistä (symbolista) suunnittelua. Fantasiointiviitekehys voisi tuottaa koherentin ja informatiivisen tulkinnan eri intressiryhmien hajanaisista ja ristiriitaisista näkemyksistä, tavoitteista ja esitetystä toimintamalleista läpinäkyvämmän päätöksenteon tueksi.

## Lähteet

- Airaksinen, J., Nyholm, I. ja Jantti, A. (2011) "Kuntahallinnon uudelleenorganisoinnin vaikutukset kuntajohtamiseen", Kunnallistieteellinen aikakausikirja, Vol. 39 nro 2, s. 136–157.
- Anttiroiko, A.-V. (2015) "Verkostodemokratia – Teoreettinen analyysi politiikkaverkostojen demokratisoinnin haaste", *Politiikka*. Vol. 57 nro 2, s. 75–93.
- Auvinen, T. (2013), Narratiivinen johtajuus: tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä, Saatavilla <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40665/978-951-39-5030-9.pdf?sequence=1>.
- Barber, B. (2003), *Strong democracy: participatory politics for a new age*, University of California Press, Berkeley, Calif.
- Boje, D. (2006) "Pitfalls in Storytelling – Advice and Praxis, *Academy of Management Review*", Vol. 31 nro 1, s. 218–225.
- Burns, D. (2000) "Can local democracy survive governance?", *Urban studies*, Vol. 37 nro 5-6, s. 963–973.
- Clarke, L. (1999), *Mission Improbable: Using Fantasy Documents to Tame Disaster*, University of Chicago Press, Chicago.
- Clegg, S., Courpasson, D. ja Phillips, N. (2006), *Power and Organizations*, SAGE, London.
- Davies, J.S. (2000), The hollowing-out of local democracy and the 'fatal conceit' of governing without government, *British Journal and International Relations*, Vol. 2 nro 3, s. 414–428.
- Edelman, M. (1985), *The Symbolic Uses of Politics*, University of Illinois Press, Urbana.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. (1999), *Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Vastapaino*, Tampere.
- Fisher, W.R. (1987), *Human communication as a narration: Toward a philosophy of reason, value, and action*, University of South Carolina Press, South Carolina, Columbia.
- Gabriel, Y. (1995), "The unmanaged organization: stories, fantasies and subjectivity", *Organization Studies*, Vol. 16 nro 3, s. 477–501.
- Gephart, R. P., Topal, C. ja Zhang, Z. (2012), "Future-oriented sensemaking: temporalities and institutional legitimation", *Teoksessa Hernes, T. ja Maitlis, S. (toim.), Process, Sensemaking & Organizing*, Oxford University Press, Oxford, s. 275–302.
- Guest, G., MacQueen, K. ja Namey, E. (2012), *Applied Thematic Analysis*, Sage Publications, Los Angeles.
- Harisalo, R. ja Rannisto P.-H. (2010) "Kuntien hallitusten poliittinen ja rakenteellinen ulottuvuus", *Kunnallistieteellinen aikakausikirja*, Vol. 38 nro 2, s. 157–172.
- Haveri, A. (2012), "Kuntahallinnon legitimitteetti - vieläkö kuntiin luotetaan?" *Teoksessa Sinervo, L.-M. ja Vakkuri, J. (toim.)*, Inhimillinen kuntatalous: Emeritaprofessori Tuija Rajalan juhlaKirja, Kopio Niini, Tampere, s. 275–285.
- Haveri, A. (2010) "Katseet takaisin kuntien itsehallintoon", *Polemiikki*, nro 2/2010, Saatavilla <http://www.kaks.fi/sites/default/files/201002.pdf>, 27.8.2015.
- Haveri, A. ja Anttiroiko, A.-V. (2009), "Kuntajohtaminen: haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta", *Teoksessa Karppi, I. ja Sinervo, L. (toim.), Governance. Uuden hallintatavan jäsentyminen*, Juvenes Print, Tampere, s. 13–43.
- Jalonen, H. (2006) "Asioiden valmistelu kunnallisessa päätöksenteossa: Informaation tehokasta prosessointia ja kompleksisten ongelmien ratkaisemista", *Kunnallistieteellinen aikakausikirja*, Vol. 34 nro 1, s. 39–53.
- Juntunen, P. (2010), "Politikointia ja reviiiri-intressejä: puolueiden hallintoideologiat ja virkamiesten hallintoajattelu aluehallintouudistuksissa", *Acta Universitatis Lapponiensis 195, Väitöskirja*, Lapin Yliopisto. Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-2011291054>.
- Katajamäki, H. (2013), "Toimivaltaisen kunnan osademokratian aika", *Teoksessa Kattilakoski, M. ja Backa, P. (toim.), Uuden lähidemokratian aika*, Juvenes Print. Tampere, s. 13–22.
- Kunnallisalan kehittämissäätiö (2004), "Kansalaismielipide ja kunnat: Ilmapuntari 2004", *Polemia-sarja*, Vol. 55.
- Kunnallisalan kehittämissäätiö (2008), "Kansalaismielipide ja kunnat: Ilmapuntari 2008", *Polemia-sarja*, Vol. 69. (A)
- Kunnallisalan kehittämissäätiö (2008), "Kunnon valtuutetut? Ilmapuntari 2008", *Polemia-sarja*, Vol. 70. (B)
- Laamanen, E. (2007), *Vapaaehtoiset pakkoliitokset?*, Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Lukes, S. (2005), *Power: A Radical View*, Palgrave Macmillan, New York.
- Luomala, A. (2003), "Päätöksenteko liikkeessä", *Teoksessa Hänninen, S., Kangas, A. ja Siisiäinen, M. (toim.), Mitä yhdistykset välittävät: tutkimuskohteena kolmas sektori*, Atena, Jyväskylä, s. 190–277.
- Majoinen, K. (2002) "Mitä virkaa valtuustolla? – Kuntalailla säädetyn valtuuston perustehtävän monitahoarviointi", *Kunnallistieteellinen aikakausikirja*. Vol. 30 nro 1, s. 60–63.
- Moilanen, K. (2017) "Tässäkö Helsingin seudun kammutuun työpaikka? Palkka 7 500 euroa kuussa, mutta hakijoita ei näy", *Helsingin sanomat* 9.2.2017.
- Mäkinen, R. (2013) "Katse olennaiseen, Pekka Mervola. Keski-suomalainen 21.8.2013, Pääkirjoitus sivu, 2.

- Mänttari, P. (2012), "Valtio ja kunta; yhteistyöllä peruspalveluja?", Teoksessa Sinervo, L-M. ja Vakkuri, J. (toim.), *Inhimillinen kuntatalous: Emeritaprofessori Tuija Rajalan juhla-kirja*, Tampere: Kopio Niini, s. 169-186.
- Möttönen, S. (2010), "Yhteisöllisyyttä rakentava sosiaalisten mahdollisuuksien politiikka paikallistasolla", Teoksessa Hiilamo, H. ja Saari, J. (toim.), *Hyvinvoinnin uusi politiikka – johdatus sosiaaliin mahdollisuuksiin*, Diakonia-ammattikorkeakoulu, Tampere.
- Nousiainen, J. (1998), *Suomen poliittinen järjestelmä*, WSOY, Juva.
- Nyholm, I., Stenvall, J., Airaksinen, J., Pekkola, E., Haveri, A., Ursin, K. ja Tiuhonen, S. (2016), *Julkinen hallinto Suomessa*, Tietosanoma, Helsinki.
- Nyholm, I. (2008), *Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana*, Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Palonen, K. (2014), *The Struggle with Time: A Conceptual History of 'Politics' as an Activity*, LIT, Hamburg.
- Prasad, D. R., Prasad, V. S. ja Sathyanarayana, P. (1991), *Administrative Thinkers*, Sterling Publishers Private Ltd, New Delhi, India.
- Pynnönen, A. (2015), *Varjosta valokeilaan: kriittisiä diskurssianalyyskejä huonosta johtamisesta*, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä, Saatavilla [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/46572/978-951-39-6259-3\\_vaitos\\_19082015.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/46572/978-951-39-6259-3_vaitos_19082015.pdf?sequence=1).
- Sajasalo, P., Auvinen, T., Takala, T., Järvenpää, M. ja Sintonen, T. (2016) "Strategy implementation as fantasising – becoming the leading bank", *Accounting and Business Research*, Vol. 46 nro 3, s. 303–325.
- Salminen, A. (2004), *Julkisen toiminnan johtaminen: hallintotieteen perusteet*, Edita, Helsinki.
- Schmidt, T. ja Vanhala, S. (2009) "Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2009: Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta", *Helsingin Kauppa-korkeakoulun Julkaisuja B*, 115. Saatavilla <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b115.pdf>.
- Simon, H.A. (1947), *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*, NY: Macmillan, New York.
- Sinisalmi, M. (2012), "Hyvä elämä, demokratia ja raha", Teoksessa Sinervo, L-M. ja Vakkuri, J. (toim.), *Inhimillinen kuntatalous: Emeritaprofessori Tuija Rajalan juhla-kirja*, Kopio Niini, Tampere, s. 27–40.
- Skinner, Q. (1978), *The Foundations of Modern Political Thought I–II*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Suomen tietotoimisto (2013) "Nokian entinen kaupunginjohtaja ei saa syytteitä", *Helsingin sanomat* 6.8.2013.
- Temmes, M. (2014) "Politiikan politisoituminen – virkamiestyön kriisi", *Hallinnon tutkimus*, Vol. 33 nro 1, s. 54–62.
- Valtiovarainministeriö (2015), "Kuntalaki (410/2015)". Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410#Pidp4616000>.
- Vartola, J. (2009), "Byrokratia modernin hallinnan muotona", Teoksessa Karppi, I. ja Sinervo, L. (toim.), *Governance. Uuden hallintatavan jäsentyminen*, Juvenes Print, Tampere, s. 13–43.

---

## Kirjoittajat

**Tuomas Kokko**, KTM, tohtorikoulutettava  
Jyväskylän yliopiston kauppa-korkeakoulu  
Email: [tuomas.t.kokko@student.jyu.fi](mailto:tuomas.t.kokko@student.jyu.fi)

**Tommi Auvinen**, KTT, yliopistonopettaja  
Jyväskylän yliopiston kauppa-korkeakoulu  
Email: [tommi.p.auvinen@jyu.fi](mailto:tommi.p.auvinen@jyu.fi)

**Pasi Sajasalo**, KTT, yliopistonopettaja  
Jyväskylän yliopiston kauppa-korkeakoulu  
Email: [pasi.sajasalo@jyu.fi](mailto:pasi.sajasalo@jyu.fi)

# Johtaminen ja Tarinankerronta Organisaatioissa Digitaalisessa Vallankumouksessa

Tommi Auvinen

## Abstract

Digitalization is the most recent and still ongoing industrial revolution, which challenges the traditional leadership theories while also organizational storytelling needs to be revised. This article summarizes the focal phases of leadership theory development while the focus is particularly on organizational storytelling. The purpose is to reflect leadership (theory and practice) in terms of digitalization by discussing such questions as how digitalization has been taken into cognizance this far and how digitalization will transform organizational storytelling and leadership in the future? Three illustrative empirical cases have been applied with a view to reveal insights on the nature and development of organizational storytelling during the last three decades. Also, the use of technology in storytelling is discussed as well as the participative nature of storytelling as a leadership approach. As a result of the theoretical and empirical considerations, the article proposes even Utopian insights to the future by combining prior research, media discussions and movie fiction with a view to stimulate and provoke further discussions.

**Key Words:** Leadership, narrativity, organizational storytelling, digitalization

## Johdanto

Johtajuus ja vaivalla muodostamamme johtamisen teoriat ovat jälleen kerran murroksessa – tällä kertaa tosin ehkä suuremmassa kuin koskaan aiemmin. Paraikaa elämämme digitalisaatio, jota moni kutsuu kolmanneksi teolliseksi vallankumoukseksi, uhkaa mullistaa kaiken. Tutkijat pohtivatkin nyt uusia avauksia sekä miettivät kuumeisesti, mikä jo tietämästämme ja tuntemastamme voi vielä toimia (esim. Tienari & Piekkari, 2011; Auvinen, Riivari & Sajasalo, 2017). Olisiko sittenkin johtajuuden teoretisointi tuottanut jotain pysyvää – vai murtavatko uudet sukupolvet ja kiivaana hyökyvä digitalisaatio keinoälyineen ja robotisatioineen kaiken? (Frey & Osborne, 2013; Yle, 2015.)

