

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON
KAUPPAKORKEAKOULU**

**Korulauseita vai konkretiaa?
Diskurssianalyysi organisaation keskijohdon ja osastoesimiesten
puheessa rakentuvista strategian ja henkilöstöstrategian
merkityksistä**

Johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Syyskuu 2014
Laatija: Mia Makkonen
Ohjaaja: Anna-Maija Lämsä

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Mia Makkonen	
Työn nimi Korulauseita vai konkretiaa? Diskurssianalyysi organisaation keskijohdon ja osastoesimiesten puheessa rakentuvista strategian ja henkilöstöstrategian merkityksistä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Syyskuu 2014	Sivumäärä 87
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä sekä strategia käytäntönä-tutkimussuuntauksen paikantumisesta strategiatutkimuksen kentällä että organisaation keskijohdon ja esimiesten tavoista merkityksellistää strategiaa ja erityisesti henkilöstöstrategiaa. Tutkimuksen empiirisenä tavoitteena oli vastata kohdeorganisaation henkilöstöstrategian toteutumisen haasteisiin.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä yhdistettiin strategia käytäntönä-tutkimussuuntaus Mintzbergin ym. (2009) strategiakoulukuntiin sekä luotiin silmäys henkilöstöjohtamisen tutkimuksen teemoihin 2000-luvulla. Tutkimuksen empiirinen osio koostui haastatteluaineiston analyysistä ja sen perusteella tehdyistä päätelmistä. Aineisto tuotettiin haastatteleamalla yhdeksää kohdeorganisaation keskijohtoon tai osastoesimiehiin kuuluvaa henkilöä. Aineiston analyysi toteutettiin tulkitsevan diskurssianalyysin keinoin, jolloin tutkimuksen ontologisena lähtökohtana oli sosiaalinen konstruktionismi.</p> <p>Teoreettisena päätelmänä tutkimuksessa todetaan, että strategia käytäntönä -suuntauksessa on kulttuurikoulukunnan lisäksi piirteitä myös muista strategiateorioiden deskriptiivisistä koulukunnista. Empiirisessä tutkimuksessa havaittiin, että kohdeorganisaatiossa rakentuu eräitä diskursseja, jotka voivat tuottaa esteitä strategian ja etenkin henkilöstöstrategian toteutumiselle: vierausdiskurssi, kiirediskurssi ja perinteinen strategiadiskurssi. Empiirisenä päätelmänä todetaan, että henkilöstöstrategian toteutumisen parantamiseksi kohdeorganisaatiossa on tiedostettava sen kontekstissa rakentuvat diskurssit, ja diskurssit, joissa tuotetut merkitykset mahdollisesti estävät strategioiden toteutumista, on pyrittävä uudistamaan toteutumista edistäviksi. Toteutumista voivat edistää diskurssit, joissa strategiat merkityksellistyvät konkreettisesti ja helposti ymmärrettävästi. Lisäksi organisaatiossa on syytä kiinnittää huomiota strategisen toimijuuden rakentumiseen: organisaation kaikille toimijoille tulisi rakentaa aktiivinen merkitys strategioiden toteutumisessa.</p> <p>Tutkimuksen tuloksilla on ensisijaisesti merkitystä tutkimuksen kohdeorganisaatiolle, mutta tarkastelemalla tutkimusta muiden aihepiiriin läheisesti liittyvien tutkimusten rinnalla (esim. Nykopp 2013; Laine & Vaara 2007) tai toteuttamalla samankaltainen tutkimus laajemmasta aineistosta, voidaan ymmärrystä strategiaa rakentavista puhekäytännöistä ja niiden mahdollisista seurauksista strategioiden toteutumiselle lisätä myös yleisemmällä tasolla.</p>	
Asiasanat sosiaalinen konstruktionismi, tulkitseva diskurssianalyysi, strategia käytäntönä, strategiakoulukunnat, henkilöstöstrategia, strateginen toimijuus	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta ja tutkimustehtävä	7
1.2	Tutkimuksen perustelut ja tavoite.....	9
2	TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	11
2.1	Strategiatutkimuksen traditiot.....	11
2.1.1	Näkökulmia strategiaan.....	11
2.1.2	Strategiatutkimuksen koulukunnat	12
2.2	Strategia käytäntönä	16
2.2.1	Käsitteet	17
2.2.2	Tutkimusagenda	19
2.3	Strategia tässä tutkimuksessa	20
2.4	Yritys-, liiketoiminta- ja toiminnallinen strategia	22
2.5	Henkilöstöstrategia.....	24
2.6	Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian suhde.....	26
2.7	Kohdeorganisaation toimiala: vähittäiskauppa	28
2.7.1	Vähittäiskauppa ja strategia	28
2.7.2	Kohdeorganisaation esittely	29
3	TUTKIMUSMETODOLOGIA.....	30
3.1	Sosiaalinen konstruktionismi.....	30
3.2	Diskurssianalyysi ja sen soveltaminen tässä tutkimuksessa.....	31
3.2.1	Diskurssianalyysin variaatiot	33
3.2.2	Diskurssianalyysi organisaatio- ja strategiatutkimuksessa	34
4	TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -MENETELMÄ.....	36
4.1	Aineiston valinta: luonnollinen vai tutkijan tuottama aineisto?.....	37
4.2	Tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	38
4.3	Aineiston tuottaminen.....	39
4.3.1	Haastateltavien valinta.....	39
4.3.2	Haastattelut	40
4.4	Analyysiprosessi	42
5	AINEISTON ANALYYSIN TULOKSET	43
5.1	Liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian saamat merkitykset	43
5.1.1	Liiketoimintastrategian merkitykset	44
5.1.2	Henkilöstöstrategian merkitykset	48
5.2	Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välisen suhteen rakentuminen	54

5.3	Strategiset toimijat	56
5.4	Erot keskijohdon ja esimiesten merkityksenannoissa	62
5.5	Haastattelupuheesta tulkitut diskurssit.....	64
	5.5.1 Perinteinen strategiadiskurssi	64
	5.5.2 Kiirediskurssi	64
	5.5.3 Me ja meidän arvomme -diskurssi.....	65
	5.5.4 Vierausdiskurssi	66
5.6	Diskurssien kontekstit.....	67
6	KESKUSTELU JA PÄÄTELMÄT.....	70
6.1	Keskustelu	70
	6.1.1 Teoreettinen keskustelu	70
	6.1.2 Käytännöllinen keskustelu	75
6.2	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.....	79
6.3	Päätelmät.....	81
	LÄHTEET	84

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimustehtävä

Strategia ei ole uusi, saati harvinainen tutkimusaihe: strategiasta on tehty kattavaa tieteellistä tutkimusta yli neljän vuosikymmenen ajan ja tuhansien julkaisujen verran (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009 7, 9). Vuosikymmeniin ja julkaisuihin mahtuu monenlaisia lähestymistapoja ja näkökulmia, mutta perinteisesti strategiatutkimus on keskittynyt näkökulmiin, joissa pääpaino on strategian laadinnassa ja ylimmän johdon työsarkana (Mantere & Vaara 2008, 342). Myös Nykopp (2013, 16) toteaa, että strategiaan liittyvät tutkimukset ovat useimmiten keskittyneet tarkastelemaan strategian sisältöä ja laadintaa eri näkökulmista ottamatta juurikaan huomioon strategian toteutumisen puolta. Vähitellen tämä näkökulma on kuitenkin saanut haastajan, sillä vuosituhannen vaihteen tienoilta lähtien yhä useammat tutkijat ovat kiinnostuneet strategiasta sosiaalisena käytäntönä ja ihmisten toiminnan tuotoksena. Tämän näkemyksen mukaan strategia ei ole jotain, mitä organisaatiolla on, vaan ennemminkin jotain, mitä organisaation jäsenet tekevät (esim. Jarzabkowski 2005; Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007). Tutkijat ovat havahtuneet siihen, että ymmärtääksemme ihmisten toiminnan roolia strategian synnyssä ja toteutumisessa, on syytä tutkia strategian toteuttajien - ihmisten, toimintaa ja vuorovaikutusta sekä tapaa rakentaa strategiaa puheikäytännöissä. (Jarzabkowski ym. 2007 6; Mantere & Vaara 2008, 342.)

Tutkiessaan organisaation jäsenten osallistumista strategiseen toimintaan Mantere ja Vaara (2008) havaitsivat, että strategiaan liittyy usein tietynlaista mystifiointia: sen nähdään olevan jotain hienoa ja erikoista, jota esitellään organisaation vision ja mission kautta, mutta josta kuitenkin puuttuu konkretia. Mystifiointi johtaa usein myös siihen, että organisaation jäsenet näkevät strategian ylimmältä johdolta tulevana julistuksena, joka ei käytännössä vaikuta heidän työhönsä. Mikäli kuitenkin oletetaan, että strategian tulisi olla jonkinlainen punainen lanka organisaation toiminnalle, ja sen vision ja mission tulisi ohjata

organisaation jäsenten toimintaa, voidaan strategian konkreettista ymmärrystä ja omaksumista eri organisaatiotasoilla pitää erittäin tärkeänä.

Torrington, Hall, Taylor ja Atkinson (2011, 4) puolestaan korostavat henkilöstöjohtamisen merkitystä strategian toteutumisessa toteamalla, että henkilöstöjohtaminen on kaiken organisaation johtamistoiminnan perusta; johtamisen tavoitteena on saada organisaation jäsenet toteuttamaan organisaation toimintaa tuottavasti, jotta liiketoiminnan legitimitetti ja jatkuvuus pystytään takaamaan. Näin ollen henkilöstöjohtaminen on syytä nähdä merkittävänä strategisena tekijänä organisaatioiden käytännössä. Siten myös henkilöstöstrategian ja sen toteutumisen merkitys organisaation menestystekijänä tulee ymmärtää ja ottaa vakavasti.

Henkilökohtainen motivaationi tutkimukseen, joka pureutuu strategian ja henkilöstöstrategian organisaation sosiaalisessa todellisuudessa saamiin merkityksiin, kumpuaa käytännöstä: kesällä 2013 tehdessäni työharjoittelua tutkimuksen kohdeorganisaation henkilöstöosastolla, kiinnostukseni käytännön strategiatyöhön kasvoi ja aloin pohtia, miten konsernin johdon laatimat strategiat siirtyvät paperilta ja Power Point-esityksistä organisaation jäsenten toimintaan. Ilmaistunani harjoittelussa kiinnostukseni strategioiden toteutumisen haasteita kohtaan, tarjoutui minulle mahdollisuus tarttua tähän tutkimusprojektiin. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on osa maailmanlaajuista konsernia, joka koostuu tuotanto-, jakelu ja hankinta-, sekä vähittäiskaupantoinnin osastoista. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on yksi konsernin yli kolmestasadasta vähittäiskaupan yksiköstä. Globaalissa konsernissa ja siihen kuuluvissa organisaatioissa on väistämättä monentasoisia strategioita ja monitahoisia strategiaprosesseja. Näin on myös kohdeorganisaatiossa, jossa strategista toimintaa muokkaavat muun muassa konsernin globaali visio ja missio, liiketoimintastrategian periaatteet niin globaalilla kuin paikallisella tasolla, sekä organisaation eri osastojen toiminnalliset strategiat. Näiden strategiatasojen ja käsitteiden moninaisuuden keskellä lienee ymmärrettävää, että strategia ja siihen liittyvät ilmiöt voivat saada erilaisia merkityksiä organisaation jäsenten keskuudessa.

Organisaation toimijoille strategia on välineellinen keino, jolla käytössä olevista resursseista ja osaamisesta pyritään saamaan mahdollisimman suuri hyöty. Strategisen toiminnan tavoitteena ei ole löytää tieteellisesti pätevää totuutta, vaan ylittää päivittäiset haasteet mahdollisimman tehokkaasti (Hendry 2000, 969). Mikäli organisaation jäsenet merkityksellistävät strategiat - henkilöstöstrategia mukaan luettuna, strategista toimintaa passivoivin tavoin (ks. Mantere & Vaara 2008), on kuitenkin vaarana, että strategiat jäävät toteutumatta päivittäisessä toiminnassa. Nykopp (2013, 94) nostaa esiin näkökulman, jonka mukaan useimmat työntekijöistä kykenevät sitoutumaan strategiaan ja osallistumaan sen toteuttamiseen, mikäli strategia koetaan tarpeeksi konkreettisena oman työn kannalta. Käytännössä haaste organisaatioiden jäsenissä piilevän strategiaresurssin hyödyntämisessä on usein konsernitasolla laaditun strategian merkityksellistäminen liian abstraktina ja epäkonkreettisena, mikä vaikeuttaa strategian toteutumista ja voi monesti johtaa siihen, että tavoiteltu ja toteutunut strategia eivät vastaa toisiaan. Tällä tutkimuksella pyrin vastaamaan kohdeor-

ganisaation henkilöstöstrategian toteutumisen haasteisiin hyödyntämällä sekä saatavilla olevaa tieteellistä että organisaation toimijoiden kokemukseen perustuvaa tietoa. Ennen kuin voidaan perustellusti ja uskottavasti pohtia, miten henkilöstöstrategiaa toteutetaan mahdollisimman tehokkaasti, on syytä lisätä ymmärrystä siitä, millaisia merkityksiä organisaation jäsenet strategiaan liittyville ilmiöille tällä hetkellä rakentavat. Tämän jälkeen on mahdollista pohtia, miten nämä merkitykset mahdollisesti vaikuttavat henkilöstöstrategian toteutumiseen. Tutkimuksessa lähestytään aihetta diskurssianalyysin viitekehyksestä, joten strategiaa ja henkilöstöstrategiaa tarkastellaan kielellisesti ja sosiaalisesti rakentuvina ilmiöinä (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 210). Diskurssianalyysin ohella teoreettisena viitekehyksenä tutkimuksessa on strategia käytäntönä lähestymistapa, jossa strategia ymmärretään tilanteisena, sosiaalisesti toteutettuna toimintana, tässä tutkimuksessa puheena: strategia ei ole, vaan sitä tehdään (Jarzabkowski ym. 2007, 7). Tutkimuksen aineiston olen tuottanut haastatteleamalla tutkittavan organisaation jäseniä.