Jos tarkastelemme johtajuusteorioiden kehitystä ensimmäisistä johtajuuskirjoituksista Babyloniassa noin 3700 vuotta sitten Platoniin ja antiikin Kreikkaan – ja sieltä teollisen vallankumouksen kautta taylorismiin, ihmissuhdekoulukuntaan, kulttuurikoulukuntaan ja narratiivis-kielellisten näkökulmien kautta nykyaikaan voimme todeta kehityksen painottuneen tietyille ajanjaksoille (French, 1987; Takala, 1999). Johtajuusteorian muodostus on kuitenkin ollut lopulta verkkaista, ellei peräti vaatimatonta suhteutettaessa teoreettinen substanssi globaaleihin tutkimusresursseihin (Ahonen, 2001; Mole, 2004; Grint, 2005). Toisaalta, mikäli suurimmat spekuloidut mullistukset toteutuvat, aiemmat ja jopa tunnetuimmat johtajuusteoriat osoittautuvat vähintäänkin rajallisiksi ja kapea-alaisiksi elleivät peräti merkityksettömiksi. Vallalla oleva digitalisaatio johtaa yhä kehittyneempiin keinoälysovelluksiin sekä robotisatioon, joka haastaa paitsi työn tekemiseen liittyvät politiikat, uhkaa myös valtaosaa nykyisistä työpaikoista (The Economist 2012; Kauppalehti, 2017). Mitä tämä merkitsee tuntemillemme johtajuusteorioille, vanhoille tutuille piirreteoreettisille tai ihmissuhdekeskeisille näkökulmille – tai viimeaikaisemmille, kuten kehollisille ja narratiivisille johtajuuden sovelluksille (esim. Yukl, 1999; Grint, 2011; Auvinen, 2013)? Entä voivatko perinteiset joh-

tajuusteoriat tarjota yhä lisäarvoa digitalisaation myllertäessä työelämää, vai pitääkö pyörä keksiä taas uudelleen?

Tässä artikkelissa tehdään tiivis katsaus johtajuusteorioiden historialliseen kehitykseen sekä nykytilaan reflektoimalla niitä digitaalisen vallankumouksen synnyttämiin johtajuuteen ja tarinankerrontaan liittyviin innovaatioihin. Johtajuuden ja digitalisaation tarkastelussa keskitytään erityisesti narratiiviseen lähestymistapaan painottaen organisaatioiden tarinankerrontaa (esim. Gabriel, 2000; Boje, 2001; Boje ym. 2011; Auvinen, 2013). Painotus tarkastelussa on organisaatioiden ja tarinankerronnan kirjallisuudessa sekä ajankohtaisissa käytännönläheisissä digitaalisuutta käsittelevissä lehtiartikkeleissa. Nostan esiin erinäisiä organisaatioiden tarinankerrontaan ja digitaalisuuteen liittyviä näkökulmia kolmen heuristisen empiriatapauksen kautta. Pyrkimykseni on aikaansaada refleksiivisiä, tähän hetkeen kiinnittyviä näkökulmia sekä stimuloida ja provosoida tutkijoita ja käytännön toimijoita visioimaan digitalisaation vauhdilla muokkaaman aikakautemme johtajuutta ja tarinankerrontaa. Narratiivisuus ja tarinankerronta on paitsi käytännönläheinen viitekehys pyrkiessämme visioimaan tulevaisuutta, myös näppärä metodologia pyrkiessämme ymmärtämään organisaatioiden ja johtajuuden perimmäistä luonnetta ja ominaisuuksia (Czarniawska, 1998). Lisäksi narratiivinen johtajuus poikkeaa esimerkiksi perinteisestä henkilökeskeisestä johtajuuskäsityksestä esimerkiksi laajemmin organisaation jäsenten osallisuutta ja toimijuutta painottavana lähestymistapana (esim. Weick & Browning, 1986; Auvinen, 2013): luovuus ja jopa johtajattomuus on ”muodissa” (esim. Collin ym., 2017). Kolme esittelemäni empiriistä tapausta organisaatioiden tarinankerronnasta avaavat juuri osallistavuuden roolia ja merkitystä. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, etsiessämme luovuutta, hyvinvointia ja tehokkuutta tukevia johtamisotteita, tarinankerronta yhdistettynä digitaalisuuteen voi avata mielenkiintoisia näkökulmia.

## Johtajuusteorian suuret virstanpylväät suurissa yhteiskunnan muutoksissa:

Johtajuuden pitkä historia lyhyesti: Matka sinne ja takaisin Modernin johtamisajattelun "alkuräjähdyksen" nähdään usein tapahtuneen 1900-luvun alkupuolella great man -teorioiden ja tieteellisen liikkeenjohdon tehtyä läpimurtonsa (Ahonen, 2001; Grint, 2011). Johtamistieteiden voimakas tieteellinen läpimurto merkitsi loogis-tieteellisen ajattelun ja ihmiskäsityksen kulta-aikaa formaalin informaation eksplisiittisen faktatiedon nimeen vannovan rationaalisen paradigman saavutettua valta-aseman (esim. Fisher, 1985; 1987; Juuti, 2001; Auvinen, 2013, 11). Taylorin (1911) tieteellinen liikkeenjohto ja hierarkkinen, byrokraattis-rationaalinen ihmis- ja organisaatiokäsitys (Alvesson & Spicer, 2012) juurtuivat myös suomalaisen johtamiskulttuuriin erityisesti 1900-luvun alkupuolella pysyen läpi vuosisadan vahvassa asemassa (Seeck, 2008; Auvinen & Lämsä, 2010; Auvinen, 2013).

Bojen (1999; 2001; 2008) mukaan kuitenkin juuri 1900-luvun moderni rationalismi, johtajuusteorioiden kultakausi, ajoi johtajuuden pois todellisilta juuriltaan, jotka ovat narratiiviset. Tenhovoimaiset piirreteoriat johtajuuden alkemioineen painoivat tarinankerronnan varjoon leimaten sen jopa epä tiedoksi (Mole, 2004; Auvinen, 2013). Muinainen kreikkalainen viisaus tarinankerronnan, vallankäytön ja johtajuuden yhteydestä unohdettiin. Antiikin aikakaudella Platon 2300 vuotta sitten esitti, että se, joka kertoo tarinoita, hallitsee yhteiskuntaa (Fisher 1985, 73; ks. myös Auvinen 2008.) Aristoteles puolestaan opetti Retoriikassaan valtiomiehiä ja puhujia taivuttelemaan yleisöä uskomaan (tai olemaan uskomatta) haluamia asioita ja tarkasteli Nikomakhoksen etiikassa sekä Runousopissa ihmisen luontaista narratiivista järkeilyä (Heath 1996).

Tarinoiden, vallankäytön ja johtajuuden yhteys kuitenkin unohdettiin 1900-luvun alkuvuosikymmeninä. Tarinoilla johtamisen tutkija David M. Boje (1999; 2008) väittääkin, että johtajuusteoria alkoi tarinankerronnalla, mutta kääntyi pois narratiivisilta juuriltaan 1900-luvun modernin rationalismin saavutettua paradigmaattisen aseman. Vaan mikä on 2010-luvulla narratiivisuuden asema ja merkitys johtajuuden kentässä? Narratiivisuuden voidaan ainakin sanoa olevan samanaikaisesti sekä vanha että viimeaikainen näkökulma. Tarinankerronta on myös jo jonkin aikaa nähty yhtäältä nousevana mutta toisaalta viimeaikaisena johtajuuden käytännön ja tutkimuksen muotona (esim. Dennehy, 1999; Gabriel, 2000; Taylor ym., 2002; Boje, 2006; Auvinen, 2013). Johtajuuden 2010-luvun tutkimuksissa näytettyvät usein luovuus, digitaaliset innovaatiot, osallistavuus ja toimijuuden korostaminen (etenkin asiantuntijatyössä) ja jopa johtajattomuus, mutta todellisuudessa moni näistä aiheista on jo 1980-luvulla kiinnitetty organisaatioiden tarinankerrontaan (ks. esim. Weick & Browning, 1986).

### Suuntana luovuus, johtajattomuus ja hierarkioiden purkaminen

Johtamistyyliellä on tutkimusten mukaan yhä vaikutusta organisaation suoriutumisen, hyvinvoinnin ja tehokkuuden kanalta (esim. Robbins & Judge, 2017). Esimerkiksi Collin ym. (2017) ovat tutkineet empiirisesti ohjelmistoammattilaisten kokemuksia luovuudesta ja työhyvinvoinnista organisaatiokenteen ja johtamisotteen näkökulmista erilaisissa organisaatioissa. Ääripäinä olivat pitkän historian omaavan teollisuusyrityksen äärimmäisen tiukka ja johtajakeskeinen hierarkkinen ote sekä nuorehkon ja nopeasti kasvaneen ohjelmistoyrityksen johtajattomuus. Ensiksi mainitussa yrityksessä asiantuntijoiden luovuutta rajoitti toimintatilan ja toimijuuden rajallisuus, ja tehokkuutta lisäksi söi konsernivetoinen äärimmäisen raskas

raportointijärjestelmä. Työhyvinvointia kuitenkin tuki erittäin hyvin toimiva lähiesimiestyö – tutkittu yksikkö oli vuolaan kiitollinen loistavaksi koetusta yksikkönsä lähijohtajasta. Nuoressa ohjelmistoyrityksessä puolestaan luovuutta tuki oma ja tiimin vahva asema päätöksenteon ja resurssien suhteen. Yrityksessä oli käytössä myös hyvin toimivat sähköiset viesti- ja chat-järjestelmät, joiden käyttöä ei ollut rajoitettu laisinkaan. Johto (jota ei perinteisessä hierarkkisessa mielessä ole, vaikka käytännössä ja juridisesti esimerkiksi toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtajan toimet tulee olla nimetty) osallistui itsekin chatiin, mikä on ilmeisen onnistunut käytännö.

Yhtä kaikki, tutkimus osoitti myös ohjelmistotalossa olleen tunnistettavia haasteita luovuudelle. Osa ohjelmistokehittäjistä koki, että erityisen haastavissa tilanteissa liika vapaus voi jopa uhata luovuutta. Täydellinen esimiehettömyys voi puolestaan esimerkiksi henkilökohtaisen elämän kriisiytyessä haastaa työhyvinvointia, mikäli kenellekään ei ole määritelty vastuuta tai edes roolia, jolla tuetaan systemaattisesti työntekijöiden hyvinvointia. Auvinen ym. (2017) pohtivatkin empiirisessä analyysissään, mikä on hierarkkisen organisaatiokenteen ja mikä on hierarkioiden kokonaisvaltaisen hylkäämisen merkitys high-tech-yrityksissä. Voimakkaat ja toimintaa vahvasti ohjaavat hierarkiat selvästi heikentävät luovuutta ja työhyvinvointia, mutta täydellinen hierarkiattomuus ei liioin tue hyvinvointia ja luovuutta. Tutkittu yritys ilman johtajia ja hierarkioita onkin viime aikoina vienyt kehityskulkua pidemmälle kehittämällä johtamisen käytänteitä sähköisesti. Voisiko robotti johtaa – tai tehdä jopa jotain luovaa?

### Robotti kirjoitti runon, kuuletko eron?

Viime vuosikymmenten aikana tietokoneet ja robotit ovat alkaneet korvaamaan useita perinteisiä työpaikkoja, kuten kirjanpittäjiä, kaupan kassamyymiä ja puhelinoperaattoreita (MGI 2013). Seuraavan kahden vuosikymmenen aikana jopa 47 % USA:n työpaikoista on riskivöhykkeellä (Benedikt & Osborne, 2013). Palkkataso ja tähänastisella koulutuksella hankittu osaaminen indikoivat negatiivista suhdetta ammattiryhmien häviämisen todennäköisyyteen tietokoneistumisessa. Toistaiseksi erityisesti rutiininomaisista työtehtävistä on pyritty pääsemään eroon töiden vähäisen mielekkyyden, parantuneen tehokkuuden sekä etenkin paremman asiakaskokemuksen toivossa (esim. Sajasalo ym., 2017). Luovien alojen on otaksuttu säilyvän viimeisenä. Lääkärit, opettajat ja taiteilijat ovat tulevaisuudessa todennäköisesti ainakin lähivuosikymmeninä säilyviä ammatteja (Benedikt & Osborne, 2013).

Uutisointi laaja-alaisemmasta työtehtävien katoamisesta on lisääntynyt ja viimeaikaisten uutisten mukaan paitsi kouluttamattoman työvoiman rutiinitehtävät, myös koulutetun keskiluokan rutiininomaiset työtehtävät ovat häviämässä. Helsingin Sanomien hallintopäällikkö Jaakko Lähteenmaa viittaa Autorin, Levyn ja Murnanan arvioon, jonka mukaan "teknologian murroksessa pysyvimpiä ovat sekä fyysiset ja ei-rutiininomaiset että paljon ajattelua vaativat ja ei-rutiininomaiset työt. Ensimmäiset sijoittuvat palkkahaitarin alapäähän, jälkimmäiset yläpäähän. Pienipalkkaisia rutiinitehtäviä suoja se, että ihmisten korvaaminen tekniikalla ei ole kustannustehokasta. Uhatuimpia ovatkin koulutetun keskiluokan rutiininomaiset työtehtävät." (HS 2.9.2017.)

Yle julkaisi 4.2.2015 mielenkiintoisen uutisen tekoälyn tuottamasta kaunokirjallisesta osaamisesta: "Runous on sielun musiikkia. Tietokoneella ei ole sielua. Kone ei voi kirjoittaa runoja, vai voiko? Tehtäväsi on löytää kolmen runon joukosta tietokoneen tekstit." (YLE 2015). Yleisö laitettiin arvaamaan runoista "On moni kukka nuori", "Unelmina laulamahan" sekä

”Ja riemuja raikui Väinön maa”. Enemmistö arveli ensiksi mainitun olleen koneen laatima. Kuinka ollakkaan, tulos onnistui yllättämään – kaikki runoista olivat koneen laatimia. Runorobottia voidaan siis käyttää tekemään luovia toimintoja ja tuottamalla laskennallisten mallien avulla uutta. Rosalinda-robotti puolestaan kirjoittaa urheilujuttuja, niin ennakkojuttuja kuin otteluselostuksia, joita *Vasabladet*-lehti julkaisee (Etelä Suomen Sanomat, 2017). Runoilijoiden, taloussuunnittelijoiden ja toimittajien lisäksi keinoäly ja robotiikka astuvat myös johtajan reviirille: tekoälyn on arvioitu ennustavan johtajan päätöksiä (Kauppalehti 2017). Tämä, jos mikään, viimeistään pakottaa pohdiskelemaan digitalisaatiota suhteessa johtajuuden nykytilaan ja tulevaisuuteen.

#### Digitalisaation implikaatiot johtamiselle – muutosturbulenssin nostattamia kysymyksiä, vastauksia ja uusia kysymyksiä

Digitalisaation ja robotisaation aikaansaaman kehityksen vuoksi niin tutkijoiden kuin yritysjohdon tulee nyt paitsi pohtia tulevaisuutta, käynnistää jo reaalisesti proaktiivinen toiminta, jolla voimme valmistautua kiihtyvään muutosturbulenssiin (MGI, 2013). Kukaan ei ole liene turvassa; emme voi kietoutua klassisiin johtajuusteorioihin, joiden läpimurron aikakaudella globaalia digiturbulenssia ei ollut olemassa edes utopioissa (esim. Auvinen, Riivari & Sajasalo, 2017). Tokin monet johtajuustutkijat ovat jo ottaneet menellään olevan muutoksen tosissaan ja uusia lähestymistapoja on kehitetty.

Boje ym. (2011) ovat kehitelleet virtuaalisen johtajan ideaa, jossa perinteisen reaalisen kehollisen johtajan vaikutusvalta on erotettu virtuaalisesta johtajasta – joka voi olla vain kielellisesti olemassa, tuotettu vaikkapa digitaalisia medioita hyväksikäyttäen. Raelin (2016) on kehittänyt edelleen johtajuus käytänteinä-teoriaa (leadership-as-practise), mikä tarkoittaa johtajuuden vaikutusvallan tarkastelua johtajuuden käytänteiden kautta. Johtajuus käytänteinä on siis huomattavasti laajempi kun johtajakeskeiset teoriat ja tuo syvyyttä esimerkiksi viimeisen parin vuosikymmen aikana suosituksi nousseelle leader-member exchange -teorialle (LMX, ks. esim. Northouse, 2016), jossa huomion kohteena on johtajan ja alaisen välille muodostuva (ainutkertainen) suhde. Lisäksi johtajuutta on tutkittu viime aikoina empiirisesti vertailemalla uusia johtajattomia käytänteitä perinteisiin hierarkkisiin johtajakeskeisiin johtamisotteisiin (ks. Collin ym., 2017; Auvinen, Riivari ja Sajasalo, 2017). Tutkimuksissa tosin ei muodostettu uutta johtajuusteoriaa, vaan pikemmin tunnistettiin perinteisten ja viimeaikaisten johtamiskäytänteiden rajoitteita ja mahdollisuuksia sekä korostettiin empiirisen lisätutkimuksen tarvetta.

Digitalisaation implikaatioita johtamiselle on myös jo tutkittu. Eräs esimerkki on Takkusen (2017) pro gradu -tutkielma suuren suomalaisen finanssikonsernin kokemuksista digitalisaatiosta. Löydösten mukaan kohdeorganisaatio kokee paraikaa rajuja muutoksia digitalisaation myötä ja etenkin mobiilipankkitekniikan nopea kasvu on kiihdyttänyt kohdeorganisaation muutosta perinteisestä finanssiorganisaatiosta monikanavaisiksi palvelutarjoajaksi. Digitalisaation myötä työntekijöiltä vaaditaan entistä syvempää asiantuntijuutta ja moniosaajuutta. Samanaikaisesti asiakkaat odottavat uusien digitaalisten teknologioiden parantavan asiakaskokemusta myös saatavuuden, analyytiikan kuin sujuvampien prosessienkin kautta. Pankkiorganisaation kannalta digitaalisuudelta odotetaan parannusta tehokkuuteen, lähijohtajien määrä vähenee asiantuntijan oman vastuun kasvaessa (ks. myös Sajasalo ym. 2017). Digitalisaatiota ei siis itsessään pidetä tavoitteena, vaan teknologioiden odotetaan tuovan lisäarvoa niin asiakaskokemuksen kuin tehokkuuden muodossa. Takkusen (2017) mukaan digitalisaatiolle

onkin ominaista toiminnan riippumattomuus ajasta ja paikasta, minkä vuoksi fyysisten konttoreiden merkitys muuttuu. Pankkikonttoriverkoston edelleen harventuessa myös johtamiseen tulee muutoksia, sillä johtaminen ei ole sidottu konttorin seinien sisäpuolelle. Sähköiset viestintäkanavat ovatkin yleistyneet vauhdilla, mutta varsinaisia sähköisiä johtamisjärjestelmiä ei ole vielä kehitetty kovin pitkälle.

Käytännön esimerkkinä digitalisaation pidemmälle viedyistä implikaatioista johtamiselle on suomalainen Vincit Oy. Vincit on siirtynyt kehittämäänsä digitaalisen Leadership as a Service (LaaS) johtamisjärjestelmään (ks. Vincitin kotisivut, 2017), jossa johtajuus nähdään palveluna. Työntekijä, applikaatiota hyödyntämällä, itse valitsee – johdon ja HR:n tukemana – mitä johtamisen resursseja haluaa ja tarvitsee täyttääkseen niin hyvinvointiin kuin osaamiseen liittyviä tarpeitaan (ks. myös Työelämä, 2017). Vincitin sovellus on toistaiseksi digitaalisin johtamissovellus, joihin olen organisaatiotutkijana omassa työssäni törmännyt. Liekö seuraava vaihe tekoälyn kehittäminen johtamistarkoituksiin applikaatioissa, joihin vaikkapa päätöksentekoa ennustavia ohjelmistoja yhdistetään? Häämötääkö kenties tulevaisuudessa itsenäisesti ajatteleva, inhimillistä toimintaa oppiva ja digitaalisena esimiehenä kehittyvä tekoälysovellus, joka voi vaikkapa työtyytyväisyysindeksin laskettua lurauttaa virkistävän lorun? Vincit on myös yritys, joka arvostaa ja hyödyntää tarinankerrontaa organisaatiossa – niin perinteistä kuin digitaalista (esim. Nurmilaakso, 2014). Johtamisotteen kannalta LaaS kiinnittyy väljästi tulkittuna laajempaan, viime vuosikymmeninä suosiota saavuttaneeseen itsensä johtamisen trendiin (ks. esim. Manz & Sims, 1980; Manz, 1986; Sydänmaanlakka, 2009). Tarinankerronnan näkökulmasta Vincitistä itsestään on kuitenkin kehkeytynyt, positiivisine YT-neuvotteluineen, Suomen ja Euroopan paras työpaikka palkintoineen sekä huimine suosioineen pörssiin listautuessaan tarina, joka on mennyt viraaliksi (esim. Yle.fi, 9.10.2012; Arvopaperi, 3.10.2016).

Yhteenvetona voidaan todeta, että virtuaalisen johtajan metafora, johtajuus käytänteinä, digitalisaation implikaatioiden tutkimukset siinä missä johtajattomuus sekä johtajuus palveluna (LaaS) voitaneen nähdä murrosvaiheen ratkaisupyrkimyksinä digitaalisen vallankumouksen muutosturbulenssissa.

#### Tarinankerronta digitaalisessa vallankumouksessa – vauhdilla viraaliksi

Digitaalisen vallankumouksen aikakaudella on usein todellinen antiklimaksi aloittaa käsitteen määrittely Wikipediaviittauksella. Toisaalta Wikipedian käyttö voi tässä nimenomaisessa asiayhteydessä olla perusteltua, sillä huippuyliopiston kustantama kirja johtamisen professorin kirjoittamana tarkastelee Wikipediaa paitsi aikakautemme suurena digitaalisena ilmiönä, myös kontrollin ja johtamisen ilmiönä (ks. Jemielniak, 2014). Wikipedian (2017) mukaan ”Digital storytelling is a short form of digital media production that allows everyday people to share aspects of their story. The media used may include the digital equivalent of film techniques (full-motion video with sound), stills, audio only, or any of the other forms of non-physical media (material that exists only as electronic files as opposed to actual paintings or photographs on paper, sounds stored on tape or disc, movies stored on film) which individuals can use to tell a story or present an idea.” Tiivistetysti ja vapaasti suomennettuna digitaalinen tarinankerronta siis tarkoittaa ihmisen arkista ja jokapäiväistä mahdollisuutta jakaa näkökulmiaan ja ideoitaan tarinankerronnassa hyödyntämällä digitaalisia medioita valokuvista ja ääni- ja elokuvatallenteisiin. Dreon, Kerper ja Landis (2011) puolestaan määrittelevät digitaalisen tarinankerronnan

taidoksi yhdistää narratiivi digitaalisen median resurssien, kuvien, äänen ja videon, avulla lyhyeksi tarinaksi.

Tarinankerronta voidaan määritellä lyhyesti kielelliseksi ajallis-tilalliseksi tulkinnaksi inhimillisestä kokemuksesta, jonka osallisena on vähintään yksi henkilöahmo (vrt. Ricoeur, 1983; Boje, 2001). Digitaalinen tarinankerronta ei pyri kyseenalaiseen tälle (inhimillistä) ajattelun ja ymmärtämisen perusmekanismeja, vaan pikemmin avaamaan kerrontaa laajemmille foorumeille sekä tarjoamaan laajan valikoiman digitaalisia teknologioita tukemaan tarinankerrontaa. Digitaalinen tarinankerronta määritelmänsä mukaan painottaa lähtökohtaisesti ei-fyysisiä resursseja ja medioita. Ei-fyysisyys ja materiaallinen ulottuvuus ei tosin ole ristiriidassa ”perinteisen” tarinankerronnan määritelmän kanssa. Kertomustraditioiden tutkimusten mukaan suullinen kerronta on hyvin vanha inhimillinen taito ja taipumus, jota fyysiset teknologiat – alkuvaiheessa luolamaalaukset, sittemmin savitaulut ja papyrukset, keskiajalla lehtiset ja kirja sekä lopulta 1900-luvulla digitaaliset keinot – ovat kaikki sekä tukeneet että muovanneet (esim. Edwards & Sienkewich, 1990; Routledge Encyclopedia of Narrative Theory). Tosin koskaan ennen digitalisaatiota ja keinoälyä teknologiat eivät itsessään ole kyenneet tuottamaan tarinoita. Liioin edelleenkin keinoälytarinat eivät täytä tarinankerronnan määritelmän ydintä, tulkintaa inhimillisestä kokemuksesta, mutta kykenevät muodostamaan aika-tilaulottuvuudessa diskursiivisia juonellisia kokonaisuuksia henkilöahmoineen. Ehkä tekoälyrobotia voisi karkeasti verrata huikaita älyllisiä lahjoja omaavaan autistiseen henkilöön, joka saattaa osata 200-sivuisen romaanin sanasta sanaan ulkoa, kuitenkin ymmärtämättä yhdenkään sanan merkityssisältöä (ks. Ratey, 2002).