1.2 Tutkimuksen perustelut ja tavoite

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa ja ymmärrystä sekä strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen paikantumisesta strategiatutkimuksen kentällä että organisaation keskijohdon ja esimiesten tavoista merkityksellistää strategiaa ja erityisesti henkilöstöstrategiaa.

Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on ensinnäkin kontekstoida strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus yhden tunnetuimman strategiateoreetikon, Henry Mintzbergin, strategiakoulukuntiin. Koulukuntien merkitys strategiatutkimuksen kentän kuvaajana on kiistaton, mutta mielestäni strategia käytäntönä -suuntaus on linkitetty kulttuurikoulukunnan osaseksi liian yksioikoisesti. Tätä näkemystäni perustelen tutkimusraportin kappaleissa 2.3 ja 6.1.1. Tutkimuksen toisena teoreettisena tavoitteena on uudistaa perinteisen strategiatutkimuksen linjaa laajentamalla strategisen toimijuuden käsitettä ylimmästä johdosta myös alemmille organisaatiotasolle. Organisaatiot eivät luo, toteuta eivätkä uudista strategioita, vaan kaiken tämän tekevät ihmiset. Tällöin voidaan olettaa, että pätevät ja aktiiviset yksilöt organisaation kaikilla tasoilla ovat keskeinen strateginen resurssi organisaatioille (Mantere 2008, 312). Perinteisesti strategiatyö on kuitenkin liitetty organisaatioiden ylimpään johtoon, ja vasta viime aikoina strategiatutkimuksessa on alettu tarkastella myös keskijohdon suhdetta strategiaan (esim. Mantere 2008; Rouleau & Balogun 2011). Muiden kuin ylimmässä tai keskijohdossa työskentelevien organisaation jäsenten suhdetta strategiaan on kuitenkin tutkittu vasta vähän, vaikka käytännössä esimerkiksi osaston esimiesten tai asiantuntijatehtävissä työskentelevien yksilöiden vaikutus organisaation päivittäisessä toiminnassa toteutuvaan strategiaan on suuri. Tavoitteenani on tällä tutkimuksella pureutua edellä kuvattuun ongelmaan haastatte-

lemalla kohdeorganisaation keskijohdon lisäksi myös osastoesimiehiä liittyen strategiaan ja erityisesti henkilöstöstrategiaan.

Tällä tutkimuksella on myös teoreettis-metodologinen tavoite: soveltaa laadullista tutkimusmenetelmää strategiatutkimuksessa, jota määrälliset menetelmät ovat perinteisesti hallinneet. Vaikka strategia käytäntönä -suuntauksen myötä laadullinen tutkimus on saanut jalansijaa myös strategiatutkimuksessa (Vaara & Whittington 2012, 291), riittää kentällä vielä runsaasti perattavaa etenkin diskurssianalyysin menetelmillä. Tämän vuoksi olen valinnut tutkimukseen laadullisen metodologian.

Tutkimuksen empiirisenä tavoitteena on vastata kohdeorganisaation henkilöstöstrategian toteutumisen haasteisiin. Mantere ja Vaara (2008, 355) toteavat, että tietoisuutta siitä, miten strategiasta puhutaan ja ajatellaan tulisi lisätä: käsitteet, metaforat, sanat tai vitsit eivät ole pelkästään puhetta, vaan ne kaikki ovat kiinteästi yhteydessä siihen, miten strategia rakentuu sosiaalisesti. Tässä tutkimuksessa pyrin diskurssianalyysin keinoin tunnistamaan, millaisia diskursiivisia käytäntöjä organisaatiossa ja sitä ympäröivässä kontekstissa vallitsee, ja pohtimaan miten nämä käytännöt mahdollisesti vaikuttavat organisaatiossa toteutuvaan henkilöstöstrategiaan.

Lopuksi todettakoon, että tämä tutkimus tuottaa uutta tietoa strategiaa ja henkilöstöstrategiaan koskevaan tutkimukseen seuraavalla tavalla: Syventämällä tutkittavaan aiheeseen diskurssianalyysin keinoin tutkimuksessa on ensinnäkin mahdollista tarkastella millaisia merkityksiä strategialle ja erityisesti henkilöstöstrategialle organisaation jäsenet puheessaan konstruivat ja millaisissa diskursiivisissa käytännöissä nämä merkitykset rakentuvat. Tuomalla esiin merkitysten mahdollista moninaisuutta, tämä tutkimus voi nostaa esiin diskursiivisia käytäntöjä, jotka voivat mahdollisesti vaikuttaa strategian ja henkilöstöstrategian toteutumisen haasteisiin. Toiseksi, tarkastelemalla henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välisen suhteen konstruointia, tutkimus voi tarjota kiinnostavaa tietoa siitä, mihin henkilöstöjohtaminen organisaation jäsenten tehtäväkentällä paikantuu; toisin sanoen, millainen merkitys sille annetaan kokonaisuuden kannalta. Torrington ym. (2011, 61) esimerkiksi esittävät, että liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian suhde voi olla monenlainen: ne voivat olla täysin toisiinsa kytkeytymättömiä, tai toisaalta yhteensopivia, vuorovaikutteisia, täysin integroituja, tai liiketoimintastrategia voi olla jopa henkilöstöstrategialähtöinen. Seuraavaksi tarkastelemalla, ketkä organisaatiossa konstruoidaan strategisiksi toimijoiksi, tämä tutkimus voi lisätä ymmärrystä siitä, miksi osa organisaation jäsenistä osallistuu strategian toteuttamiseen aktiivisemmin kuin toiset. Lopuksi tarkastelemalla, eroavatko organisaation keskijohdon ja osastoesimiesten strategiaan liittyville ilmiöille konstruoimat merkitykset toisistaan, tutkimus pyrkii selittämään eroja strategian toteutumisessa organisaation eri tasoilla.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Strategiatutkimuksen traditiot

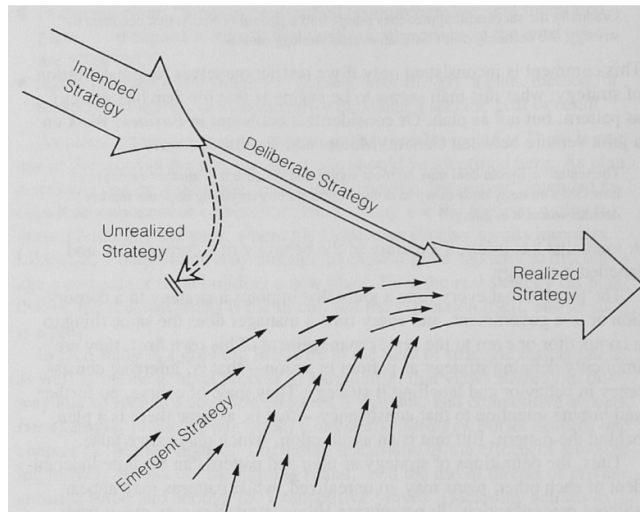
Kiinnostus strategiaa kohtaan organisaatiotutkimuksen aiheena heräsi 1960-luvulla, ja siitä lähtien siitä on tehty tuhansia tutkimuksia lukuisista erilaisista näkökulmista. Huolimatta aiheen asemasta vakiintuneena ja suosittuna tutkimuskohteena strategia käsitteelle on vaikea löytää yksioikoista selitystä tai määritelmää. Muun muassa Mintzberg ym. (2009, 9) toteavat, että tullakseen käsitetyksi strategia tarvitsee monia määritelmiä. Tämän työn puitteissa ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä kaikkia vuosien aikana esitettyjä näkökulmia ja tulkintoja, mutta tässä osiossa pyrin piirtämään strategiatutkimuksen kartalle suuntaviivoja, jotka osoittavat, mitä strategialla tämän tutkimuksen kontekstissa tarkoitetaan.

2.1.1 Näkökulmia strategiaan

Yksi yleinen tapa määritellä strategiaa on Mintzbergin (1987) viisi P:tä. P-kirjaimet tulevat englanninkielen sanoista, joista kukin kuvaa yhtä näkökulmaa siihen, mitä strategia on. Nämä näkökulmat ovat *suunnitelma* (plan), *toimintamalli* (pattern), *asema* (position), *perspektiivi* (perspective) sekä *juoni* (ploy). Tässä tutkimuksessa strategiaa tarkastellaan etenkin suunnitelman ja toimintamallin näkökulmista.

Kun strategia määritellään suunnitelmaksi, katsotaan sen olevan ennalta, tietoisesti ja tarkoituksella, laadittu. Tällöin voidaan puhua myös aiotusta tai tavoitellusta strategiasta. Tällainen määritelmä lienee kaikista tavallisista strategiasta yleisesti puhuttaessa. Strategian käsittäminen suunnitelmana ei kuitenkaan yksin anna riittävää kuvaa strategian luonteesta: organisaation toiminnan kannalta on yhdentekevää, millaisia suunnitelmia on tehty, elleivät nämä suunnitelmat käy toteen. Näin ollen strategiaa on syytä tarkastella myös toimintamallina. Tällöin huomio kiinnittyy siihen, mitä organisaatiossa todella tehdään:

ajan mittaan jatkuvat, yhdenmukaiset toimintatavat voidaan nähdä strategiana, riippumatta siitä, onko toiminta tietoisesti ja tarkoituksella suunniteltua. Tällöin tavoitellun strategian vastapainoksi voidaan puhua toteutuneesta strategiasta. (Mintzberg 1987, 11–13.)



KUVIO 1 Tavoiteltu (intended) ja toteutunut (realized) strategia (Mintzberg 1987, 14).

Kuvio 1 kuvaa tavoitellun ja toteutuneen strategian suhdetta. Tavoiteltu strategia jakautuu kahdeksi: suunnitelmiin, jotka jäävät toteutumatta (unrealized) ja suunnitelmiin, jotka aiottuun tapaan (deliberate) siirtyvät paperilta käytäntöön asti. Toisaalta toteutunut strategia ei välttämättä ole pelkästään suunniteltua; tällaiseksi ilmaantuvaksi (emergent) strategiaksi voidaan kutsua niitä toimintamalleja, jotka kehittyvät organisaatiossa ilman, että niitä tietoisesti ja tarkoituksenukaisesti määritellään tai suunnitellaan. (Mintzberg 1987, 14; Mintzberg ym. 2009, 12.) Tässä tutkimuksessa keskeisimpänä kiinnostuksen kohteena on sekä tavoitelluista suunnitelmista että ilmaantuvista toimintamalleista muodostuva toteutunut strategia.

2.1.2 Strategiatutkimuksen koulukunnat

Strategian määritelmän ohella myös strategiatutkimuksen kenttä on monitahoinen. Mintzberg ym. (1999; 2009) ovat jaotelleet 1960-luvulta 2000-luvulle ulottuvaa strategiatutkimusta kymmeneen koulukuntaan, joista kukin tarkastelee strategianmuodostusprosessia omasta näkökulmastaan. Koulukunnat on listattu taulukossa 1, jossa myös esitetään kunkin koulukunnan keskeinen ajatus strategianmuodostusprosessista. Seuraavaksi esittelen lyhyesti kunkin koulukunnan keskeiset ajatukset, jotta myöhemmin voin sijoittaa tämän tutkimuksen näkemyksen strategiasta koulukuntien kartalle ja siten osoittaa sen paikan laajemmassa kontekstissa.

TAULUKKO 1 Strategiakoulukunnat (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 5).

Designkoulukunta	Strategian muodostus suunnitteluprosessina
Suunnittelukoulukunta	Strategian muodostus muodollisena prosessina
Asemointikoulukunta	Strategian muodostus analyttisena prosessina
Yrittäjyyskoulukunta	Strategian muodostus visionäärisenä prosessina
Kognitiivinen koulukunta	Strategian muodostus mentaalisenä prosessina
Oppimiskoulukunta	Strategian muodostus ilmaantuvana prosessina
Valtakoulukunta	Strategian muodostus neuvotteluprosessina
Kulttuurikoulukunta	Strategian muodostus kollektiivisena prosessina
Ympäristökoulukunta	Strategian muodostus reaktiivisena prosessina
Konfiguraatiokoulukunta	Strategian muodostus muutosprosessina

1960-luvulta lähtien vaikuttanut designkoulukunta esittää strategian muodostamisen pyrkimyksenä sovittaa organisaation sisäiset voimavarat vastaamaan ulkoisia mahdollisuuksia. Näin ollen strategian muodostamisessa tärkeänä työkaluna pidetään organisaation ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia sekä sisäisiä heikkouksia ja vahvuuksia tarkastelevaa SWOT -analyysia. (Mintzberg ym. 2009, 28.) Designkoulukunnan mukaan strategian muodostaminen on siis tietoinen ja harkittu, mutta yksinkertainen suunnitteluprosessi, josta vastuu on organisaation johtajalla. Suunnitteluprosessin tuloksena tulisi olla kullekin organisaatiolle räätälöity ainutlaatuinen strategia, jota organisaation jäsenet voivat toteuttaa, kun se on selkeäksi muotoiltu. (Mintzberg & Lampel 1999, 22; Mintzberg ym. 2009, 30–33.)