Digitaalisuus on siis muovannut vahvasti tarinankerrontaa, mutta ei tarinankerronnan ydintä ja inhimillistä merkitystä. Silmiinpistävää yllä mainituissa määritelmässä on, että digitaalisen tarinankerronnan määritelmässä nousee esille attribuutti ”lyhyt” (Wikipedia: ”a short form of digital media production”; Dreon ym., 2011: ”a short story”). Dreon ja kumppanit painottavatkin erityisesti diginatiivisukupolven oppimista ja opetusta, ja ”lyhyden” eli kompaktin muodon lisäksi eräs heidän seitsemästä digitaalisen tarinankerronnan elementistä liittyy dramatiikkaan: kuinka rakentaa tarinan jännite. Folkloristinen viihdyttävyyselementti ei ole vieras perinteisenkään tarinankerronnan määritelmässä (ks. esim. Gabriel, 2000), mutta lyhyden painotus viitanee diginatiivien taipumukseen ja kiinnostukseen kuulla tarinoita. Perinteisten kirjojen lukeminen onkin vähentynyt nuorison keskuudessa ja koetun kiireisyyden lisääntyminen vaikuttaa niin lukemisen vähenemiseen (sanavaraston ja ilmaisutaidon heikentymisineen) kuin myös ilmaisun visualisoitumiseen ja tiivistymiseen (esim. Yle, 2016). Tarkoitako tämä sitä, että sittenkin meidän pitää tuulettaa perinteistä tarinan ja tarinankerronnan määritelmää saadaksemme diginatiivit kuulemaan ja osallistumaan kerrontaan? Onko perinteisen organisaatiotarina liian pitkävetäinen ja raskassoutuinen (vrt. esim. Jameson, 2001; Flory & Iglesias, 2010). Katariina Baerin esittää kuitenkin mielenkiintoisen ja jokseenkin lohdullisen väitteen digitalisaation säilyttämisen organisaatioiden tarinankerronnan kannalta: ”Yksi asia pätee tekoälyn ja robottien valtaamassa maailmassa: Lapsi rakastuu tarinaan, jos hänelle annetaan siihen mahdollisuus” (HS 25.10.2017). Mikäli näin on, ehkä tarina ja tarinankerronta itsessään ei ole vähemmän merkityksellinen inhimillinen ilmiö, mutta asettaa kysymyksen, onko tarinankerronta organisaatioissa pysyvää ja jos kyllä, miksi ja miten?

Homo narrans digitalisaatioissa – onko edes tarinankerronta

organisaatioissa pysyvää?

Narratiivisen paradigman ihmiskäsitys, homo narrans (esim. MacIntyre, 1981; Fisher, 1985), on organisaatiotutkimuksessa antiteesi perinteiselle rationaalisen ihmiskäsityksen kävelevälle kalkylaattorille homo economicukselle (Snowden, 2003). Narratiivista ihmiskäsitystä on havainnollistettu ottamalla ihminen vertailukohteeksi suhteessa muuhun eläinkuntaan: Meitä ei erota esimerkiksi muista kehittyneistä nisäkkäistä, vaikkapa ihmisapinoista, rakkaus, viha tai kateus, vaan ennen kaikkia tarinankerronta (Gabriel, 2000). Ihminen on ajattelussaan ja toimissaan tarinoita kertova eläin; loputon inhimillinen taipumuksemme ajaa meitä etsimään ja konstruoimaan merkityksiä kaikkeen kokemaamme liittyen. Tarinankerronnassa tuotamme merkityskokonaisuuksia – juonirakenteita hahmottamalla reflektioimme kokemuksiamme aika- ja paikkadimensioiden suhteen. Asiat tapahtuvat jollekin todelliselle tai kuvitteelliselle toimijalle, ja näkökulmia ja merkityksiä aikaansaa juuri se, kenen näkökulmasta kerronta tapahtuu (ks. MacIntyre, 1981; Ricoeur, 1983; Boje, 2001). Kertomuksella on aina oltava kertoja eli kertomukset eivät vain ole, vaan ne kerrotaan – ja aina jostain näkökulmasta (Lehtonen, 2004). Kerrontaan liittyykin näin ollen vaikuttamisen ja vallankäytön näkökulma, mikä vääjäämättä kiinnostaa organisaatiotutkijoita. Tiivistetysti voidaankin todeta, että tarinallisuus pohjautuu synnynnäiseen vimmaamme ymmärtää ja arvottaa asioita narratiivisessa muodossa – henkilöahmojen ja juonellistettujen kielellisten merkitysyksikköjen kautta. Organisaatioiden ja johtamisen näkökulman intressi valjastaa tarinankerronta pohjautuu tämän sisäsyntyiseen vallankäytön kanavan hyödyntämiseen.

Vaikka narratiivisuus ja tarinankerronta usein esitetään yhdeksi johtamisen alan nopeasti nousseista ilmiöistä, jopa muoti-ilmiöistä, toisinaan johtamisen väitetään olevan monista aloista narratiivisuuden viimeisimpien joukossa omaksuneista (esim. Denning, 2005; Boje, 2006). Yhtä kaikki, vallitsevan digimurroksen kourissa tarinankerronta itsessään ei tunnu kovinkaan uudelta. Sitä vastoin tarinoiden ja kerronnan sähköistyminen robotisaation ja keinoälyn mukanaantuoman sisälöntuotannon näkökulmista tuntuu huimaavalta – ja tarinankerronnan eteen on usein hiipinyt etuliite digitaalinen (esim. Dreon, Kerper & Landis, 2011).

Toistaiseksi huikaimmat visiot esimerkiksi ihmisen tietoisuuden mahdollisesta siirtämisestä sähköiseen muotoon kuulostavat vielä utopistiselta tieteisfantasioinnilta – joskin moni ottaa tämän tosissaan. Huimia visioita edustavat esimerkiksi tekoälykehittäjä Roy Kurzweilin (Tieteen Kuvalehti, 2011) pohdinnat mahdollisuuksista ikuisen elämään. Hänen mukaansa tietoisuutta ja tallennusta kehitellään jo ja hän visioi sähköisen tietoisuuden olevan mahdollista kuluvan vuosisadan puolen välin tienoilla. Asia ei ole luonnollisestikaan yksioikoinen, onhan ylipäänsä mielen ja kehon yhteyttä tietoisuuteen tutkittu empiirisesti sekä myös filosofoitu jo vuosituhsia. Toisaalta voi kuitenkin olla ennenaikaista haaveilla digitalisaation mahdollistamasta ikuisesta elämästä, kun tietämyksemme ihmisavoista on vielä rajallinen eikä tietoisuuden ja kuoleman täsmällistä rajaakaan ole vielä löydetty (esim. Ratey, 2002; Parina ym., 2014; Bioethics News, 2017).

Narratiivisuus lienee kuitenkin – ainakin niin pitkään kuin johtajuus ja tarinankerronta vielä kiinnitetään ihmisiin – verraten relevantti ja kestävä lähestymistapa. Tunnetun aivotutkijan Damasion (1999) mukaan ihmisen tietoisuus on lähtökohtaisesti narratiivinen. Kyseessä on kehollinen, emotionaalinen prosessi, joka kehkeytyy organismin (ihminen) ja ympäristön suhteesta (ks. myös Swap ym. 2001). Ehkä tämä tuo meille tieteellisestikin kestävä kiinnostuksen organisaatioiden tarinan-

kerronnan tutkimuksissa. Nyt keskiössä on digitaalisuus monitasoisena ja laajana ilmiönä, mutta pikemmin teknologiana, mediana ja johtamistyön resurssina. Johtajuuden mieltäminen muuna kuin inhimillisenä ilmiönä ei liene osa lähitulevaisuutta ja digitaalista vallankumousta.

### Empiirinen osuus: Kolme aikaan ja kontekstiin sidottua organisaatiotarinkanerronnan tapausta

Esittelen seuraavaksi kolme tapausta organisatorisesta tarinkanerronnasta, joilla pyrin tiiviisti, mutta informatiivisesti havainnollistamaan organisaatioiden tarinkanerrontaa sekä sitä, kuinka digitalisaatio on viimeisen vuosikymmenen aikana tarinkanerrontaan vaikuttanut. Ennen kaikkea tarkoitukseni on havainnollistaa esimerkkien kautta kerronnan muutosta esimerkiksi valottamalla digitalisaation näkymistä suuren suomalaisen organisaation tarinkanerronnassa juuri nyt. Tapaukset on poimittu harkinnanvaraisesti (Patton, 2002) laajahkoista haastatteluaineistoista, joita olen eri tutkimusprojekteissa kerännyt runsaan vuosikymmenen aikana tutkiessani tarinoilla johtamista. Haastatteluiden teemat ovat liittyneet erityisesti organisatoriseen viestintään ja tarinkanerrontaan esimiestyön kommunikoinnin ja vaikuttamisen muotona. Tapaukset 1 ja 3 ovat suuresta suomalaisesta finanssiorganisaatiosta ja tapaus 2 on suuresta suomalaisesta huipputeknologiaorganisaatiosta. Numerointi perustuu kunkin organisaatiotarinkanerronnan ajankohtaan kolmen vuosikymmenen aikana: tapauksen 1 tarina on kerrottu 1990-luvun puolivälissä, tapauksen 2 tarina vuonna 2006 ja tapauksen 3 tarina 2017. Aloitan kunkin tapauksen esittelyn tiivistetyllä katkelmalla kunkin informantin haastatteluaineistosta.

Kunkin tapauksen (1-3) informantti on organisaatiossaan johtoryhmätason henkilö ja näin ollen päätöksenteon kannalta keskeisessä asemassa. Lisäksi kussakin tapauksessa tarinkanerronta on intentionaalista – kyseessä on paitsi tietoinen, myös strateginen valinta kommunikoida asioita organisaationsa jäsenille. Tapauksia yhdistää myös se, että johtaja pyrkii tuottamaan organisaatiolle merkityksiä sekä myös pyrkii osallistamaan kuulijoita kerrontaan. Arvioinkin kunkin tapauksen osallistavuuden ja organisatorisen tarinkanerronnan luonnetta, sitä, millaisia menetelmiä organisaatiossa käytetään ja mitä merkityksiä tällä voi olla käytännön organisaatioiden kannalta nyt ja tulevaisuudessa. Seuraavaksi käymme tapaukset läpi, ja luvun lopussa (Taulukko 1) on yhteenveto tapausten tarinoiden kerronnan ajankohdasta, sisällöstä, kerrontatilanteesta sekä kerronnan keinoista.