Designkoulukunnan rinnalla 1960- ja 1970-luvulla kehittynyt suunnittelukoulukunta näkee strategian laadinnan muodollisena prosessina: keskeistä on strategian suunnittelun erilaiset vaiheet, tarkat analyysit, numeerinen tieto ja erilaiset muodolliset menettelytavat ja tekniikat (Mintzberg & Lampel 1999, 22). Strateginen suunnittelu on strategisten suunnittelijoiden vastuulla, ja organisaation johdon tehtäväksi jää hyväksyä valmiit ja yksityiskohtaiset strategiat. Näiden strategioiden ajatellaan toteutuvan, kun organisaatiossa kiinnitetään huomio tarkkaan määriteltyihin tavoitteisiin, budjetteihin ja toimintasuunnitelmiin ja toimitaan niiden mukaan (Mintzberg ym. 2009, 60).

1980-luvulla strategiatutkimusta dominoi asemointikoulukunta (Mintzberg & Lampel 1999, 22). Tämän koulukunnan lähtökohtina ovat monet design- ja suunnittelukoulukunnan näkemykset: strategioiden luomista pidetään kontrolloituna, tietoisena prosessina, joka tuottaa selkeän strategian, joka voidaan toimeenpanna muodollisesti. Aiemmista poiketen asemointikoulukunta kuitenkin kiinnittää huomionsa strategian muodostamisprosessin ohella myös strategian sisältöön. Asemointikoulukunnan keskeisin ajatus on näkemys strategiasta organisaation generisena asemana markkinaympäristössään (ks. Porter 1980). Tällöin strategianmuodostusprosessi koostuu toimialan tilanteen analyysi-

siin perustuvasta organisaatiolle sopivan markkina-aseman valinnasta. Toisin kuin aiemmissa koulukunnissa, joissa organisaatiolle mahdollisia strategioita nähdään olevan rajattomasti, asemointikoulukunnassa ajatellaan, että olemassa on ainoastaan rajallinen määrä tavoiteltavia markkina-asemia - ja siten strategioita. Tämän vuoksi valittua markkina-asemaa on puolustettava kilpailevilta organisaatioilta. (Mintzberg ym. 2009, 86–88.)

Yrittäjyyskoulukunnassa strategia nähdään ennen kaikkea perspektiivinä, joka perustuu organisaation johtajan visioon, joka puolestaan muodostuu johtajan intuitiosta, näkemyksestä ja kokemuksesta. Yrittäjyyskoulukunnassa strategian muodostus liitetään täysin yhden henkilön - organisaation johtajan - toimintaan ja näin ollen strategiaproessia on mahdotonta kuvailla eksplisiittisesti. Kolmen edellisen koulukunnan ollessa luonteeltaan preskriptiivisiä ja rationaalisuutta korostavia, avaa yrittäjyyskoulukunta oven kohti deskriptiivisyyttä ja rationaalisuuden rajallisuutta. Koulukunta nimittäin hyväksyy ajatuksen strategiasta paitsi suunniteltuna, myös ilmaantuvana: organisaation visio ja suuntaviivat ovat etukäteen määriteltyjä, mutta yksityiskohdissa on voitava joustaa tarvittaessa. Näin ollen koulukunta ei ole kiinnostunut ainoastaan siitä, kuinka strategioita tulisi muodostaa, vaan myös siitä, kuinka ne todellisuudessa muodostuvat. (Mintzberg ym. 2009, 5, 130–131, 151.)

Kognitiivisen koulukunnan mukaan strategia muodostuu strategisen toimijan mielessä tapahtuvana kognitiivisena prosessina ja ilmenee käsitteiden, karttojen ja kehysten rajaamana perspektiivinä, joka ohjaa organisaation reagointia ympäristön ärsykkeisiin (Mintzberg ym. 2009, 181). Kognitiivinen koulukunta jakautuu kahteen suuntaukseen: Objektiiivinen suuntaus on kiinnostunut muun muassa ihmisen ajatteluun - ja siten strategian muodostukseen - vaikuttavista tiedostamattomista asenteista, mieltymyksistä ja ennakkoluuloista, sekä ihmismielen tiedonkäsittelykyvyn vaikutuksesta strategian muodostamiseen. Subjektivistinen suuntaus puolestaan tarkastelee strategian muodostumista mentaalisenä konstruktioprosessina. Kognitiivinen koulukunta voidaankin nähdä ikään kuin siltana aiempien koulukuntien objektivistisesta maailmanymmärryksestä kohti seuraavaksi esiteltyjen koulukuntien subjektivismia. Samalla koulukunta astuu sisään yrittäjyyskoulukunnan avaamasta preskriptiivisyyden ja deskriptiivisyyden välisestä ovesta. (Mintzberg ym. 2009, 157.)

Jos kognitiivinen koulukunta astuu sisään deskriptiivisyyden ovesta, oppimiskoulukunta on jo täysin sisällä huoneessa: kiinnostuksen kohteena on erityisesti, miten strategiat organisaatiossa todella muodostuvat (Mintzberg ym. 2009, 187). Koulukunnan näkemyksiä on, että strategiat ovat luonteeltaan ilmaantuvia, strategisia toimijoita voi olla kaikilla organisaation tasoilla, ja strategian muodostaminen ja toteutuminen sulautuvat yhteen (Mintzberg & Lampel 1999, 25). Koulukunnan perusta on loogisessa inkrementalismissa (ks. Quinn 1980), jonka mukaan strategiat kehittyvät vähitellen yksittäisistä, mutta toisiinsa nähden loogisista päätöksistä organisaation toimintaa ohjaavaksi konsensukseksi ja lopulta mahdollisesti tietoisiksi strategioiksi. Oppimiskoulukunnan mukaan strategiaproessi on sekä yksilöllinen että kollektiivinen oppimisprosessi, jossa organisaation toimijat oppivat eri tilanteista ja organisaation

valmiudesta suoriutua niistä. Kokemus ja oppiminen synnyttävät organisaatioon toimintamalleja, jotka mahdollisesti siirtyvät tulevaa toimintaa koskeviin suunnitelmiin ja lopulta ne voivat vakiintua organisaation toimintaa ohjaavaksi perspektiiviksi. (Mintzberg ym. 2009, 190, 217, 240.)

Nimensä mukaisesti valtakoulukunta korostaa valtaa ja politiikkaa strategian muodostamisessa; ne nähdään välineinä organisaation intressien mukaisen strategian saavuttamiseen. Valtasuhteita on niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella: Koulukunnan mikrotutkimus tarkastelee näitä suhteita organisaation sisäisessä kontekstissa, kun makrotutkimuksen kiinnostuksen kohteena puolestaan on organisaation vallankäyttö ulkoisessa ympäristössään. Voidaan ajatella, että kun strategiat syntyvät poliittisen prosessin tuloksena, ne ovat harkitun ja suunnitellun sijaan ilmaantuvia. Näin ollen koulukunnan näkemys strategiasta on dynaaminen, ja valtapelien ja neuvottelujen seurauksena strategiat ovat alttiita usein tapahtuville muutoksille. (Mintzberg ym. 2009, 243, 252, 276.)

Kulttuurikoulukunnan mukaan strategian muotoutuminen on sosiaalisen vuorovaikutuksen prosessi, jonka perustana ovat organisaation jäsenten jakamat uskomukset ja kollektiivinen ymmärrys. Nämä he omaksuvat sosiaalistumessaan organisaatiokulttuuriin. Tässä kulttuuriin sosiaalistumisen prosessissa kyse on paitsi organisaatiokulttuurin muodostavien tarinoiden, symbolien ja artefaktien omaksumisesta, suuressa määrin myös hiljaisen tiedon siirtymisestä. Koulukunnassa strategia ymmärretäänkin lähinnä perspektiivinä - kollektiivisena kognitiona, joka tulee näkyväksi organisaation toimintamalleina, joilla käytettävissä olevista resursseista ja osaamisesta pyritään saamaan kilpailuetua. Siinä missä valtakoulukunnan käsitys strategiasta on dynaaminen ja muutosalttis, kulttuurikoulukunta puolestaan ymmärtää traditioiden ja tapojen ilmentämisen kulttuurin vakauttavan organisaation strategiaa ja jopa estävän muutosta. (Mintzberg ym. 2009, 276–277, 281.)

Ympäristökoulukunta siirtää vastuuta strategioiden muodostumisesta organisaatiota ympäröivän kontekstin kontolle: ympäristö nostetaan johtamisen ja organisaation rinnalle strategian muodostamiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Strategianmuodostusprosessi nähdään siis vastaamisena ympäristön olosuhteisiin. Koulukunnan mukaan organisaation ja strategian syntyessä ne mukautuvat vastaamaan ympäristön vaatimuksia, mutta toisaalta nähdään, että myöhemmin niiden on enää vaikea mukautua muuttuvaan ympäristöön. Näin ollen koulukunnan mukaan organisaation pitkäntähtäimen selviytymiskyky riippuu organisaation perustamisvaiheessa tehdyistä päätöksistä. (Mintzberg ym. 2009, 302, 304–305.)

Viimeinen Mintzbergin ym. (1999; 2009) koulukunnista on konfiguraatio-koulukunta, jonka voidaan nähdä yhdistelevän edellä esiteltyjen koulukuntien ajatuksia. Koulukunta koostuu kahdesta puolesta: Ensimmäinen kuvailee organisaatioiden tilaa ja niitä ympäröiviä konteksteja konfiguraatioina, eli yhtenäisinä ominaisuuksien ja toiminnan ryhmittyminä. Toinen puoli koulukunnasta kuvailee strategian muodostumisprosessia, eli organisaation siirtymistä konfiguraatiosta toiseen - transformaatiota. (Mintzberg & Lampel 1999, 25.) Transformaatiovaiheessa uusien strategioiden muotoutuessa joko harkittuina suunni-

telmina tai ilmaantuvina toimintamalleina, organisaatio on muutostilanteessa. Transformaation seurauksena organisaatio kuitenkin palaa konfiguraatiotilaan, jolloin transformaation tuloksena syntyneet strategiat vakauttavat organisaatiota. Tämän koulukunnan näkemyksen myötä sekä strategianmuodostusprosessi että strategian sisältö löytävät omat paikkansa: prosessi liittyy kiinteästi transformaatiovaiheeseen, strategian sisältö määrittää puolestaan vakaata konfiguraatiovaihetta. (Mintzberg ym. 2009, 318.) Konfiguraatiokoulukunta ei rajaa, millainen transformaatioprosessin on oltava ja siten se hyväksyykin ajatuksen strategianmuodostusprosessista niin suunnitteluna, analysointina, visiointina, oppimisena, valtapelinä, kognitiona, vuorovaikutuksena kuin ympäristöön reagoitina. Oleellisena kuitenkin pidetään, että kukin prosessi sopii sen hetkiseen kontekstiin: Esimerkiksi pienen, toimintaansa aloittelevan organisaation strategiaprosessi voi hyvinkin perustua lähinnä johtajan visioon, kun taas perinteikkään suuryrityksen strategiaprosessin vaikuttajia ovat paitsi traditioihin nojautava organisaatiokulttuuri myös muuttuva toimintaympäristö ja menneestä oppiminen. Samalla tavalla transformaation tuloksena syntyvien strategioiden ajatellaan voivan yhtä hyvin olla suunnitelmia tai toimintamalleja, asemia tai perspektiivejä - kunhan ne vain sopivat organisaation tilanteeseen. (Mintzberg ym. 2009, 321–322.)

Edellä esitellyn perusteella voidaan todeta, että strategiatutkimuksen kenttä on 1960-luvulta kasvanut sekä pituutta että leveyttä; toiset koulukunnat ovat jatkaneet siitä, mihin edelliset jäivät, toiset taas ovat tuoneet keskusteluun kokonaan uusia näkökulmia. Ensimmäiset, helposti tunnistettavat ja strategian sisältöön keskittyneet koulukunnat ovat saaneet seuraajia strategiaprosessista kiinnostuneista koulukunnista, jotka ovat moniulotteisempia, mutta toisaalta hajanaisempia. Konfiguraatiokoulukunta tuo yhteen strategian sisällön ja prosessin, mutta sekin tarkastelee niitä erillisinä vaiheina. Seuraavaksi tarkastelen näkökulmaa, jossa strategian sisältö ja prosessi nivoutuvat yhteen.

2.2 Strategia käytäntönä

Strategy as Practice, suomennettuna *strategia käytäntönä*, on yksi lähestymistapa strategian tutkimukseen. Perinteisessä strategiatutkimuksessa strategia käsitellään usein jonakin, mitä organisaatiolla on, ja sitä tarkastellaan joko sisältönä tai prosessina. Strategia käytäntönä -suuntauksessa sisältö ja prosessi kietoutuvat yhteen, sillä keskeistä on näkemys strategiasta jonakin, mitä strategiset toimijat organisaatiossa tekevät (esim. Jarzabkowski ym. 2007, 6; Whittington 2007, 1575). Suuntaus on osa yhteiskuntatieteiden ja organisaatiotutkimuksen laajempaa käännettä kohti kielestä ja sosiaalisista käytänteistä kiinnostunutta tutkimussuuntausta (Alvesson & Kärreman 2000a, 136) ja metateoreettisella ja metodologisella tasolla tutkimussuuntaus ammentaa paljon sosiologisen, sosiaalipsykologisen ja antropologisen tutkimuksen periaatteista (Jarzabkowski ym.

2007, 20). Seuraavaksi esittelen strategia käytäntönä -tutkimuksen kehittymistä, sen keskeistä käsitteistöä ja tutkimusagenda.

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus alkoi kehittyä 1990- ja 2000-lukujen taitteessa, kun strategiaa alettiin tarkastella sosiaalisena käytäntönä. Whittington (1996) kiinnitti huomion erityisesti strategiseen toimintaan ja strategisiin toimijoihin. Hendry (2000, 968) puolestaan nosti esiin strategian diskurssina, joka linkittää toisiinsa strategisen ajattelun ja toiminnan. Perinteiselle strategiatutkimukselle on ollut tyypillistä tarkastella sekä strategiaa että organisaatioita makrotasolla, abstrakteina ja yleistettävänä kokonaisuuksina (Johnson, Melin & Whittington 2003, 6). Kun strategiaa alettiin tarkastella sosiaalisena käytäntönä, mukaan liitettiin mikrotason tutkimus, jolloin ilmiöiden tarkastelu aloitettiin käytännöllisemmältä ja yksityiskohtaisemmalta tasolta: Strategian alettiin ymmärtää muodostuvan strategisten toimijoiden toteuttamasta strategisesta toiminnasta ja nähtiin, että strategiseen toimintaan lukeutuu tietoisten, harkittujen strategisten päätösten ja linjausten ohella myös päivittäiset rutiinit. Toimijoille tällaisten rutiinien suorittaminen, strategian tekeminen, on jokapäiväistä ja automaattista, mutta tutkittua tietoa toiminnasta sekä sen suoritustehokkuuden vaikutuksesta organisaation strategiaan perinteinen strategiatutkimus on tuottanut niukasti. (Whittington 1996, 732.) 2000-luvun alussa tutkimussuuntaus haki muotoaan ja tutkimusten käsitteet ja terminologia olivat hajanaisia (Jarzabkowski 2005). Uutta tutkimussuuntausta kontekstoititiin esimerkiksi suhteessa institutionalismiin, strategian prosessitutkimukseen ja resurssi-perustaiseen strategia-näkemykseen (Johnson ym. 2003; Jarzabkowski 2005), sekä päätöksentekoteorioihin (Hendry 2000). Tutkimussuuntauksen voidaan katsoa vakiintuneen omaksi strategiatutkimuksen haaraksi viimeistään 2000-luvun puolivälissä, kun Jarzabkowski (2005) ja Whittington (2006) kokosivat aiemman tutkimuksen päätelmiä ja eksplisiittisesti muotoilivat tutkimussuuntaukselle käsitteellisen ja metodologisen viitekehyksen. Seuraavaksi tarkastelen tutkimussuuntauksen käsitteellistä viitekehystä lähemmin.

2.2.1 Käsitteet

Kun strategia ymmärretään käytäntönä, määritellään se tarkemmin tilanteisena, sosiaalisesti toteutettuna toimintana, jota strategiset toimijat organisaation eri tasoilla toteuttavat (Jarzabkowski 2005; Jarzabkowski ym. 2007).

Strategia käytäntönä -näkökulma laajentaa *strategisen toimijan* käsitettä: Strategisia toimijoita ovat kaikki, jotka toteuttavat strategista toimintaa. Perinteisesti strategiatutkimuksessa strategiset toimijat on rajattu organisaation ylimpään johtoon tai erillisiin strategisiin suunnittelijoihin, mutta tämän tutkimussuuntauksen myötä myös keskijohdon ja työntekijöiden merkitys strategisina toimijoina on tunnustettu (Jarzabkowski ym. 2007, 12). Ylimmälle johdolle strateginen toiminta on heidän työnsä ydin, mutta todellisuudessa moni muukin osallistuu strategiseen toimintaan. Esimerkiksi keskijohdolla voidaan katsoa olevan suuri rooli paitsi strategioiden toteuttamisessa myös esimerkiksi organisaation strategisen agendan määrittämisessä sekä informaation välittämisessä ja

toisaalta sen suodattamisessa. Lisäksi strategisia toimijoita on myös organisaation ulkopuolella. Näitä voivat olla esimerkiksi strategiakonsultit, investoijat, kirjanpitäjät, organisaation lakimiehet, sääntelyä valvovat tahot tai kuluttajat. (Jarzabkowski 2005; Whittington 2006, 619.) Sen lisäksi, että strategiset toimijat jaotellaan organisaation sisäisiin ja ulkopuolisiin toimijoihin, voidaan toimijat jaotella myös yksilöihin ja ryhmiin; tutkimuksessa voidaan tarkastella joko yksittäisiä toimijoita tai toisaalta jotakin ryhmää, esimerkiksi ylintä tai keskijohtoa, yhtenä toimijana (Jarzabkowski & Spee 2009, 71). Strategisten toimijoiden merkitys organisaation strategialle on huomattava siksi, että toimijoiden identiteetin voidaan katsoa vaikuttavan merkittävästi siihen, miten he toiminnallaan toteuttavat ja muovaavat strategiaa (Jarzabkowski ym. 2007, 12.) Toisaalta toimijoita ei pidä tarkastella kontekstista irrallaan, sillä yksilön identiteetin ohella myös kontekstilla on aina suuri vaikutus strategisen toimijan tekoihin ja käytökseen (Jarzabkowski 2005). Tässä tutkimuksessa haastatellut strategiset toimijat toimivat organisaation sisällä. Heitä tarkastellaan pääasiallisesti yksilöinä, mutta toisaalta huomioidaan, että jokainen heistä edustaa myös jotakin ryhmää - joko osastoesimiehiä tai keskijohtoa. Lisäksi he edustavat organisaation eri funktioita: myyntiä, asiakaspalvelua sekä logistiikkaa.

Käytäntö on toimintaa, jota strategiset toimijat toteuttavat: tekoja, vuorovaikutusta, puhetta ja neuvotteluja (Jarzabkowski 2005; Whittington, Molloy, Mayer & Smith 2006; Jarzabkowski ym. 2007). Käytäntöön kuuluvat kaikenlaiset teot, jotka liittyvät strategian muotoiluun tai toteutukseen: niin toistuvat rutiinit kuin epäsäännöllinen toiminta, sekä muodolliset että vapaamuotoiset teot. Usein strategiset teot tapahtuvat jaksoissa. Tällaisia jaksoja ovat esimerkiksi kokoukset, konsulttien tapaamiset, tiimipalaverit ja erilaiset projektit. Toisaalta jo yksittäinen keskustelukin voi sisältää monta strategista tekoa. (Whittington ym. 2006, 619.) Mikä tahansa organisaatiossa tapahtuva toiminta ei kuitenkaan ole strategista: Tässä tutkimuksessa strategisella toiminnalla tarkoitetaan tarkoituksellista ja tavoitteellista toimintaa, jolla on vaikutusta organisaatiolle kokonaisuutena - esimerkiksi sen kilpailukyvyille, selviytymiselle ja tulevaisuuden suunnalle (Johnson ym. 2003, 3; Jarzabkowski ym. 2007, 8). Toisaalta on huomattava, että kaikki strateginen toiminta ei välttämättä saavuta tavoitteitaan, eikä kaikki strateginen toiminta tai sen lopputulokset välttämättä ole ennalta suunniteltuja ja organisaatiossa eksplisiittisesti artikuloituja (vrt. KUVIO 1) (Whittington ym. 2006, 619). Käytännön toiminnassa sisältö ja prosessi, suunnittelu ja ilmaantuminen, sekä ajattelu ja toiminta yhdistyvät kudelmaksi, josta kokonaisuutena tarkasteltuna muodostuu organisaation strategia (Jarzabkowski 2005). Käytäntöä voidaan toteuttaa usealla eri tasolla; Jarzabkowski ja Spee (2009, 73) erittelevät kolme tasoa, jotka ovat mikro-, meso- ja makrotaso. Mikro-tason käytännöllä viitataan yksilön tai ryhmän toteuttamaan toimintaan, meso-tasolla tarkoitetaan koko organisaatiossa tai esimerkiksi jollain sen osastolla tapahtuvaa toimintaa ja makrotaso puolestaan viittaa strategiseen toimintaan institutionaalisella tasolla, kuten esimerkiksi koko toimialan laajuisesti. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti yksittäisten strategisten toimijoiden mik-

rotason toimintaa, puhetta, ja tässä toiminnassa ilmeneviä diskursiivisia käytäntöjä.

Käytännöt ovat tekijöitä, jotka muokkaavat strategisten toimijoiden tapaa toteuttaa strategista käytäntöä. Strategiset käytännöt piilevät usein implisiittisessä ja epämuodollisessa hiljaisessa tiedossa, eikä strateginen toimija aina tiedosta niitä. Toisaalta myös eksplisiittiset ja muodolliset käytännöt vaikuttavat merkittävästi organisaation strategiseen käytäntöön. Käytäntöjä on monella tasolla: ne voivat olla organisaatio- tai toimialakohtaisia, yhteiskunnallisia tai jopa globaaleja. (Whittington ym. 2006, 620; Jarzabkowski 2009, 82.) Jarzabkowski (2005) jaottelee strategiakäytännöt kolmeen kategoriaan: hallinnollisiin, diskursiivisiin ja jaksoittaisiin. Sittenkin myös aineelliset artefaktit ja teknologia on tunnistettu merkittäviksi strategiseen toimintaan vaikuttaviksi käytännöiksi (Jarzabkowski & Spee 2009, 82; Jarzabkowski, Spee ja Smets 2013, 41.) Hallinnolliset käytännöt ovat organisoinnin ja koordinoinnin työkaluja ja menettelytapoja, jotka määrittävät yleensä johdon strategiatyötä. Diskursiiviset käytännöt määrittävät organisaatiossa tapahtuvaa strategista vuorovaikutusta lingvistisesti, kognitionaalisesti ja symbolisesti. Diskursiivisten käytäntöjen merkitys on suuri, sillä on todettu, että strategisten toimijoiden käyttämä kieli vaikuttaa paljon organisaation strategiaan. Jaksoittaiset käytännöt viittaavat nimensä mukaisesti jaksoihin, joissa strategiset teot tapahtuvat. Nämä kokoukset, workshopit ja projektit tarjoavat puitteet vuorovaikutukselle strategisten toimijoiden välillä ja ne toimivat usein joko strategista muutosta edistävästi tai vakautta säilyttävästi. Yksittäisinä tapahtumina jaksottaiset käytännöt eivät välttämättä ole kovin merkityksellisiä, mutta niiden toistuessa organisaatiolle tyypillisenä menettelytapana, voidaan niillä nähdä olevan voimakas vaikutus organisaation strategiseen käytäntöön. (Jarzabkowski 2005; Whittington 2006, 619.) Kuten todettu, tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena ovat etenkin organisaatiossa ilmenevät diskursiiviset käytännöt, diskurssit.

2.2.2 Tutkimusagenda

Strategia käytäntönä -suuntauksen tutkimusagenda on laaja ja se kokoaa yhteen moninaisia kysymyksiä liittyen käytäntöön, strategisiin toimijoihin ja käytäntöihin, sekä niiden keskinäisiin että kontekstuaalisiin suhteisiin (Jarzabkowski 2005). Vaikka nämä edellä tarkastellut käsitteet ovat erillisiä, linkittyvät ne kaikki kiinteästi toisiinsa. Näin ollen on mahdotonta tarkastella yhtä niistä huomioimatta myös kahta muuta (Jarzabkowski ym. 2007, 10; Golsorkhi, Rouleau, Seidl & Vaara 2010, 3). Tiivistettynä tutkimussuuntauksen mielenkiinnon kohteena on, keitä strategiset toimijat ovat, mitä he tekevät ja miksi, sekä miten tekeminen vaikuttaa strategioiden toteutumiseen (Jarzabkowski ym. 2007, 13, 19). Strategia käytäntönä -tutkimusta tarkasteltaessa ja etenkin oman tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyykseksi valittaessa, on oleellista myös ymmärtää, että strategia käytäntönä -tutkimus eroaa ontologisilta lähtökohdiltaan perinteisestä strategiatutkimuksesta: Strategiaa ei tarkastella vakaana ja passiivisena objektina, vaan aktiivisena ja

muuttuvana organisaatioiden todellisuutta rakentavana tekijänä (Golsorkhi ym. 2010, 7). Tällä on vaikutusta muun muassa tutkimuksen metodologisiin valintoihin.

Tutkimussuuntauksen lähtökohtana on, että tutkimusta pyritään tekemään siellä, missä toiminta tapahtuu: astumalla sisään varsinaiselle tapahtumakentälle - organisaatioon, voidaan selvittää, mitä organisaatiossa oikeasti tehdään ja kuka tekee (Johnson ym. 2003, 5). Alun perin tutkimussuuntaus oli kiinnostunut etenkin organisaation sisäisestä mikrokontekstista, sittemmin myös makrokontekstin merkitys on ymmärretty; on tunnistettava, miten strategisten toimijoiden toiminta on riippuvaista myös organisaation ulkopuolella vallitsevista normeista, teknologioista ja muista käytännöistä. Lienee itsestään selvää, että toimijat eivät toimi eristyksissä, vaan he hyödyntävät sääntöjä, normeja ja yleisesti hyväksytyjä toimintatapoja, jotka ympäröivässä kontekstissa vallitsee. Näin ollen tutkimussuuntauksen varhaisen vaiheen jälkeen siinä on alettu mikrokontekstiin keskittymisen sijaan korostaa mikro- ja makrotasojen vaikutusta toisiinsa. (Johnson ym. 2003; Jarzabkowski ym. 2007, 6.)