#### Tapaus 1: Vuorimetafora luo tulevaisuuden toivoa pankkikriisissä

Tää rakennettiin siihen vaiheeseen, kun meidän uus pankki käynnistyi syksyllä 96. Se oli siihen mennessä valmistusvaiheessa, mukana oli 100 ihmistä projektissa, ja sitä tehtiin pienissä palasissa. Me tehtiin visiokuva, joka – yllätys, yllätys – oli vähän kolmiota muistuttava vuori. Että tämmönen vuori on tuolla vähän sitten, tuolla on vähän tuleviakin vuoria... vuorissa on kaikkia erinäköisiä tasanteita ja aurinko paistaa ja mitä korkeammalla ollaan, sitä lämpösämpi siellä on. Sitten piirrettiin sinne työntekijöitämme pitkin vuorenrinnettä ja sit niillä on reppu selässä ja niitä täällä menee. Kaikkia niitä yhdistää köysi. He pitävät siitä kiinni ja sit meidän sloganiks tuli: me teemme sen. (Toimitusjohtaja)

Alun perin vuorimetafora on johtajan kokouksessa pitämän puheen ohessa laatima hahmotelma henkilöstölle, jossa hän

pyrkii havainnollistamaan vallitsevan kriisin aiheuttamia haasteita organisaatiolle. Vuori havainnollistaa metaforisesti vallitsevaa tilannetta ja haasteita: jyrkkyys ja tuuli symboloivat vaaraa pudota ja kiipeilijät tasapainottelevat ja sinnittelevät välttääkseen putoamisen siinä missä organisaation jäsenet sinnittelevät säilyttääkseen työpaikkansa. Ylhäällä siintävä aurinko kuvastaa pilkkahtelevia positiivisia välähdyksiä tulevaisuudesta, köysi symboloi yhdessä tekemistä ja tahtoa ja selkäreput organisaation tukea muutoksesta selviytymiseen, esimerkiksi koulutusta. Vanha viisaus pitääkin paikkansa: hyvä kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa.

Vuorimetafora tuli lisäksi tulkituksi narratiivisesti; organisaation jäsenet tiedostivat asioiden tapahtumakulut, jotka vallitsevaan tilanteeseen olivat johtaneet. Lisäksi kehkeytyvä tarina avasi näkökulmia positiiviseen tulevaisuuteen, johon sinnittelyn, yhteistyön ja lisäkoulutuksen avulla voidaan päästä. Kehkeytyvässä tarinassa kukin organisaation jäsen saattoi ikään kuin asettaa itsensä vuorikiipeilijäksi, tarinansa päähenkilöksi ja reflektoida, millaiseksi täsmälleen mieltä siintävän aurinkon omassa arkitodellisuudessaan. Selkäreppu merkitsi myös eri organisaation jäsenille erilaisia asioita sen mukaan, kuinka kukin koki tarvetta täydentää osaamistaan. Johtamisen kannalta tämänkaltaisen organisaatiotarina on mielenkiintoinen, sillä tapaus osoittaa, kuinka tarina irtoaa johtajasta ja alkaa toimia organisaatiokäyttäytymisen ohjaajana.

Osallistavuuden kannalta vuorimetafora realisoitui mielenkiintoisella tavalla: nimenomaan organisaation jäsenet, ei johtaja, halusivat kehittää ideaa. Vuorimetafora päättyi useisiin organisaation sisäisiin esityksiin ja siitä tehtiin esimerkiksi huoneentauluja toimistokonttoreihin, ja johtajan merkkipäivänä assistentti keksi tilata leipomosta kolmion mallisia leivonnaisia. Tarina jäi siis elämään symbolisesti organisaatioon – ilmeisen positiivisesti latautuneena, sillä esimerkiksi köydelle ei esitetty hirttosilmukka -tulkintoja – ja jokainen sai käyttää ja soveltaa tarinaa haluamallaan tavalla. Toisaalta kuitenkin kertomuksen merkityssisältö perimmäisine symbolisine merkityksineen oli jo kerrontavaiheessa muodostunut varsin koherentiksi, joten osallistavuuden ja organisaatiotarinkanerronnan kannalta Weickin ja Browningin (1986) tarkoittama merkitysvälitteinen ja vuoro-vaikutteinen osallistaminen jäi melko rajalliseksi.

#### Tapaus 2: Toiminnan ohjaus ja tulevaisuuden konkretisointi tarinkanerronnalla

Esityksissäni, jos käytän Powerpointtia, voin hyppiä slideistä 2 slideen 33 ja miten vain tilanteen mukaan... mä tykkään katsella yleisöön, hakea vähän palautetta sieltä, mihin suuntaan sitä viestiä viedään [...] mä en käskytä [esimiehenä], vaan nimenomaan kerron, siis korostan sitä tarinaa ja annan ihmisten tuoda siihen oman mausteen. Ja kun he saavat siihen oman panoksensa sisään, niin he ovat paljon halukkaampia tekemään sitä yhteistyötä kun että mä sanon ota tai jätä [...] ei niitä painetun elektroniikan alan... teknologioita vielä ollut olemassa, oltiin kehittämässä ja piti kommunikoida, saada ymmärtämään, rahoittajakin vaikea saada laittamaan rahansa johonkin mitä ei vielä ole olemassa [...] Isoja pelureita oli, ja tutkijasakkia, asiantuntijan XXX kanssa otettiin tavaroita, joilla materialisoitiin sitä meidän visiota tuotteesta YYY. Sijoitettiin pöydälle järjestyksessä lenkkari, ledivalo, kenkä missä oli yhdistetty tuotteet ja etenimme paperituotteisiin, siis tuotteita eri aikakausilla ja tehtiin jatkumoa. Viimeinen käänne se tulevaisuus, sekin sieltä realisoituu. (Liiketoimintajohtaja)

Johtajan esityksissä ja tarinkanerronnassa nousee esille



monella tasolla vuorovaikutteisuus ja osallistavuus, mutta myös eri teknologioiden soveltaminen sekä lisäksi materiaalisuus. Bojen (2010) mukaan teknologia on osa muutosta tarinankerronnassa. 2000-luvulla yliopistoissa niin USA:ssa kuin Suomessa Powerpoint lienee käytetyimpiä luennoitsijan apuvälineitä. Bojen mukaan tietokoneen, videon, televisiolihtetysten ja nykyisin tyypillisemmin Youtube-klippien käytön pitäisi erityisesti opetustilanteissa välimatkan kasvaessa tehdä kerronnasta elävämmän näköistä. Etäopetuksessa teknologioilla pyritään lisäämään opiskelijoiden vuorovaikutusta myös keskenään ja luentotilanteissa vuorovaikutteisuutta pyritään lisäämään aiemman liitu- tai fläppitaulun lisäksi sähköisillä keskustelualustoilla, joissa voidaan vaikkapa luennon aikana älypuhelimia käyttäen nostaa esiin kysymyksiä, kommentoida tai vaikkapa tehdä äänestyksiä. Kasvotusten tapahtuvassa tapauksessa Powerpoint-esityksistäkin on tullut animoidumpia ja videoklippejä lisäämällä luokkahuoneluennosta pyritään tekemään enemmän elokuvaspektakkelimaisia. Bojen mukaan digitaalisista sovelluksista on tulossa lisääntyvässä määrin bisneskouluissa ammattiluennoitsijoiden tiedon välittäjiä.

Materiaalisuus organisaatiotarinkerronnassa on 2000-luvulla noussut lähestymistapa. Jørgensen ja Strand (2014) ovat kehittäneet esineiden ja muovattavien aineiden yhdistämistä tarinankerrontaan erityisesti oppimistilanteissa. Kehollisuus ja materia yhdistyvät diskursiiviseen todellisuuteen, jonka avulla voidaan tuottaa merkityksiä ja vaikkapa visioita tulevaisuutta. Tapauksessa 1 ja 2 materiaalisuus nousee esiin. Esimmäisessä tarina materialisoitui organisaatiossa lähinnä kerronnan jälkeen kun taas toisessa tapauksessa tarinaa materialisoitiin kerronnan aikana. Lopputulema, keksintö, jota ei vielä ole olemassa eli diskursiivisesti olemassa oleva abstraktio, sai kuitenkin riittävästi kohrensia. Johtajan mukaan rahoituspäätös hankkeelle saatiin. Osallistavuuden näkökulmasta tapauksessa 1 organisaation jäsenillä on tarinan materialisoituminen tapahtunut pääosin johtajan tuottaman merkityshorisontin sisällä, sillä kerrontatilanteessa ei organisaation jäsenillä ollut mahdollisuutta osallistua kerrontaan. Tapauksessa 2 sitä vastoin johtaja on ikään kuin valmistellut merkityssisällön ja materiaaliset puitteet, mutta tarina lähti kehkeytymään kerrontatilanteessa kuulijoiden kysymysten, kommenttien, mielenkiinnonkohteiden ja ideoiden kautta. Kukin pystyi lisäksi kohtuullisen vapaasti muodostamaan merkityskokonaisuuksia, joskin juonellistaminen tapahtui johtajan ohjaamana.

### Tapaus 3: Johtajan esitysten ja organisaatiopuheen digitalisoituminen

Isot muutokset, strategian tekemiseen, esimerkiksi nyt meillä oli tällainen henkilöstöiltapäivä, useimmiten lähtee toimitusjohtajan viestinnästä. Kaikki ei pääse paikalle, mutta intrasta löytyy videoklippejä tilaisuuksista, kaikki tallennetaan [...]

Meillä on toimipisteitä ympäri läänä, voi olla viikkoja ettei konttorilla ole fyysisesti sitä omaa esimiestä ollenkaan... Ollaan yhteydessä intrassa, digisti. Osaamiskeskustelut pyöräytetään Skypessä. Digitalisoituminen johtanut tähän, esimies ei ole fyysisesti läsnä, että ratkaisis ja analysois arjessa kysymykset, pitää asiantuntijaorganisaatiossa johtaa omaa työtä... kahden vuoden aikana porukasta tullut huomattavasti itsenäisempää [...]

Olin varmaan 25 eri sähköpostilistalla niin se on oikeesti ku sitä tulee kymmeniä viestejä päivässä, ei niihin pysty tarttumaan sil-lai. Kun intrasta klikkaa kaksi kertaa päivässä uutissyöteeseen ja kattoo mitä sinne on tullut. Ja sit intra mahdollista sen vuoropu-

helun. Eihän normaalisti, et jos viestitään joku asia sähköpostilla niin harvoin henkilöstö lähtee aktiivisesti vastaamaan. Mutta intrassa tavallaan huomaa että ku siellä viestitään joku asia niin sinne alkaa tulemaan niitä kommentteja ja joku on huomannu jonku yksityiskohdan, jonka haluaa tuoda kaikille tiedoks [...]

Äärettömän hyvä, isot uutiset tulevat etusivulle, yksikkötason viestintä löytyy etusivulta, erityisen merkityksellinen päivittäiseen toimintaan liittyvä... Esimerkiksi XXX tuotteista asiantuntija YYY on tänne esittänyt [yksikkötason tiedotteeseen] kysymyksen, johon ZZZ on vastannut. Näin asia selviää kaikille, tukee vuorovaikutteisuutta. (Sijoitusjohtaja)

Kolmas tapaus poikkeaa monellakin tapaa aiemmista, tiettyyn erityiseen hetkeen kiinnittyvistä tarinoista. Ensinnäkään tapaukseen ei voida liittää spesifiä tilannetta ja täsmällistä viestinnällistä tavoitetta, kuten kahdessa aiemmassa: Tapauksessa 1 vallitsi kriisi, johon johtaja kertoi metaforisen tarinan kun taas tapauksessa 2 johtaja pyrki konkretisoimaan ei (vielä) reaalisesti olemassa olevaa keksintöä ja havainnollisti juonirakenteen avulla mahdollisia tulevia kehityskulkuja. Tapauksessa 3 on toki myös meneillään useita merkityksellisiä asioita (strategian implementoinnista työhyvinvointiin) organisaatiossa ja johtajalla on luonnollisesti pyrkimys tehdä itsensä ymmärretyksi. Se, mitä pyrin havainnollistamaan, liittyy muutokseen nimenomaan johtamis- ja keskustelukuluttuurissa. Tapauksissa 1 ja 2 tarinankerronnan näkökulmasta turvaututaan perinteisiin teknologioihin, kun taas tapauksessa 3 puhe on siirtynyt sähköisiin kanaviin. Verrattuna tapauksiin 1 ja 2 esimerkiksi toimitusjohtajan henkilöstötilaisuuden stragiapuhe lienee vähemmän spektakkelimainen. Vaikka yksittäisenä tarinankerronta-aktina videoklippiesitys olisi vähemmän emotionaalisesti stimuloiva, jopa koko organisaatio on ikään kuin läsnä johtajan esityksessä – joko tilaisuudessa paikalla, omalla tai kotitoimistolla striimauksen kautta tai mahdollisesti katsoessaan esitystä myöhemmin töihin palattuaan (intrasta). Poissaolijat eivät siis lähikohteisesti ole muiden kuulopuheiden varassa. Osallistavuuden näkökulmasta tapaukset 1 ja 2 ovat ehkä mahdollistaneet kokonaisvaltaisemman (kehollisen) osallistumisen esitykseen keskusteluiden muodossa. Tapauksessa 3 henkilöstö saattoi tilanteen aikana esittää chattikanavien kautta kysymyksiä ja kommentteja ja lisäksi keskustelut jäivät sähköisenä muidenkin luettavaksi ja kommentoitavaksi intranetissä.