Keskeisiä aihepiirejä strategia käytäntönä -tutkimuksessa on ollut esimerkiksi strateginen toiminta eri konteksteissa, strategisen toiminnan merkityksellistäminen, muodolliset ja hallinnolliset strategiakäytännöt, diskursiiviset käytännöt, strategisten toimijoiden roolit ja identiteetit sekä strategiseen toimintaan vaikuttavat valtasuhteet. Hiljattain huomiota ovat saaneet myös materiaaliset artefaktit, kuten tietokoneohjelmat ja jatkuvasti kehittyvä teknologia, ja niiden merkitys strategiseen toimintaan vaikuttavina käytäntöinä. (Whittington ym. 2006; Golsorkhi ym. 2010, 5-6.) Golsorkhi ym. (2010) toteavat, että tulevaisuudessa alan tutkimukselle on tärkeä keskittyä tarkastelemaan esimerkiksi, miten kontekstin instituutiot ja legitimititeettikäsitys diskursiivisten käytäntöjen ohella vaikuttavat organisaatioissa tapahtuvaan strategiseen toimintaan. Lisäksi myös toimijuus strategisessa toiminnassa, toimijoiden valta ja vastustus, menneisyyden merkitys sekä kansainvälinen vertailu ansaitsevat enemmän huomiota alan tulevassa tutkimuksessa. (Golsorkhi ym. 2010, 12-14.)

2.3 Strategia tässä tutkimuksessa

Tässä osiossa olen pyrkinyt piirtämään strategiatutkimuksen kartalle suunta- viivoja, jotka osoittavat, minkä luonteisena ilmiönä strategia tämän tutkimuksen kontekstissa ymmärretään. Seuraavaksi pyrin tiivistetysti esittämään tutkimuksessa sovelletun käsityksen strategian luonteesta ja sijoittamaan sen paikalleen strategiatutkimuksen kentällä. Tässä tutkimuksessa strategia on määritelty tilanteiseksi, sosiaalisesti toteutettavaksi toiminnaksi, jota strategiset toimijat organisaation eri tasoilla toteuttavat, ja jota organisaatiossa ja sen kontekstissa vallitsevat käytännöt muokkaavat (Jarzabkowski 2005; Jarzabkowski ym. 2007). Strategia ei siis ole organisaation passiivinen objekti, vaan aktiivinen ja muut-

tuva, organisaatioiden todellisuutta rakentava tekijä. Strategian voidaan nähdä olevan olemassa kahdella tasolla (TAULUKKO 2).

TAULUKKO 2. Strategian tasot

Taso	Strategian luonne	Syntytapa	Sijainti	Strategia käytännönä
I	SUUNNITELMA	TAVOITELTU	TEKSTI	KÄYTÄNNÖT
II	TOIMINTAMALLI	ILMAANTUVA	TEOT/TOIMINTA	KÄYTÄNTÖ

Taulukossa 2 esitettyä tasoa I voidaan nimittää *muodollisen strategian tasoksi*. Kun strategiaa ajatellaan suunnitelmana, on se silloin ennalta laadittua ja sen toteutumista tavoitellaan. Usein tällaiset strategiat on tallennettu kirjalliseen muotoon tekstiksi, kuviksi, budjeteiksi ja tavoitteiksi. Tällä strategian tasolla I, muodollisessa strategiassa, piilee muun muassa hallinnollisia ja diskursiivisia käytäntöjä, jotka vaikuttavat organisaatiossa toteutuvaan strategiseen toimintaan. Muodollisen strategian tason alla on taso II, *toteutuvan strategian taso*, joka koostuu organisaation käytännöstä - todellisuudessa tapahtuvasta strategisesta toiminnasta, riippumatta siitä onko tämä toiminta suunniteltua ja tavoiteltua tai muodollisesti tekstinä ja numeroina ilmaistua. Tässä tutkimuksessa muodollisen ja toteutuvan strategian tasojen suhdetta tarkastellaan organisaation jäsenten haastattelujen kautta.

On syytä huomata, että edellä esitetty taulukko 2 pelkistää strategian monisäikeisyyttä: Esimerkiksi ajatus, että käytännöt sijoittuvat ainoastaan strategian muodolliselle tasolle on erityisen suppea, sillä strategiset käytännöt piilevät usein implisiittisessä ja epämuodollisessa hiljaisessa tiedossa, eikä strateginen toimija usein edes tiedosta niitä. Esimerkki toteutuvan strategian tasolla esiintyvistä käytännöistä on organisaation jaksoittaiset käytännöt, jotka tulevat näkyviksi toteutuviissa toimintamalleissa. Myös diskursiiviset käytännöt ovat läsnä sekä strategian muodollisella että epämuodollisella tasolla: Niitä voidaan havaita paitsi organisaation kirjallisessa strategiassa, luonnollisesti myös organisaation käytännössä toteutuvassa strategiassa, sillä ne muokkaavat strategisten toimijoiden tapaa konstruoida organisaatiossa toteutuvaa strategiaa. Tässä tutkimuksessa tarkastelen erityisesti toteutuvan strategian diskursiivisia käytäntöjä; toisin sanoen haastateltavien puheessa ilmeneviä toteutuvaa strategiaa konstruoivia diskursseja. On hyvä huomata, että eri tasojen diskursiiviset käytännöt ovat yleensä ainakin osittain samoja, sillä strategisten toimijoiden voidaan olettaa pyrkivän toteuttamaan organisaation muodollista strategiaa ja siten toistavan siinä piileviä diskursiivisia käytäntöjä. Käytännön tasolla voi kuitenkin esiintyä myös diskursiivisia käytäntöjä, joita muodollisella tasolla ei ole, sillä kuten aiemmin on todettu, aktiiviset ja innovatiiviset strategiset toimijat tuovat käytännön toimintaansa käytäntöjä myös organisaation ulkopuolelta.

Lopuksi todettakoon myös, että ajatus siitä, että tasolla II tapahtuva todellinen strateginen toiminta olisi pelkästään ilmaantuvaa, on väärä: Miksi muodollisia strategioita laadittaisiin, elleivät ne milloinkaan toteutuisi? Taulukkoa ei siis pidä ymmärtää yksiselitteisenä mallina, mutta se voi auttaa ymmärtämään strategia käytäntönä -suuntauksen käsitteellistä viitekehystä suhteessa Mintzbergin ym. (2009) strategiatutkimuksen käsitteistöön. Strategian tasot I ja II ovat erillisiä, mutta toisiinsa kiinteästi punottuja - nauha, joka tasot toisiinsa punoo, on strateginen toimija. Sekä muodollisesta että toteutuvasta strategiasta on lopulta aina kuitenkin vastuussa ihminen.

Mintzberg ym. (2009) sijoittavat strategia käytännössä -tutkimuksen kulttuurikoulukunnan alle, koska kulttuurikoulukunnalle ominaista on näkemys, että strategia syntyy sosiaalisen vuorovaikutuksen prosesseissa (Mintzberg ym. 2009, 288–289). Mielestäni tämä näkemys kattaa kuitenkin vain osan Strategia käytännössä -tutkimuksen luonteesta. Vaikka organisaatiokulttuurin muodostavilla tarinoilla, symboleilla ja artefakteilla on merkitystä strategialle, muodostavat ne vain osan käytännöistä, jotka tutkimussuuntauksen mukaan vaikuttavat strategiseen toimintaan. Golsorkhi ym. (2010, 3) toteavat, että organisaatioiden strategiseen toimintaan vaikuttavien käytäntöjen kirjo on moninainen ja siksi tutkimuksessa voidaan tarkastella paitsi organisaatiokulttuurissa piileviä käytäntöjä, myös esimerkiksi strategisten toimijoiden kognitiivisista prosesseista kumpuavia ja ympäröivässä kontekstissa vallitsevia diskursiivisia käytäntöjä. Tällöin tutkimussuuntauksessa voidaan yhtä hyvin nähdä yhtäläisyyksiä myös kognitiivisen koulukunnan ja valtakoulukunnan ajatteluun. Lisäksi oppimiskoulukunnan näkemys strategiasta ilmaantuvana ja organisaation kaikilla tasoilla esiintyvänä kuvailee strategia käytäntönä -tutkimusta hyvin. Kulttuurikoulukunnan mukaan perinteet ja tavat vakauttavat strategiaa, mutta strategia käytäntönä -tutkimuksen näkemyksen mukaan strategisen toimijan on myös mahdollista uudistaa käytäntöjä ja sen myötä edistää strategista muutosta. Tällöin voidaan nähdä yhtäläisyyttä myös konfiguraatiokoulukuntaan: Vaikka organisaatiossa ja sitä ympäröivässä kontekstissa vallitsevilla käytänteillä on taipumusta vakauttaa organisaation toiminta tietynlaiseksi konfiguraatioksi, strategisten toimijoiden aktiivisuus ja innovatiivisuus mahdollistaa ajoittaisen transformaation. Lopuksi todettakoon, että selvää on, että strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus on selvästi deskriptiivinen suuntaus, sillä kiinnostuneita ei olla niinkään siitä, miten strategiaa tulisi toteuttaa, vaan nimenomaan siitä, mitä strateginen toiminta todellisuudessa on, ja miten ja miksi sitä toteutetaan.

2.4 Yritys-, liiketoiminta- ja toiminnallinen strategia

Edellä on määritelty tässä tutkimuksessa sovellettu ymmärrys strategian luonteesta. Seuraavaksi tarkastelen strategiaa sen eri tasojen näkökulmasta. Käytännössä organisaatioissa on erilaisia strategioita; tavallista on erotella

ainakin *yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja toiminnalliset strategiat* (esim. Viitala 2007, 61).

Organisaation yritysstrategiassa määritellään, missä liiketoiminnassa organisaatio on mukana: millä markkinoilla organisaatio toimii ja millä tuotteilla liiketoimintaa harjoitetaan. Yritysstrategiassa määritellään, mihin suuntaan organisaatio pyrkii tulevaisuudessa kehittymään (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér 2014, 225).

Organisaation liiketoimintastrategiassa taas määritellään, miten organisaatio varmistaa menestymisen valituilla markkinoilla: miten markkinoilla menestymisen vaatimaa kilpailuetua luodaan. Liiketoimintastrategiat määritellään yleensä liiketoimintayksiköittäin ja siksi toimivan strategian laadinta ja toteutus vaatii tarkoituksenmukaisen liiketoimintayksikön tunnistamista. Yksittäiseen markkina-alueeseen keskittyneet pienyritykset, kuten ketjuihin kuulumattomat ravintolat tai myymälät ovat luonnollisesti omia liiketoimintayksiköitään, mutta monialaisissa ja monikansallisissa yhtiöissä liiketoimintayksiköt määräytyvät toisistaan erillisten liiketoimintojen perusteella. Liiketoimintayksiköiden tarkoituksenmukainen tunnistaminen voi olla haastavaa, mutta tavallisesti ne määritellään joko toimintamarkkinoihin tai liiketoiminnan ominaisuuksiin perustuen: Organisaation osat, jotka toimivat samoilla markkinoilla - toisin sanoen, joita yhdistää samojen asiakassegmenttien tavoittelu, samanlaiset jakelukanavat ja yhteiset kilpailijat, voidaan määritellä yhdeksi liiketoimintayksiköksi. Toisaalta liiketoiminnan yksiköitä voidaan jaotella myös liiketoiminnan ominaisuuksien mukaan. Esimerkiksi monet perinteiset jälleenmyyjät ovat erottaneet Internetissä tapahtuvan liiketoiminnan omaksi yksikökseen, sillä vaikka Internetkauppa toimisi samoilla markkinoilla kuin fyysinen myymälä, eroaa Internetliiketoiminnan ominaisuudet myymäläkaupan ominaisuuksista liikaa, jotta niitä olisi järkevää johtaa yhtenä yksikkönä. Riippumatta siitä, millä perusteella liiketoimintayksiköt on jaoteltu, oleellista on, että kukin niistä on vastuussa liiketoimintastrategiastaan ja tuottavuudestaan; jokaisen yksikön on päätettävä, miten se luo kilpailuetua kilpailevaan liiketoimintaan nähden. Siinä missä yritysstrategia keskittyy määrittelemään, missä liiketoiminnassa organisaatio on mukana, liiketoimintastrategian tehtävänä on määritellä, miten organisaatio on mukana kyseisessä liiketoiminnassa: millaisin tuottein, millaisin hinnoin, millaisella markkinoinnilla sekä minkä jakelukanavien kautta. (Johnson ym. 2014, 191–192, 217.)

Yritysstrategiaa ja liiketoimintastrategiaa yksityiskohtaisempia ovat organisaation toiminnalliset strategiat, joiden tehtävä on toteuttaa liiketoimintastrategiaa. Toiminnalliset strategiat määrittelevät organisaation toimintaa organisaation eri funktioiden tasolla ja tavallisimpia operatiivisia strategioita ovat esimerkiksi markkinointistrategia, tutkimus- ja kehitysstrategia, tuotantostrategia ja henkilöstöstrategia (Viitala 2007, 61).

2.5 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on yksi organisaatioiden keskeisiä toiminnallisen tason strategioita ja tässä tutkimuksessa tarkasteltavista yksi ilmiöistä kaikkein keskeisimmistä. Henkilöstöstrategian tarkastelemisen yhteydessä on syytä luoda katsaus myös henkilöstöjohtamiseen ja sen strategiseen kytkökseen. Henkilöstöjohtamiseen tai henkilöstöstrategiaan liittyen ei ole olemassa yhtä teoriaa tai näkökulmaa, mikä tekee aiheen tarkastelusta yhtäältä hajanaista, mutta toisaalta se mahdollistaa myös tarkastelun monipuolisuuden (Viitala 2007, 37). Seuraavaksi määrittelen, mitä henkilöstöjohtamisella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan, mikä tekee siitä strategisen ilmiön sekä lopuksi, miten henkilöstöstrategia tutkimuksessa määritellään.

Viitalan (2007) mukaan nykyisen kaltaisen henkilöstöjohtamisen juuret ovat 1800-luvun puolivälissä; tuolloin alettiin ymmärtää, että mitä paremmin voivia työntekijät ovat, sitä tyytyväisempiä ja tehokkaampia he ovat. 1900-luvun puolivälin jälkeen henkilöstöjohtamisessa kiinnostuttiin myös tieteellisessä tutkimuksessa. (Viitala 2007, 40–42.) Vuosituhannen vaihteessa henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa havahduttiin tutkimuskenttää hallitsevaan yksipuoliseen näkökulmaan: suuressa osassa tutkimuksia keskityttiin ainoastaan johdon näkökulmaan (Legge 2005, 14), sekä pelkkään organisaation kontekstiin sosiaalisen ja yhteiskunnallisen kontekstin kustannuksella (Boxall & Purcell 2003, 5). Tämän seurauksena henkilöstöjohtamisen tutkimukseen on 2000-luvulla ilmestynyt lähestymistapa, jossa henkilöstöjohtamisen sosiaaliset ja poliittiset ulottuvuudet otetaan huomioon (esim. Vickers & Fox 2010). Tämä lähestymistapa myötäilee myös muussa organisaatiotutkimuksessa tapahtunutta käännettä kohti kielestä ja yhteiskunnallisista vaikutuksista kiinnostunutta tutkimussuuntausta. Esimerkiksi Watson (2004) korostaa, että sekä organisaation paikallisessa kontekstissa että globaalisti vallitsevat rakenteelliset ja diskursiiviset käytännöt muokkaavat henkilöstöön liittyvää toimintaa – ja toisaalta, toiminta muokkaa näitä käytäntöjä (Watson 2004, 457, 464). Tästä näkökulmasta katsottuna jokaisella organisaatiolla on oma sosiaalinen järjestys sääntöineen, arvoineen, virallisine ja epävirallisine hierarkioineen sekä kulttuurissa piilevine toimintamalleineen. Nämä sosiaalisessa järjestyksessä piilevät käytännöt muokkaavat vahvasti sitä, miten henkilöstöä organisaatiossa johdetaan (Watson 2009, 14–15). Lisäksi näkökulma korostaa organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä sosiaalisina toimijoina, joilla on moraalisia mielipiteitä ja sitoumuksia, jotka kumpuavat suhteista, verkostoista, yhteisöistä, organisaatiosta ja yhteiskunnasta (Lowry 2009, 96); tällä on välttämättä vaikutusta organisaation henkilöstöjohtamiseen.

Edellä esitetyn tutkimussuuntauksen lisäksi tämän tutkimuksen lähtökohtana on Watsonin (2009; 2010) ajatus, että sen sijaan, että ihmiset itsessään ymmärretään resurssina, henkilöstövoimavarat on parempi nähdä ihmisten taipumuksina ja kykyinä: tietoina, taitoina, sitoumuksena ja valmiutena tehdä yhteistyötä. Tosin sanoen henkilöstövoimavaroja ovat työ, tieto, kyvyt ja sitou-

tuminen, joita ihmiset antavat organisaation käyttöön osana työ sopimusta. Näitä voimavaroja organisaation johto hyödyntää organisaation toiminnan toteuttamisessa ja pyrkiessään takaamaan toiminnan jatkuvuutta. Tämä näkemys paitsi parantaa ymmärrystä siitä, mitä henkilöstöjohtamisessa oikeastaan tulisi johtaa, myös poistaa eettisen arveluttavuuden, joka käsityksessä ihmisistä voiton tavoittelun resurssina piilee. (Watson 2009, 9; 2010; 919.) Torrington ym. (2011, 4) tiivistävät, että henkilöstöjohtamisen tavoitteena on saada organisaatiossa toimivat ihmiset toteuttamaan organisaation toimintaa tuottavalla tavalla, jotta liiketoiminta voi kukoistaa ja työntekijät saada tyydytystä päästessään hyödyntämään voimavarojaan. On myös hyvä huomata, että henkilöstöjohtaminen liittyy kaikkien organisaation työntekijäryhmien johtamiseen – myös johtajien ja esimiesten johtamiseen. Toinen huomionarvoinen seikka on, että henkilöstöjohtaminen ei ole ainoastaan siihen erikoistuneiden asiantuntijoiden työ sarkaa; henkilöstöjohtaminen on osa kaikkea johtamista, ja onkin tärkeää, että kaikki organisaation esimiehet myös tiedostavat tämän. (Boxall & Purcell 2003, 2.)

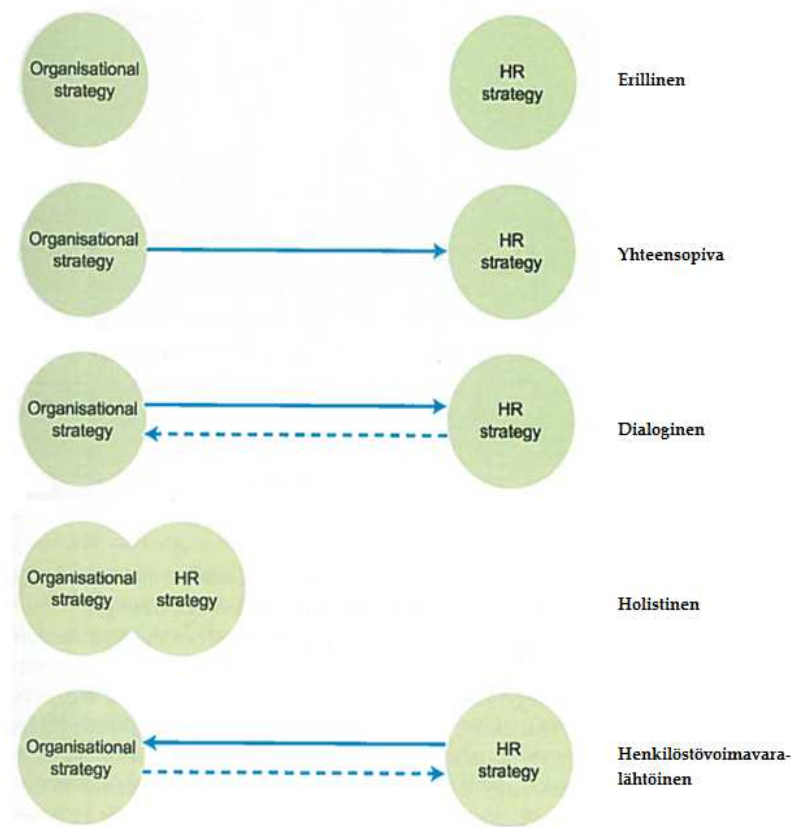
Boxall ja Purcell (2003, 7) toteavat, että on ilmiselvää, että liiketoimintaorganisaatiot eivät yleisesti ole olemassa työllisyyden luomisen takia. Sen sijaan niiden tavoitteena on ensinnäkin varmistaa elinkelpoisuutensa pyrkimällä riittäviin tuottoihin ja toiseksi tavoitella kestäväää kilpailuetua tai parempaa tuottavuutta. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiot tarvitsevat niin henkilöstöä kuin muitakin resursseja. Tämä näkökulma auttaa ymmärtämään henkilöstöjohtamisen strategista ulottuvuutta: henkilöstöjohtamisella on merkitystä organisaation tavoitteisiin pääsemisen kannalta. Henkilöstöjohtamisen strategisesta roolista on 1990-luvulta lähtien käyty vilkasta keskustelua (Viitala 2007, 23) ja näkyvintä on ollut debatti *sopivimman käytännön* ja *parhaan käytännön* normatiivisten ajatusmallien välillä (Boxall & Purcell 2003, 7). Sopivimman käytännön -mallin kannattajat argumentoivat, että henkilöstöstrategia on tehokkain silloin, kun se on hyvin integroitunut organisaation spesifiin kontekstiin sekä ympäröivän kontekstin edellytyksiin ja vaatimuksiin. Parhaan käytännön -malli puolestaan nojaa universalismiin; ajatusmallin mukaan organisaatiot menestyvät parhaiten silloin, kun ne tunnistavat ja ottavat käyttöön kontekstista riippumattomat parhaat käytänteet henkilöstöjohtamisessa (Boxall & Purcell 2003, 47). Sitten strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa on todettu, että kumpikaan ajatusmalli yksin tuskin johtaa organisaation menestykseen. Ajatellaan, että sekä hyväksi havaituilla käytännöillä että kontekstilla on merkityksensä; saattaa olla, että on olemassa joitakin perustavanlaatuisia ihmisten johtamisen periaatteita, joita on hyvä seurata organisaation menestystä tavoiteltaessa, mutta silti kontekstin huomioiminen johtamisen tavoissa on aina kuitenkin välttämätöntä. Voidaan ajatella, että parhaat käytännöt tarjoavat ohjaavia periaatteita strategiseen henkilöstöjohtamiseen, mutta johtamista toteuttavat henkilöt ovat vastuussa siitä, että johtamisessa huomioidaan käytäntöjen relevanttius, sopivuus ja toimivuus suhteessa organisaation kontekstiin. (Boxall & Purcell 2003, 71; Leopold & Harris 2009, 123.) Parhaan ja sopivimman käytännön viitekehyksen ulkopuolella strategisessa henkilöstöjohtamisessa on yleisty-

nyt *voimavaralähtöinen ajattelu* ja 2000-luvulla se on noussut yhdeksi suosituimmista näkökulmista strategiseen johtamiseen yleensäkin (Boxall & Purcell 2003; Viitala 2007, 65). Voimavaralähtöisessä ajattelussa keskitytään organisaation sisäisten voimavarojen luomiseen ja tunnistamiseen; strategisessa henkilöstöjohtamisessa tämä tarkoittaa kilpailuetua tuottavan henkilöstön rekrytointia, vaalimista ja kehittämistä.

Kun tässä luvussa esitetty yhdistetään edellä esiteltyyn, tässä tutkimuksessa sovellettavaan strategiaviitekehykseen, voidaan henkilöstöstrategia määritellä periaatteista, käytännöistä ja toimintamalleista koostuvaksi yleiseksi suunnaksi, jota organisaatio noudattaa siinä, miten se turvaa, kehittää, säilyttää ja ajoittain luopuu henkilöstöstä, jota tarvitaan suorittamaan organisaation toiminnan edellyttämät tehtävät tavalla, joka varmistaa toiminnan menestyksenkään jatkumisen pitkällä aikavälillä (Watson 2009, 21). Toisin sanoen henkilöstöstrategiassa määritellään keskeiset ja periaatteet, jotka konkretisoituvat päivittäisessä henkilöstöjohtamisesta toteuttavassa toiminnassa. Toisaalta henkilöstöstrategiana voidaan pitää myös organisaatiossa henkilöstöön liittyvässä työssä – kuten henkilöstösuunnittelussa, henkilöstön hankinnassa, perehdyttämisessä, osaamisen kehittämisessä, palkitsemisessa, työhyvinvoinnin edistämässä ja irtisanomisissa (Viitala 2007, 22) - toistuvia toimintamalleja, vaikkei niitä eksplisiittisesti olisi strategiaksi määritelty.

2.6 Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian suhde

Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välisen suhteen luonteesta ja siitä, millaista suhdetta niiden välille tulisi tavoitella, on käyty toistuvaa keskustelua strategisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa: yhteys voidaan nähdä erittäin tiiviinä tai toisaalta etäisenä. (Viitala 2007, 64; Torrington ym. 2011, 61.) Etenkin paras käytäntö –ajatusmallissa ja voimavaraperustaisessa näkökulmassa tähän kysymykseen on otettu kantaa. Torrington ym. (2011) erottelevat viisi erilaista mahdollista suhdetta näiden kahden välillä. Kuvio 2 havainnollistaa näitä mahdollisia suhteita.



KUVIO 2 Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian suhde (Torrington ym. 2011, 61).