Tähän liittyikin eräs digitalisaation implikaatioista johtamiselle ja organisaatioiden tarinankerronnalle: yhä suurempi osa keskusteluista jää "organisaation muistiin" teksteinä ja lisäksi yhä useampi voi käytännössä reaaliaikaisesti käydä sähköisesti keskustelua johtajan esityksen etenemisen aikanakin. Toisaalta emme vielä täysin tunne kehollisen ulottuvuuden merkitystä esimerkiksi strategian merkityksellistämisen kannalta. Kun johtaja tapaa reaalisesti joka yksikössä henkilöstön ja pitää strategiaesityksen keskusteluineen, se on tehokas, jopa emotionaalisesti stimuloiva keino tuottaa ja välittää merkityksiä organisaatiossa (esim. Sajasalo ym., 2016). Osallistavuuden kannalta keino on rajallinen sikäli, että kukin keskustelu strategiaan liittyen jää enemmän tai vähemmän yksikön sisälle. Tapauksessa 3 ylin johto (yhä) laatii varsinaisen liiketoimintastrategian päälinjat ja -tavoitteet. Strategia on kuitenkin muuttunut viime vuosien aikana perin ylimalkaiseksi koostuen symbolisista ja vaikeasti mitattavista tai edes täsmällisesti määriteltävissä olevista tavoitteista (esim. "paras asiakaskokemus" tai "digitaalisuus"). Tapauksen kolme johtaja kertoikin uskovansa, että digitaaliset keskustelukanavat tukevat toimijuutta mahdollistaen tulkintojen kehkeytymisen organisaation puheessa ja tarinoiden virrassa.

Tarinankerronnan näkökulmasta on myös huomattavaa, että varsinaisia tarinoita perinteisessä mielessä havaitsin intranetissä ja keskusteluissa varsin vähän, ja puhe liikkui työn tekemisen kontekstissa. Ihmiset organisaatioissa tarvitsevat yhä draamaa, tunteita ja juoruja niin spekulatio- kuin terapiamielessä (esim. Gabriel, 1995; Bordia ym., 2006). Todennäköisesti kahvipöytäkeskustelut ovat yhä tärkeä inhimillisen kommunikation kanava. Lisäksi Vincitin tavoin voisi muihinkin organisaatioihin harkita käyttöönotettavaksi slack-kanavatyyppinen chat (ks. Collin ym., 2017), missä voi vapaasti keskustella muistakin kuin työasioista. Digitaalisen tarinankerronnan ja johtajuuden näkökulmasta nostan lisäksi esille johtajahenkilön merkityksen: Mikäli johtaja siirtyy yhä enemmän sähköiseksi videoklippiesitykseksi, siirrymmekö jo lähemmäs Bojen ym. (2011) virtuaalisen metaforan ideaa? Kehkeytykö digitalisaation myötä johtajasta lisääntyvissä määrin massamedian kerronnan "tuote"? Lisäksi puheenparret ja tarinat näyttävät muuttuneen pirstaleisemmiksi, esimerkiksi strategisen tavoitteen juoni löytyy lukuisia versovia keskusteluita seuraamalla. Aikaisemmissa haastatteluisani kysyin informanteilta heidän kiteytynyttä käsitystään strategiasta. Nyt strategian ollessa laaja-alainen ja ylimalkainen, määrittelyn tueksi tarvittaneen intra- ja chat-keskusteluiden läpikäymistä.

### Pohdinta, johtopäätökset ja villit digiskenaariot

Johtamisteoreettinen tarkastelu on osoittanut siirtymän 1900-luvun alun managerialistisista ja johtaja(henkilö)keskeisistä tieteellis-rationaalisista lähestymistavoista 2010-luvulla johtajuuteen käytäntönä, digitaalisiin implikaatioihin, itsensä johtamiseen sekä johtajuuteen itsepalveluna sekä jopa johtajatuuteen (esim. Raelin, 2016; Boje ym., 2011; Sydänmaanlak-

ka, 2009; Takkunen, 2017). Viimeaikaisista avauksista esimerkkinä voidaan mainita virtuaalisen johtajan metafora, johtajuus käytänteinä sekä johtajattomuus johtajuus palveluna (LaaS) -sovelluksineen. Näitä voidaan myös ajatella ikään kuin ensivaiheen vastauksiksi digitaalisen vallankumouksen muutosturbulenssissa. Lisäksi ikivanha tarinallinen näkökulma johtajuuteen on kokenut viime vuosisadan loppupuolella uuden tulemisen ja lopulta vuosituhannen vaihtuessa uuden läpimurron. Johtaminen ja tarinankerronta – yhdessä ja erikseen – ovat kietoutuneet tai on kiedottu digitaaliseen vallankumoukseen. Voimme ko digi-etuliitteellä valjastaa tarinankerronnan viitekehyydeksi johtajuuden kehittämiseksi siten, että organisaatioiden tarpeet täyttyvät nyt ja tulevaisuudessa?

Esitellyt kolme tapausta nostivat esiin erinäisiä organisaatioiden tarinankerrontaan ja digitaalisuuteen liittyviä näkökulmia: Tiivistetysti voidaan sanoa, että 2010-luvulla johtaminen ja organisaatioviestintä on muuttunut – lukuisat digitaaliset teknologiat ovat jo arkipäiväisiä. Vaikka tarinankerronta itsessään on fundamentaalinen inhimillinen ominaisuus ja taipumus, digitaalisuus on muuttanut tarinankerrontaa. Empiirisessä mielessä kuitenkin tapaukset ovat suppeita, ja refleksiivisten, tähän hetkeen ja tulevaisuuteen kiinnittyvien provokatiivisten avaus-ten tekeminen niiden kautta on mahdotonta. Etsiessämme tulevaisuuden organisaation luovuutta, hyvinvointia ja tehokkuutta tukevia johtamisotteita ja (digitaalisen) tarinankerronnan muotoja karistan tiedemiehen itsestäni ja otan tiettyjä vapauksia. Siirryn seuraavaksi Disney-tutkimuksen kautta elokuvateollisuuden kirvoittamiin ei-konventionaalisiin ajatuksiin.

Organisaatiotutkimukset ovat avanneet mielenkiintoisia näköaloja tarinankerrontaan. Eräs niistä kohdistuu audiovisuaalisen massatarinankerronnan huippuosaajaan, Disney-yhtiöön, jota David Boje (1995; 2001) on tutkinut empiirisesti. Dis-

Tarina	Kerrontatilanne ja tavoite	Tarinan sisältö/idea	Kerronnan tapa ja välineet
<b>1. Vuori-metafora luo tulevaisuuden toivoa kriisissä</b>	Pankkikriisi 1990-luvun puolivälissä; organisaation jäsenet ahdistuneita ja kärsivät epävarmuudesta. Organisaation jäsenet ovat epätoivoisia ja ahdistuneita. Johtaja pyrkii rauhoittamaan ihmisiä ja ohjaamaan "sähläämisen ja valittamisen" tuottavaksi toiminnaksi, jolla voidaan pelastaa organisaatio.	Nykyinen tilanne voidaan nähdä vuorena, jonka rinteet ovat jyrkät ja kova tuuli pyrkii suistamaan. Olemme nyt yhdessä vuorenrinteellä. Tämä köysi tarkoittaa, että pidämme yhtä ja kukaan ei putoa. Reppu selässä on organisaation tuki - ketään ei hylätä, kaikille tarjotaan tarvittava koulutus. Aurinko täällä ylhäällä on määränpäämme, valoisa tulevaisuus.	Johtaja juonellistaa vallitsevan tilanteen ja havainnollistaa metaforisesti organisaatiot haasteet sekä myös mahdollisuudet. Kerrontatilanteessa johtaja visualisoi vuorimetaphoran piirroksiksi, joka sittemmin levisi organisaatiotarinoissa ja päätyi lopulta huoneentauluksi. (FLÄPPITAUULU)
<b>2. Abstraktin konkretisoiminen tarinaa materialisoimalla</b>	Huipputeknologiaorganisaation johtaja esittelee uusia teknologioita, joita ei vielä ole olemassa. Hänellä on tarve vakuuttaa sekä henkilöstö että rahoittajat.	"Tämä on tulevaisuus", johon suuntaamme resurssimme; johtaja konkretisoi ei-olemassa olevia teknologioita luodakseen koherentin ja uskottavan tulevaisuudentarinan.	Abstrakteihin, irrallisiin tapahtumiin rakennetaan juoni. Puhetta konkretisoidaan liittämällä tarinan käänteisiin kronologisesti tavaroita (POWER POINT, ESINEITÄ JOTKA LIITTYVÄT TARINAAN)
<b>3. Johtajan esitysten ja organisaatiopuheen digitalisoituminen</b>	Kerronta useista eri meneillään olevista organisatorista tapahtumista (päättymätön prosessi). Organisaatio pyrkii ohjaamaan asiantuntijat ratkaisemaan itse ongelmansa ja tekemään arkisia päätöksiä yhteisiä sähköisiä teknologioita hyödyntämällä. Lähijohtajien merkitys vähenee, asiantuntijoiden osallisuutta ja toimijuutta pyritään lisäämään.	Johto osoittaa suurissa (esim. strategia) suuntaviivoja (esim. toimitusjohtajan puheessa), mutta merkitysten rakentaminen tapahtuu organisaation jäsenten välisissä keskusteluissa. Merkitys kehkeytyy jatkuvasti, tarinan "loppu" on avoin.	Organisaatiotason (esim. strategia) ja yksikötason (esim. päivittäiset ongelmat) on siirretty sähköiseksi (SÄHKÖISET TALLENTEET JA VIDEOKLIPIT, SKYPE, INTRANET)

Taulukko 1. Yhteenveto kolmesta havainnollistavasta organisaatiotarinkerrontatapauksesta

ney on globaalissa eturivissä hyödyntänyt vuosikymmenien ajan kulloisiakin uusia tarinankerronnan teknologioita: mustavalko-elokuvista äänielokuvaan, värifilmeihin ja 1990-luvulta alkaen digitaalisiin innovaatioihin. Yhtiön menestys on ollut huikeaa ja kansainvälistä ihailua on riittänyt. Boje kuitenkin nostaa esille mielenkiintoisen näkökulman Disney-yhtiön omaan johtamiseen liittyvän näkökulman: ulkoisesti loistava tarinayhtiö – joka on muovannut globaalisti narratiivisia menetelmiä taitavasti käyttellen käsityksiämme niin hyvästä ja pahasta kuin rumasta ja kauniista, onkin sisäisesti synkeä. Yhtiön sisäisiä keskusteluja, satoja tunteja taltioitua puhetta, tutkiessaan Boje havaitsi tarinankerronnan olleen kaikkea muuta kuin voimaannuttavaa ja työntekijöitä arvostavaa. Eikö suutarin lapsella ole kenkiä? Joka tapauksessa Disney-yhtiön panos tarinankerronnan teknologioiden kehittäjänä on vertaansa vailla, mutta nostaa esille tarinan teknologioista riippumattoman ominaisuuden: Jokaisella tarinalla on kertojansa, päähenkilönsä ja merkityksensä näkökulman vaihtuessa sen mukaan, kuka on kertoja.