Ensimmäisessä mallissa, organisaation liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian välillä ei ole lainkaan suhdetta, ne ovat *erilliset*. Tämä on tavallista erityisesti pienehköissä organisaatioissa, joissa strategioita ei välttämättä ylipäätään ole olemassa eksplisiittisesti laadittuna. Toisessa mallissa strategiat ovat *yhteensopivat*. Tässä mallissa henkilöstöjohtamisen merkitys tunnustetaan ja henkilöstöstrategia suunnitellaan organisaation liiketoimintastrategiaan sopivaksi. Tämä malli sisältää implisiittisen oletuksen strategian muotoilusta rationaalisena toimintana: Ylin johto määrittelee liiketoiminnan periaatteet, joihin organisaation eri funktiot, osastot ja tiimit sovittavat omat toiminnalliset strategiansa tai toimintasuunnitelmansa. Tällöin myös henkilöstöfunktio joutuu määrittelemään henkilöstöstrategian liiketoimintastrategiaa vastaavaksi. *Dialogimallissa* liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian suhde ymmärretään nimensä mukaisesti kaksisuuntaisena; Mikäli liiketoimintastrategian tavoitteissa nähdä haasteita tai ristiriitaisuuksia suhteessa henkilöstöstrategian tavoitteisiin, voidaan tarkastella myös vaihtoehtoisia ratkaisuja. Torrington ym. (2011) korostavat keskustelun olevan kuitenkin usein rajallista ja näennäistä. *Holistisessa mallissa* organisaation henkilöstön merkitys kilpailehdun saavuttamisessa tunnustetaan, eikä henkilöstöstrategiaa nähdä ainoastaan keinona liiketoimintastrategian tavoitteiden saa-

vuttamiseen. Tällainen malli vaati stratgioiden yhtäaikaista laadintaa ja kehittämistä, jotta ne saadaan aidosti integroitua toisiinsa. Lopuksi *henkilöstövoimavara-lähtöinen malli* esittää henkilöstöstrategian asettamista etusijalle sillä perusteella, että jos henkilöstöä pidetään avaimena kilpailuetuun, tulee koko strategia rakentaa henkilöstössä piilevien vahvuuksien varaan. Toisin sanoen ymmärretään, että ihmisten kyvyt, kapasiteetti ja potentiaali vaikuttavat välttämättä liiketoimintastrategian toteutumiseen. Näin ollen ajatellaan, että näiden henkilöstön huomioiminen liiketoimintastrategian suuntaa laadittaessa mahdollistaa tavoitellun strategian toteutumisen varmemmin kuin muissa malleissa. (Torrington ym. 2011, 61–63.)

2.7 Kohdeorganisaation toimiala: vähittäiskauppa

2.7.1 Vähittäiskauppa ja strategia

Vähittäiskauppa kuuluu maailman suurimpiin toimialoihin ja sen globaali taloudellinen merkitys on huomattava. Alan toimijoiksi määritellään yritykset, jotka ostavat tuotteita toisilta yrityksiltä ja jälleenmyyvät tuotteet niiden loppukäyttäjille sekä tarjoavat mahdollisesti näihin tuotteisiin liittyviä palveluja. Vähittäiskauppaa voidaan jaotella ensinnäkin elintarvikkeiden ja yleistavaroiden kauppaan. Lisäksi kaupan tyyppejä kategorioidaan muun muassa myymälän koon tai myyntikanavan, tyypillisen sijainnin, myytävien tuotteiden, hinnoittelun ja tarjotun palvelun mukaan. Yhteistä vähittäiskaupan eri kategorioille on kuitenkin se, että nykyisin myyntikanavat ovat useimmiten osa suuria kansainvälisiä vähittäiskaupan toimijoita yksityisomisteisten paikallisten myymälöiden sijaan. Vähittäiskaupan toimialalle ominaista on kasvun tavoittelu ja sen takia alan toimijat pyrkivät jatkuvasti kehittymään - tästä hyvin havainnollistava esimerkki on mielestäni Internetin nopea yleistyminen myyntikanavana; ne kaupan toimijat, jotka ovat oikea-aikaisesti ja toimivin palveluin onnistuneet kehittämään e-kauppaansa ovat saavuttaneet tällä huomattavaa kilpailuetua.

Siinä missä perinteisesti vähittäiskaupan tärkeimpänä menestystekijänä on pidetty taidokasta sisään ostamista ja sitä kautta oikeanlaista tuotevalikoimaa, nykyisin painopiste on vahvasti markkinoinnissa ja kuluttajan näkökulman huomioimisessa. Tämän myötä myös strateginen johtaminen toimialalla keskittyy erityisesti myyntiin ja markkinointiin, ja keskeisiä käsitteitä niin toimialan organisaatioiden arjessa kuin sitä käsittelevässä tutkimuksessa ovat muun muassa dynaaminen kasvu, kasvustrategiat, kansainvälistyminen, markkinoilla sijoittuminen, mielikuvien ja maineen luominen sekä hallinta, hinnoittelu, ja asiakassuhteen luominen ja hallinta. (Zentes, Morschett & Schramm-Klein 2012.) Jyväskylän yliopiston kirjaston taloustieteellisessä artikkelitietokannassa tekemiäni hakujen perusteella vähittäiskaupasta ja strategiasta viime vuosina tehty tutkimus keskittyy useimmiten juurikin edellä mainittuihin osaluoksiin. Myöskään empiiristä strategia käytäntönä -tutkimusta ei näytä juuri tehdyn vähittäiskaupan organisaatioissa, joten tämän tutkimuksen näkökulma

tuo uudenlaisen lähestymistavan aihepiiriin - asiakkaaseen keskittymisen sijaan keskiössä onkin vähittäiskaupan organisaation henkilöstö ja heidän toimintansa.

2.7.2 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on yksi maailmanlaajuisen konsernin yli kolmestasadasta vähittäiskaupan organisaatiosta. Näitä vähittäiskaupan organisaatioita konsernilla on 26 maassa ja ne työllistävät yhteensä yli satatuhatta henkilöä. Suomessa näitä vähittäiskaupan organisaatioita on tällä hetkellä viisi ja niiden lisäksi verkkokauppa. Tutkimuksen kohdeorganisaatio sijaitsee pääkaupunkiseudulla ja organisaatiossa työskentelee sesongista riippuen yhteensä 350 - 400 henkilöä. Tutkimuksessa keskitytään kohdeorganisaation myynnin, asiakaspalvelun ja logistiikan funktioihin, joiden parissa työntekijöistä työskentelee noin 250 henkilöä. Lisäksi mainittakoon, että organisaatiossa on oma henkilöstöosasto, jossa työskentelee henkilöstöpäällikön lisäksi kolme henkilöstöasiantuntijaa, kaksi työvuorosuunnittelijaa ja määräajoittain vaihtuva henkilöstöharjoittelija. Kohdeorganisaatiota johtaa yksikön johtaja ja apulaisjohtaja sekä talossa toimivien eri funktioiden päälliköt ja apulaispäälliköt, jotka yhdessä muodostavat organisaation johtoryhmän. Vaikka nämä henkilöt muodostavat kohdeorganisaation ylimmän johdon paikallisella tasolla, katsotaan heidät tässä tutkimuksessa keskijohdoksi, sillä he raportoivat työstään ja tuloksista konsernin maatasolle, joka raportoi edelleen globaalille tasolle. Kohdeorganisaation johtoryhmän alaisina työskentelee osastojen esimiehet, jotka ovat organisaation työntekijöiden lähiesimiehiä.

Gloaalissa konsernissa ja siihen kuuluvissa organisaatioissa on väistämättä monitasoisia strategioita ja monitahoisia strategiaprosesseja. Näin on myös kohdeorganisaatiossa, jossa strategiseen toimintaan vaikuttavat luonnollisesti muun muassa globaalissa yritysstrategiassa määritellyt visio ja missio, sekä liiketoimintastrategian periaatteet sekä globaalilla että paikallisten markkinoiden tasolla. Tämän lisäksi organisaatiolla on oma paikallisen tason liiketoimintasuunnitelma ja organisaation sisällä eri osastoilla vaikuttavat kunkin funktion toiminnallisen tason strategiat. Näiden strategiatasojen ja käsitteiden moninaisuuden keskellä lienee ymmärrettävää, että strategia ja siihen liittyvät ilmiöt voivat saada erilaisia merkityksiä organisaation jäsenten keskuudessa.

3 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Puusa ja Juuti (2011) toteavat, että tutkijan on aina tutkimusta aloittaessaan tehtävä ontologisia valintoja; toisin sanoen valittava, millaisille tieteenfilosofisille taustaoletuksille hän tutkimuksensa perustaa. Tieteenfilosofiset taustaoletukset ottavat kantaa tutkittavan ilmiön perusrakenteeseen – siihen, miten se on olemassa ja mitä siitä voidaan tietää – ja näin ollen määrittävät huomattavasti sekä tutkimuksen teoreettista viitekehystä, menetelmällisiä ratkaisuja että tuloksia. (Puusa & Juuti 2011, 13–14.) Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö on organisaation henkilöstöstrategia, jonka käsitteellinen viitekehys on rakennettu luvussa 2. Tässä luvussa tarkastelen tutkimuksessa sovellettua käsitystä henkilöstöstrategian olemassaolon perusrakanteesta *sosiaalisena konstruktiona*.

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen valitseminen teoreettiseksi viitekehyyksi on ensimmäinen tutkimuksessa tekemäni ontologinen valinta, sillä suuntaus eroaa tieteenfilosofisilta lähtökohdiltaan perinteisestä strategiatutkimuksesta, jossa strategian olemus on vakaa ja passiivinen objekti. Strategia käytäntönä -suuntauksessa strategia ymmärretään aktiivisena ja muuttuvana organisaatioiden todellisuutta rakentavana tekijänä (Golsorkhi ym. 2010, 7). Tutkimussuuntauksen sisälle kuitenkin mahtuu toisistaan poikkeavia ontologisia näkemyksiä (ks. Orlikowski 2010), joten tarkempi tieteenfilosofinen raja-
aus on tarpeen. Rajaus syntyy valinnastani ottaa tutkimuksen teoreettismetodologiseksi viitekehyyksi diskurssianalyysi, mikä implisiittisesti asettaa tutkimuksen lähtökohdaksi sosiaalisen konstruktioismin tavan ymmärtää todellisuutta.

3.1 Sosiaalinen konstruktioismi

Sosiaalisessa konstruktioismissa sosiaalisen todellisuuden ymmärretään rakentuvan sosiaalisissa käytännöissä: sosiaalisen todellisuuden ilmiöt ovat olemassa niissä merkityksissä, joita kielenkäyttäjät puheessaan ja teksteissään tuot-

tavat. Kielenkäytössä sosiaalinen todellisuus paitsi merkityksellistyy myös järjestyy, uusintuu ja muuttuu, ja näin ollen sosiaalinen todellisuus ei ole vakaata ja muuttumatonta. (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 18; Siltaoja & Vehkaperä 2011, 216.) Oleellista on myös ymmärtää, että eri ihmiset voivat antaa samoille asioille eri merkityksiä ja siten voidaan ajatella, että sosiaalinen todellisuus on olemassa eri ihmisille erilaisena. Nämä erilaiset merkityksellistämisen tavat rakentuvat osana erilaisia sosiaalisia käytäntöjä ja kulttuurisia konventioita, joita ihmiset ovat kasvunsa ja kasvatuksensa myötä sekä heitä kulloinkin ympäröivän kontekstin vaikutuksesta omaksuneet. (Jokinen ym. 1993, 19; Alvesson & Kärreman 2000a, 139; Puusa & Juuti 2011.)

Sosiaalisen konstruktionismin ymmärrystä todellisuudesta kuvaa myös ajatus, jonka mukaan sosiaalisen todellisuuden muodostavat ilmiöt – kuten vaikkapa organisaatio, strategia, tai johtajuus – eivät aina ole olleet, eikä niiden nykyäänkään ole välttämätöntä olla, olemassa sellaisena kuin ne ovat. Sosiaalisen todellisuuden ilmiöt ovat syntyneet ja muovautuneet menneiden tapahtumien, vaikuttajien ja kielenkäytön myötä ja ajan mittaan vakiintuneet ilmiöiksi, joiden olemassaolon harva tulee kyseenalaistaneeksi (Hacking 2000, 6-7). Diskurssianalyysin keinoin on mahdollista pureutua tällaisiin ilmiöihin, sillä diskurssianalyysillä pyritään tutkimaan nimenomaan, miten kielenkäytössä tuotetut merkitykset ovat rakentuneet, vakiintuneet ja miten niitä pidetään yllä. Monet laadulliset tutkimusmenetelmät ovat kiinnostuneita sosiaalisen todellisuuden kuvaamisesta, mutta diskurssianalyysillä pyritään tarkastelemaan tapoja, joilla sosiaalista todellisuutta tuotetaan. Näin ollen diskurssianalyysissä keskeistä on sosiaalisen konstruktionismin ymmärrys kielestä todellisuuden rakentajana. (Alvesson & Kärreman 200b, 137; Hardy 2001, 27; Phillips & Hardy 2002, 6, 13.) Jokinen ym. (1993) esittävät kielen sosiaalisesti jaettuina merkityssystemeinä, joissa merkitykset muodostuvat suhteessa ja erotuksena toisiinsa – esimerkiksi värien merkitys rakentuu niiden keskinäisessä erottumisessa (Jokinen ym. 1993, 19-20). Toisaalta merkitys rakentuu myös kontekstissa ja sama ilmaisu tai ilmiö voi kontekstista riippuen saada monenlaisia merkityksiä (Alvesson & Kärreman 200b, 142) – esimerkiksi vihreä väri liikennevaloissa ja poliittisen puoleen nimessä tuottaa eri merkityksiä. Tämän seurauksena kontekstin ymmärtämisellä ja tulkinnalla on suuri merkitys sosiaalisen todellisuuden rakentumisessa.