Ylipäänsä Hollywoodin elokuvateollisuuden piiristä löytyy paljon ammennettavaa – niin narratiivisten ideoiden kehittelyn kuin arkisen johtamisen käytänteiden näkökulmasta. Lisäksi Hollywood-elokuvat ovat inspiroineet paitsi kansainvälisesti, myös suomalaisia johtajia, esimerkiksi organisaation juhlapuheiden sitaateissa sekä tiimin motivaatiopuheissa (esim. Auvinen, 2008). Jos peilaamme meneillään olevassa digitaalisessa vallankumouksessa tulevaisuuden visioita luovasta tekoälystä sekä ihmisen tietoisuuden siirtämisestä sähköiseen muotoon, Hollywood-hömpä resonoi mielenkiintoisella tavalla. Esimerkiksi Arnold Schwarzeneggerin tähdittämä Terminaattor tietojärjestelmä- ja konekapinoinen viime vuosisadan loppupuolella sekä Keanu Reevesin tähdittämä Matrix keinotodellisuksineen vuosituhatien vaihteesta edustivat tuolloin jokseenkin puhdasta science fictionia. Jos antaa mielikuvitukselle vallan, tekoälyn kehittyminen oppivine järjestelmineen yhdistettynä tietoisuuteen, jossa robotille voi kehkeytyä oma tahto, avaa nyt lähes realistiselta tuntuvia tulevaisuudennäkymiä. Terminaattorissa reaalin ja metaforinen vastakkainasettelu on koneen ja ihmisen välisessä taistelussa. Matrix menee vielä askeleen pidemmälle: Reevesin näyttelemä Neo herätetään digitaalisesta virtuaalitodellisuudesta karuun ja todelliseen arkimaailmaan, jossa koneet ovat valjastaneet ihmisen käyttövoimaksi siinä missä ihminen aikoinaan eläimen. Tässä kohtaa visiointini ja villit digiskenaarioni voivat mennä joistakin liian pitkälle, mutta todellisuus ja kehitys voivat säikäyttää. Tarkoitukseni on stimuloida ja provosoida pohtimaan, miten ja miksi kehitämme ja hyödynnämme digitaalisuutta. Ketä ja kenen tarpeita keinoäly ja sähköiset johtamisjärjestelmät on luotu palvelemaan – ja missä menee raja?

Olemme usein tottuneet ajattelemaan asioita evoluution kautta, joten havainnollistan digivisiointiani teknologioiden evoluution muodossa. Darwinin evoluutioteoria lienee kokonaisvaltaisin ja tunnetuin kuvaus elollisen kehityksestä, mutta samaa evoluution ajatusta on sovellettu johtamisen alallakin – esimerkiksi HR:n evoluutioteorian mukaan henkilöstöhallinnollisista rutiineista on kehitystyön myötä siirrytty käytänteisiin ja lopulta strategisuuteen ja lisäarvoa bisnekselle tuottavaan täyteen liiketoimintastrategiseen kumppanuuteen (Ulrich & Dulebohn, 2015). Tunnumme auttavasti ihmisen evoluution ja eri teknologiat kulloisellakin aikakaudella – vaan entäpä jos mietimme evolutionaarisesti teollistumistarinan viitenä vaiheena (joista ensimmäiset kolme ovat historiallisia, neljättä juuri elämme ja viides fiktiivinen); tyyppillisestihän suurimpia muutoksia kuvataan nimenomaan vallankumouksina: Ensimmäinen teollinen vallankumous tapahtui, kun ihminen valjasti

vesi- ja höyryvoiman tuotteiden mekanisaation hyväksi. Toinen teollinen vallankumous tapahtui, kun ihminen valjasti sähkövoiman ja kolmannessa teollisessa vallankumouksessa ihminen valjasti elektroniikan ja informaatioteknologian tuotannon automatisoidakseen. Neljäs teollinen vallankumous, digitalisaatio, jota ihminen ei enää oikein saanut valjastetuksi, hämärsi fyysisen, sähköisen ja biologisen ympäristön (vrt. World Economic Forum, 2016). Digitalisaatio hävitti ensin rutiinityöt, sittemmin koulutetun keskiluokan hieman henkisesti haastavammat työt ja lopulta tekoälyn kehityttyä riittävästi johtajakin kävi tarpeettomaksi. Viides teollinen vallankumous on viimeinen; luova keinoäly ja autonominen sähköisen tietoisuuden omaava robotiikka ottaa vallan. Kone valjastaa ihmisen saastuneessa ja ylikansoitettussa maailmassa. Neo saa jatkaa ihmiskarsinassa ruususen untaan virtuaalisessa keinotodellisuudessa robotin ammentaessa hänen elämänvoimaansa ravitakseen emolevynsä prosessoria. Luovan, kenties osin utopistisen, hulluuspuuskan jälkeen palaamme vielä hetkeksi takaisin arkitodellisuuteen: digitaalisuuteen, tarinankerrontaan ja johtamistyöhön liittyviin sovelluksiin ja kehityskuluihin.

Viimeaikaisia teknologioita, joita odotan sovellettavaksi johtamistyössä ja organisaatioiden tarinankerronnassa, ovat esimerkiksi lisätty todellisuus (augmented reality, ks. esim. VTT, 2017). Nyt johtajuuden tutkijoilla ja kehittäjillä on mahdollisuus tuoda omaa asiantuntemustaan sisällöntuottamiseen, jotta lisättyä todellisuutta voidaan hyödyntää. Esimerkiksi niin Skype-kokoukset kuin johtajien webcast-esitykset täydentyvät lisätyn todellisuuden kaltaisilla teknisillä innovaatioilla (tosin sovelluksissa, kuten Snapchatissa, voi filteröidä ryppyjä kasvoistaan tai lisätä itselleen pyhimyksen sädekehän vastapuolen iloksi tai ihmetykseksi). Nykyiset puhuvat webcasting-päät jättävät helposti seuraajat kylmäksi, eivätkä ne ehkä itsessään riitä tarinateknologiaksi esimerkiksi visionääriin strategiaprosesseihin tai henkilöstön työhyvintitapahtumiin. Lisätty todellisuus voi kuitenkin lisätä etenkin virtuaalisesti ja etänä tapahtuvan johtamistyön vuorovaikutteisuutta. Vuorovaikutteisuuden lisäämistä pyrkii tekoälyn avulla tuomaan esimerkiksi Applen Siri-applikaatio, jonka avulla älypuhelin voi ohjata puheen avulla. Pyydetessä Siri osaa etsiä puhelinnumeroita, tietoja verkosta sekä käydä yksinkertaista vuoropuhelua – osaapa se kertoa jopa yksinkertaisen tarinan. Lisäksi yli kolme miljoonaa käyttäjää on jo tyytyväisiä Amazonin keskustelupohjaiseen avustajaan Alexaan (Accenture, 2017). Onko tämä myös Vincitin LaaS-sovelluksen seuraava kehityssuunta?

McKinseyn (2013) raportissa käydään läpi 12 viimeaikaista ja lähitulevaisuudessa nopeasti kehittyvää teknologiaa, jotka muuttavat elämän, bisneksen ja globaalin talouden. McKinsey kehottaa yhteiskuntien ja yritysten johtajia tiedostamaan mitä tulevaisuuden horisontissa hämöttää sekä varautumaan muutokseen. Näen asian kuitenkin niin, että yhteiskuntien ja yritysten johtajat sekä organisaatiotutkijat eivät voi vain passiivisesti pyrkiä mieltämään, mitä tulevaisuus suvaitsee tuoda tullessaan. Varautuminen ei riitä – en halua koneiden kapinan olevan jälkikasvuni tulevaisuutta. Kehitystyön lisäksi aktiivinen eettinen vaikuttaminen; keskustelu ja visiointi siitä, mihin haluamme teknologioita valjastaa, on johtajien ja tutkijoiden velvollisuus. Teknologisesti korkeatasoista mutta eettisesti terävää keinoäly-tulevaisuus-keskustelua on nostanut esiin myös Stephen Hawkins, joka ilmaisee huolensa siitä, että tekoälyyn liittyvää vakavaa tutkimusta on tehty hyvin vähän (MTV3, 2017). Hänen mukaansa tekoälyteknologiasta voi tulla maailman johtajia ja taloutta ovelampaa. Tältä kannalta ajateltuna ehdottamani viides teollinen vallankumous ei lopulta liene puhdas utopia. Organisaatioiden tarinankerronnan näkökulmasta

korostankin, että digitaalisuus ja digitaalinen tarinankerronta tulee nimenomaan nähdä teknologioina, jotka mahdollistavat ja rikastavat kerrontaa – mutta emme voi unohtaa kestävästä kehityksen ja etiikan näkökulmia. Kuinka tulee käymään, kertooko tulevaisuutemme organisaatiotarinaa robotti vai johtaja, ihminen? Accenture (2017) ainakin uskoo, että tekoäly tulevaisuudessa toimii yritysten tiedottajana ja edustajana (spokesperson) teknologiavisiossaan: "Artificial intelligence (AI) is about to become a digital spokesperson for companies. Moving beyond a back-end tool for the enterprise, AI is taking on more sophisticated roles within technology interfaces."

Lopuksi muistutan, että esimerkeiksi nostamani digitaalisen vallankumouksen toistaiseksi tuottaman luoviakin tuotoksia kehittävä keinoälynnovaatiot pohjautuvat jo olemassa olevan inhimillisen luovuuden uudelleen yhdistelyyn. Niin runorobotti, Rosalinda-robottitoimittaja kuin johtajan päätöksiä ennustava tekoälysovellus suovat valtavien tietokantojen ja laskennallisten mallien avulla huikeita mahdollisuuksia organisaatioille – mutta ne ovat vailla tietoisuutta ja inhimillistä, ainutkertaista kehollista älykkyyttä. Kehittyneinkään tekoäly ei vielä synnytä kieltä ja vain ihminen ymmärtää miltä tuntuu olla ihminen. Ajatuskulku tekoälyn rationaalisuudesta myös jossain määrin resonoi tunnettua Herbert Simonin ei-digitaalista johtajan päätöksiä ennustavaa ja ymmärrettäväksi tekevää rajoitetun rationaalisuuden teorian ideaa (ks. Hodgkinson & Rousseau, 2009). Tosin usein esitetyn tulkinnan mukaan johtaja voi toimia rationaalisesti käytössä olevan informaation salimissa rajoissa, mutta Simon painotti arvojen ja inhimillisten

premissien merkitystä päätöksenteossa. Erityisesti rationaaliiseen maailmanparadigmaan kuuluva (positivistinen) haave on, että mikäli riittävän laadukkailla ja kattavilla tutkimusmenetelmillä saavutamme riittävän määrän informaatiota, kaikenselittävä ja ennustava malli talouden kehitykseen korkotasoinen olisi rakennettavissa (vrt. esim. Fisher, 1986; McCloskey, 1998; Reichenstein, 2006; Auvinen, Mangeloja & Sintonen, 2010).

Viimekädessä kehittyneimmätkin koneälysovellukset huikeine oppivine algoritmeineen hyödyntävät "luovuutensa" raaka-aineena inhimillisiä tuotoksia – ja inhimillisiin tarkoituksiin. Johtajien ja organisaatioiden tarinankerrontaan digitaalisuus tuo valtavasti uusia mahdollisuuksia mutta sen, missä määrin ja miten niin inhimillisyys kuin teknologia nähdään resurssina ja missä määrin itseisarvoina ja päämäärinä, ratkaisee jokainen johtaja ja organisaatiotarinan kertoja viimekädessä itse. Digitaalinen tarinankerronta organisaatioissa ei saa ajautua mediana ja keinoälysovelluksineen irrallisena saarekkeena liian kauas tuntemastamme ja ymmärtämästämme organisaatioiden tarinallisuudesta, vaikkapa johtajien lohdullisista ja inspiroivista kertomuksista alaisilleen siitä kuinka menneen ajan sankarit voittivat vaikeutensa. Toimijuus ja autenttinen luovuus on yhä orgaanisten toimijoiden käsissä, mutta ymmärryksemme digitaalisen vallankumouksen turbulenssissa on vasta kehkeytyneessä ja tarvitsemme niin filosofis-teoreettisesti kuin empiirisesti orientoituneita uusia avauksia. Johtamisteoreetikona olen joka tapauksessa juuri tullut herätetyksi turbulenssissa uuteen todellisuuteen joka, toisin kuin Neolla, on vielä orgaaninen.

## Lähteet

- Accenture. (2017). TECHNOLOGY FOR PEOPLE. The Era of the Intelligent Enterprise. Sähköisenä: [https://www.accenture.com/t00010101T000000\\_\\_w\\_/at-de/\\_acnmedia/Accenture/next-gen-4/tech-vision-2017/pdf/Accenture-TV17-Full.pdf](https://www.accenture.com/t00010101T000000__w_/at-de/_acnmedia/Accenture/next-gen-4/tech-vision-2017/pdf/Accenture-TV17-Full.pdf)
- Ahonen, A. (2001). Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekielinen: Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Doctoral Dissertation. Turku, Finland: Turku School of Economics.
- Arvopaperi. (2016). Vincitin anti oli hurjan suosittu, moni piensijoittaja joutuu pettymään. 6.10.2016. Sähköisenä: [https://www.arvopaperi.fi/kaikki\\_uutiset/vincitin-anti-oli-hurjan-suosittu-moni-piensijoittaja-joutuu-pettymaan-6588363](https://www.arvopaperi.fi/kaikki_uutiset/vincitin-anti-oli-hurjan-suosittu-moni-piensijoittaja-joutuu-pettymaan-6588363)
- Auvinen, T. (2008). Narratiivinen näkökulma johtajuuteen. Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja 174/08. Lisensiaatin tutkielma. Sähköisenä: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/19254>
- Auvinen, T. (2013). Narratiivinen johtajuus. Tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä. Väitöstutkimus. Jyväskylä: Jyväskylä University School of Business and Economics.
- Auvinen, T., Mangeloja, E., & Sintonen, T. (2010). Is narrative a content of economics and business administration? An essay about why homo economicus is actually homo narrans: From realistic to narrative paradigm. *Annual Review of Management and Organizational Inquiry*, 6(1), 1–13.
- Auvinen, T., Riivari, E., & Sajasalo, P. (2017). Lessons Learned from Traditional and "new-age" Leadership. In A. Eskola (Ed.), *Navigating Through Changing Times: Knowledge Work in Complex Environments* (pp. Chapter 6). Routledge.
- Bioethics News (2017). Consciousness after clinical death. The biggest ever scientific study published. Georgetown University, 07/2015. Sähköisenä: <https://bioethics.georgetown.edu/2015/07/consciousness-after-clinical-death-the-biggest-ever-scientific-study-published/>
- Boje, D. (1995). Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-land." *Academy of Management Journal*. Vol. 38 (4), 21-32.
- Boje, D. (1999). Storytelling leaders. <http://business.nmsu.edu/~dboje/leaders.html> [viitattu 15.3.2008.]
- Boje, D. (2001). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. Lontoo: Sage Publications.
- Boje, D. (2006). Pitfalls in Storytelling – Advice and Praxis, *Academy of Management Review*, Vol. 31 (1), ss. 218–225.
- Boje, D. (2008). *Storytelling Organizations*. Lontoo: Sage Publications.
- Boje, D., Pullen, A., Rhodes, C. & Rosile, G. A. (2011). The virtual leader. *The sage handbook of leadership*. (toim. Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M.). London: SAGE Publications Ltd.
- Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. & Difonzo, N. (2006). Management Are Aliens! Rumors and Stress During Organizational Change. *Group & Organization Management*, 31 (5), 601–621.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T., & Lemmetty, S. (2017). Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylän yliopisto. Open access: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6921-9>
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago, USA: The University of Chicago Press.
- Damasio, A. R. (1999). *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*. Harvest Books.
- Dennehy, R. (1999). *The Executive as Storyteller*. Management

- Review, Vol 88 (3), 40–43.
- Denning, S. (2005). *The Leader's Guide to Storytelling*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Dreon, O., Kerper, R. M. & Landis, J. (2011). Digital Storytelling: A Tool for Teaching and Learning in the YouTube Generation. *Middle School Journal*, Vol. 45 (5), 4-10.
- Edwards, V. & Sienkewicz, T. J. (1990). *Oral cultures past and present: rappin' and Homer*. Oxford; Cambridge, Mass: Blackwell.
- Etelä Suomen Sanomat. (2017). Rosalinda-robotti kirjoittaa urheilujuttuja – Vasabladetin julkaisija ottaa käyttöön. 16.11.2016. Sähköisenä: <http://www.ess.fi/uutiset/talous/art2320224>
- Fisher, W. R. (1985). The Narrative Paradigm: In the Beginning. *Journal of Communication*. Vol. 35 (4), ss. 74-89.
- Fisher, W.R. (1987). *Human communication as a narration: Toward a philosophy of reason, value, and action*. South Carolina, Columbia: University of South Carolina Press.
- Flory, M. & Iglesias, O. (2010). Once Upon a Time: The Role of Rhetoric and Narratives in Management Research and Practice. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23 (2), 113-119.
- French, W. L. (1987). *The Personnel Management Process*. 6th edition. Boston, USA: Houghton Mifflin Company.
- Frey, Carl Benedikt & Osborne, Michael A. (2013). THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION? [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf)
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations. Facts, Fictions and Fantasies*. New York: Oxford University Press Inc.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and Possibilities*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Grint, K. (2011). A history of leadership. Teoksessa *The SAGE Handbook of leadership* (toim. Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M.). Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Hodgkinson, G. P. & Rousseau, D. M. (2009). Bridging the Rigour–Relevance Gap in Management Research: It's Already Happening! *Journal of Management Studies*, 46 (3), 534-546.
- HS (2.9.2017). Päivän lehti, sähköisenä: <https://www.hs.fi/paivanlehti/02092017/art-2000005350315.html>
- Jameson, D. A. (2001). Narrative Discourse and Management Action. *Journal of Business Communication*, 38 (4), 476-511.
- Jemiłniak, D. (2014). *Common knowledge? An Ethnography of Wikipedia*. Kalifornia, USA: Stanford University Press.
- Juuti, P. (2001). *Johtamispuhe*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Jørgensen, K. M. & Strand, A. M. C. (2014). *Material Storytelling – Learning As Intra-Active Becoming. Kirjassa Critical Narrative Inquiry – Storytelling, Sustainability and Power* (toim. Kenneth Mølbjerg Jørgensen ja Carlos Largacha-Martinez). New York, USA: Nova Science Publishers.
- Kauppalehti (2017). Pian tekoäly ennustaa johtajien päätöksiä - tutkimushankkeelle 500 000 euroa. 23.9.2017 sähköisenä: <https://m.kauppalehti.fi/uutiset/pian-tekoaly-ennustaa-johtajien-paatoksia---tutkimushankkeelle-500-000-euroa/GZfDVnSq>
- Lehtonen, M. (2004). *Merkitysten maailma: Kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia*. Tampere: Vastapaino.
- MacIntyre, A. (2007) [1981]. *Hyveiden jäljillä. (After Virtue: A Study in Moral Theory)*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 11 (1), 585-600.
- Manz, C. C. & Sims JR., H. P. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 5 (3), 361-367.
- McCloskey, D.N. (1998): *The Rhetoric of Economics*. USA: University of Wisconsin press.
- McKinsey.com (2013). *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*. McKinsey & Company. Sähköisenä: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/disruptive-technologies>
- MGI (2013). *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*. Tech. Rep., McKinsey Global Institute.
- Mole, G. (2004). *Can Leadership be Taught? Teoksessa Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends* (toim. Storey, J.), ss. 125-137. Lontoo: Routledge.
- MTV3. (2016). Stephen Hawking huolissaan: Tekoäly voi kehittää aseita, joita ihminen ei ymmärrä. 2.5.2016. Sähköisenä: <https://www.mtv.fi/lifestyle/digi/artikkeli/stephen-hawking-huolissaan-tekoaly-voi-kehittaa-aseita-joita-ihminen-ei-ymmarra/3337616#gs.QJFr240>
- Northouse, P. (2016). *Leadership. Theory & Practise*. 17th edition. Lontoo: Sage.
- Parnia, S., Spearpoint, K., de Vos, G., Fenwick, P., Goldberg, D., Yand, J., Zhu, J., Baker, K., Killingback, H., McLean, P., Wood, M., Zafari, M., Dickert, N., Beisteiner, R., Sterz, F., Berger, M., Warlow, C., Bullock, S., Lovett, S., Metcalfe, R., Smith McPara, R. M., Marti-Navarette, S., Cushing, P., Wills, P., Harris, K., Sutton, J., Walmsley, A., Deakin, C. D., Liltle, P., Farber, M., Greyson, B. & Schoenfeld, E. R. (2014). AWARE—AWAREness during RESuscitation—A prospective study. *Resuscitation*, 85 1799–1805.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Ratey, J. J. (2002). *A User's Guide to the Brain: Perception, Attention, and the Four Theaters of the Brain*. USA: Vintage Books.
- Reichenstein, W. (2006). Rationality of Naïve Forecasts of Long-Term Rates. *The Journal of Portfolio Management* (1/2006)
- Ricoeur, P. (1983). *Time and Narrative*. Volume 1. Chicago, USA: The University of Chicago Press.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Essentials of Organizational Behavior* (Dawsonera eBook collection)
- Routledge Encyclopedia for Narrative Theory. (2005). (toim. Herman, D., Manfred, J. & Ryan, M-L.) USA and Canada: Routledge.
- Sajasalo, P., Auvinen, T., Takala, T., Järvenpää, M. & Sintonen, T. (2016). Strategy implementation as Fantasising—Becoming the Leading Bank. *Accounting and Business Research* 46 (3), 303–25.
- Sajasalo, P., Auvinen, T., Järvenpää, M., Takala, T. & Sintonen, T. (2017). Development of Mobile Banking Services in a Large Finnish Financial Organization. *Arviointiprosessissa oleva käsikirjoitus*.
- Snowden, D. J. (2003). *Narrative Patterns: The perils and possibilities of using story in organizations*. UK: Oxford University Press.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L. (2001). Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information System*. Vol. 18 (1), 95-114.
- Sydänmaanlakka, P. (2009). *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Takala, T. (1999). *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Jyväskylä: Ateena.
- Takkunen, H. (2017). ”Pankki muodostuu ihmisen arjen ympärille, eikä ihmisen arki pankin” Digitalisaation implikaatiot pankkiorganisaation toimintaan ja johtamiseen. Pro Gradu tutkielma. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Sähköisenä: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/55476>
- The Economist (2012). *The third industrial revolution Saatavilla sähköisesti*: <http://www.economist.com/node/21553017>
- Tienari J. & Piekkari R. (2011). *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Työelämä. (2017). *Vincit kehitti johtamismallistaan liiketoimintaa*

- Leadership as a Servicessä työntekijät päättävät mitä pomoilta kaipaavat. 27.9.2017 Sähköisenä: [http://www.tivi.fi/Kaikki\\_uutiset/vincit-kehitti-johtamismallistaan-liiketoimintaa-leadership-as-a-servicessa-tyontekijat-paattavat-mita-pomoilta-kaipaavat-6679316](http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/vincit-kehitti-johtamismallistaan-liiketoimintaa-leadership-as-a-servicessa-tyontekijat-paattavat-mita-pomoilta-kaipaavat-6679316)
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Nurmilaakso, M-L. (2014) On helpompi pyytää anteeksi kuin saada lupa. Artikkelit Viestijät.fi kotisivuilla 24.4.2014. Sähköisenä: <http://viestijat.fi/on-helpompaa-pyytaa-anteeksi-kuin-saada-lupa/>
- Vincit kotisivut. (2017). Vincit LaaS – Johtaminen yksilöllisenä palveluna. Sähköisenä: <https://www.vincit.fi/laas/> [viitattu 1.11.2017]
- VTT. (2017). Lisätty todellisuus ja 3D-kameran seuranta. <http://www.vtt.fi/palvelut/digitaalinen-maailma/dataperustaiset-ratkaisut/uudet-k%C3%A4ytt%C3%B6liittym%C3%A4t/lis%C3%A4tty-todellisuus-ja-3d-kameran-seuranta> [viitattu 27.10.2017]
- Weick, K. & Browning, L. (1986). Argument and Narration in Organizational Communication. *Journal of Management*, 12 (2), 243-259.
- World Economic Forum. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. 14.1.2016. Sähköisenä: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Yle.fi (2012). Tamperelaisyrittäjä aloittaa positiiviset yt-neuvottelut - haluaa palkata lisää väkeä. 9.10.2012. Sähköisenä: <https://yle.fi/uutiset/3-6327979>
- Yle.fi (2016). Kirjoja lukenut teini osaa jopa 70 000 sanaa – Nuori, joka ei lue, 15 000 sanaa. 3.3.2016. Sähköisenä: <https://yle.fi/uutiset/3-8711651>
- Yle.fi (2015). Robotti kirjoitti runon, kuuletko eron? 4.2.2015. Sähköisenä: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/02/04/robotti-kirjoitti-runon-kuuletko-eron>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, Vol. 10 (2), ss. 285-305.

---

## Kirjoittaja

**Tommi Auvinen**, KTT, yliopistonopettaja  
Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu  
Email: [tommi.p.auvinen@jyu.fi](mailto:tommi.p.auvinen@jyu.fi)