3.2 Diskurssianalyysi ja sen soveltaminen tässä tutkimuksessa

Kuten edellä on todettu, tutkimuksen teoreettis-metodologisenä viitekehyksenä on sosiaaliseen konstruktionismiin perustuva diskurssianalyysi. On tärkeää huomata, että diskurssianalyysi ei ole yksittäinen, tietyllä kaavalla toistettava tutkimusmenetelmä; kyse on lähestymistavasta, jonka alle mahtuu erilaisia näkökulmia diskursseihin. Seuraavaksi määrittelen, miten diskurssi ja diskurssianalyysi ymmärretään tässä tutkimuksessa.

Diskurssit voidaan määritellä vakiintuneiksi, sosiaalisessa käytännössä piileviksi puhetavoiksi ja tekstikäytännöiksi, jotka määrittävät sekä tapojamme merkityksellistää sosiaalisen todellisuuden ilmiöitä että toimintaamme näihin ilmiöihin liittyen. Näin ollen diskurssit paitsi rakentavat ja tuottavat kuvaamaansa ilmiötä myös vaikuttavat siihen, miten suhteessa näihin ilmiöihin toimitaan. (Knights & Morgan 1991, 253; Jokinen ym. 1993; 41–42; Siltaoja & Vehkaperä 2011, 209.) Voidaankin todeta, että diskurssit konkretisoituvat toiminnassa ja erilaisissa käytännöissä, joita ne tuottavat (Hardy 2001, 26). Esimerkiksi 1900-luvun puolivälin jälkeen yleistynyt organisaatioiden strategiadiskurssi on konkretisoitunut monissa sen myötä käyttöön otetuissa ja vakiintuneissa organisaatioiden johtamiseen liittyvissä käytännöissä (Knights & Morgan 1991, 252). On tärkeää huomata, että vaikka diskurssit ilmenevät sosiaalisessa käytännössä – puheessa ja teksteissä, ovat ne olemassa tämän käytännön ulkopuolella (Phillips & Hardy 2002, 4). Esimerkiksi tätä tutkimusta varten tehdyt haastattelut ovat puhetta, joissa rakentuu diskursseja. Haastattelupuhetta tarkastelemalla ja analysoimalla voidaan nähdä merkkejä näistä diskursseista ja siten pyrkiä tunnistamaan niitä. Diskurssit ovat kuitenkin olemassa myös näiden tekstien ulkopuolella sosiaalisen ja yhteiskunnallisen kontekstin käytäntöinä, joita haastattelut kielenkäyttäjät tietoisesti tai tiedostamattaan sisällyttävät puheeseensa. Todettakoon vielä tiivistetysti, että *tässä tutkimuksessa diskurssilla tarkoitetaan puhetapaa, jossa kielenkäyttäjät merkityksellistävät puheen kohteena olevaa ilmiötä tietyllä tavalla*. Näin ollen tämän tutkimuksen kohteena ovat puhettavat, joissa haastattelut konstruoivat merkityksiä strategialle ja erityisesti henkilöstöstrategialle.

Lisäksi diskursseja tutkittaessa on oleellista tunnistaa niiden kaksoisrooli paitsi resurssina myös rajoittajana. Resurssina diskurssit ovat mahdollisia kielellisiä käytäntöjä, puhetapoja, joita sosiaaliset toimijat voivat hyödyntää sosiaalisessa toiminnassaan. Toisaalta tärkeää on tunnistaa näiden resurssien rajallisuus: sosiaaliset toimijat ovat sidoksissa kontekstissa olemassa oleviin ja vallitseviin diskursseihin, joissa piilevät kulttuuriset, historialliset ja ideologiset piirteet ovat vakiintuneet kontekstissaan itsestäänselvyyksiksi, ja siten estävät vaihtoehtoisten diskurssien esiintymistä kontekstissa. Organisaatio- ja strategiakontekstissa tällaisia lähes maailmalaajuisesti hallitsevia diskursseja on esimerkiksi globaalin kapitalisimin ja globalisaation diskurssit. (Vaara, Kleymann ja Seristö 2004, 4.)

Edellä esitettyyn diskurssin määritelmään viitaten *tässä tutkimuksessa diskurssianalyysi ymmärretään sellaisena sosiaalisen käytännön – puheen ja tekstien tutkimuksena, jossa analysoidaan yksityiskohtaisesti sitä, miten sosiaalista todellisuutta tuotetaan erilaisten sosiaalisten käytäntöjen, diskurssien, kautta* (Jokinen ym. 1993, 10). Diskurssianalyysissä tarkastellaan tutkittavalle ilmiölle teksteissä tuotettuja merkityksiä, näiden merkitysten rakentumista sekä niiden suhdetta muissa teksteissä tuotettuihin merkityksiin. Voidakseen ymmärtää ja tulkita merkityksiä, on diskurssien tutkijan aina huomioitava tekstien tilanteinen, sosiaalinen ja historiallinen konteksti. (Fairclough 1992, 56; Hardy 2001, 28.) Merkitysten analysoinnin tarkoituksena on tunnistaa sosiaalisessa käytännössä piileviä diskursseja sekä tarkastella, millaista sosiaalista todellisuutta niillä tuotetaan ja ylläpi-

detään (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 209). Diskurssianalyysin toteuttamiseen ei kuitenkaan ole olemassa yhtä, oikeaa menetelmää vaan analyysimenetelmä on tutkijan valittavissa tutkimuksen viitekehyksen ja tavoitteen perusteella. Tässä tutkimuksessa toteuttamaani analyysia kuvaan luvussa 4.

3.2.1 Diskurssianalyysin variaatiot

Kuten edellä on todettu, diskurssianalyysi on tarkasti rajatun tutkimusmenetelmän sijaan ennemminkin väljätkö teoreettismetodologinen viitekehys, jonka alle mahtuu erilaisia näkökulmia diskurssintutkimukseen. Hacking (2000, 7) toteaa, että kun maailmaa tarkastellaan sosiaalisesti konstruotivana, on mahdollista havahtua siihen, että jokin itsestäänselvältä ja välttämättömältä vaikuttava ilmiö ei olekaan absoluuttinen luonteeltaan, mutta silti ilmiön sosiaaliseen todellisuuteen vakiintunut merkitys voidaan nähdä hyväksyttävänä nykyisellään. Toisaalta monet, jotka ymmärtävät itsestäänselvinä pidettyjen ilmiöiden konstruotivan sosiaalisesti, pitävät tarpeellisena kritisoida, muuttaa tai jopa tuhota ilmiöitä, joiden sosiaaliseen todellisuuteen vakiintuneet merkitykset he näkevät ongelmallisina. Tästä erosta kumpuaa kaksi diskurssianalyysissa tavallisimmin eroteltua suuntausta: tulkitseva ja kriittinen. Tulkitsevan analyysin tavoitteena on tarkastella sosiaalisessa käytännössä piileviä diskursiivisia käytäntöjä ja siten lisätä ymmärrystä sosiaalisen todellisuuden moninaisuudesta ja toiminnan vaihtelevuudesta (Fairclough 1992, 12; Jokinen ym. 1993, 11). Kriittinen analyysi puolestaan pyrkii osoittamaan, miten valta ja ideologiat muokkaavat diskursseja sekä miten diskurssit – sen piirissä olevien ihmisten tiedostamatta – vaikuttavat sosiaalisten identiteettien ja sosiaalisten suhteiden rakentumiseen. Kriittinen analyysi hyväksyy tulkitsevan analyysin lähtökohdan, jonka mukaan sosiaalinen todellisuus voi jäsentyä monilla tavoilla, mutta se vie ajatuksen vielä pidemmälle: vakiintuessaan jotkin näistä jäsennostavoista tukehduttavat todellisuuden moninaisuutta, ja siksi valtasuhteita tuottavat ja ylläpitävät diskursiiviset käytännöt on tunnistettava ja niitä on pyrittävä muuttamaan. (Fairclough 1992, 12; Jokinen ym. 1993, 11; Siltaoja & Vehkaperä 2011, 207.)

Diskurssintutkimusta voidaan jaotella myös sen mukaan, millä kontekstin tasolla analyysiin keskitytään. Alvesson ja Kärreman (2000b) on luokittellut tutkimusta *mikro-*, *meso-*, *suur-*, ja *megakontekstin* tasoille. Mikrokontekstiin keskitetyissä tutkimuksissa tarkastellaan paikallisella tasolla vallitsevien diskursiivisten käytäntöjen moninaisuutta ja vaihtelua. Mikrotason tutkimuksissa diskursiivisten ajatellaan rakentuvan paikallisesti eikä yleisemmistä, mikrokontekstin ulkopuolelle ulottuvista vakiintuneista merkityksellistämisen tavoista olla juuri kiinnostuneita. Mesokontekstin tasolla tarkastellaan sosiaalista käytäntöä paikallisessa kontekstissa, mutta paikallisen tason ohella ollaan kiinnostuneita tunnistamaan sellaisia diskursseja, jotka voivat olla yleistettävissä laajempiin konteksteihin. Suurdiskurssien tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita toisiinsa kiinteästi liittyvien diskurssien joukosta, jotka mielletään yhdeksi laajaksi, yhteenkuuluvaksi kokonaisuudeksi – kuten esimerkiksi kulttuuriksi tai uskon-

noksi. Megadiskurssien analyysissä pureudutaan laajalti vakiintuneisiin, enemmän tai vähemmän universaaleissa diskursiivisissa käytänteissä rakentuviiin ilmiöihin – kuten strategiaan tai globalisaatioon. (Alvesson & Kärreman 2000b, 1333.)

Edellä esiteltyt diskurssintutkimuksen kategoriat eivät ole tiukkoja ja selkeärajaisia; raja tulkitsevan ja kriittisen analyysin välillä ei ole absoluuttinen, ja lähtökohtaisesti diskurssianalyysin tarkoitus on huomioida eri kontekstien merkitys eri tasoilla (Fairclough 1992, 56). Pystyäkseen toteuttamaan järkevän tutkimuksen, tutkijan on kuitenkin tehtävä valintoja, sillä kukaan ei voi tutkia kaikkea. Tässä tutkimuksessa olen päättänyt soveltaa *tulkitsevaa diskurssianalyysiä*, sillä tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kohdeorganisaatiossa vallitsevan sosiaalisen todellisuuden merkitysten moninaisuutta tarkastelemalla, miten tutkittava ilmiö merkityksellistyy kohdeorganisaation jäsenten keskuudessa ja millaisten diskursiivisten käytäntöjen kautta nämä merkitykset rakentuvat. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ennen kaikkea *mikro- ja mesokontekstista*, sillä tavoitteena on lisätä ymmärrystä kohdeorganisaation kontekstissa vallitsevista merkityksellistämisen tavoista. Toisaalta tutkimuksessa ymmärretään, että paikallisiin merkityksellistämisen tapoihin voivat vaikuttaa myös suur- ja megakonteksteista kumpuavat diskursiiviset käytännöt. Lopuksi on hyvä huomata, että tutkimus itsessään on osa megakontekstin strategiadiskurssia puhuessaan tutkittavista ilmiöistä käsitteillä strategia ja henkilöstöstrategia (ks. Knights & Morgan 1991).

3.2.2 Diskurssianalyysi organisaatio- ja strategiatutkimuksessa

Kuten strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen juuret, on diskurssianalyysin alkuperä yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Lisäksi diskurssintutkimusta on sovellettu ainakin psykologian, antropologian, lingvistisen, filosofisen sekä median ja viestinnän tutkimuksen kentillä. Näin ollen diskurssianalyysillä on tutkittu monenlaisia sosiaalisia ilmiöitä ja konteksteja jo ennen kuin se on yleistynyt organisaatiotutkimuksessa 1990-luvulla. (Oswick, Keenoy ja Grant 2000, 1116.) Organisaatiokontekstissa diskurssianalyysin keinoin on tutkittu paitsi yksittäisiä liiketoiminnan käytänteitä ja ilmiöitä – kuten organisaatio- tai työntekijäidentiteetin rakentumista, organisaatiofuusioita ja vastuullista liiketoimintaa (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 211), myös laajempia organisaation, strategiaan ja johtamiseen liittyviä diskursseja. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on ollut esimerkiksi, miten liiketoiminnan käytännöt ajan mittaan vakiintuvat ja sulautuvat diskursseiksi, joissa nämä käytänteet ylläpitävät tietynlaisia valtasuhteita ja etujen jakautumista. (Phillips & Hardy 2002, 30.) Organisaatiotutkimuksessa diskurssianalyttiset lähestymistavat ovat monimuotoisia: tutkimuksessa on pureuduttu esimerkiksi metaforiin, kielipeleihin, narratiiveihin, tarinoihin, rituaaleihin ja myytteihin, retoriikkaan sekä merkityksellistämiseen (Oswick ym. 2000, 1117), ja etenkin kriittisen diskurssianalyysin lähestymistapa on ollut organisaatio- ja johtamistutkimuksessa suosittua (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 209).

Myös strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksessa etenkin kriittinen diskurssianalyysi on suosittu lähestymistapa. Tämä on luonnollista, sillä tutkimussuuntausten ontologiset lähtökohdat ja tutkimukselliset mielenkiinnon kohteet sopivat hyvin yhteen. Strategia käytäntönä -suuntaus on kiinnostunut strategisista käytännöistä, jotka muokkaavat strategista käytäntöä, jota strategiset toimijat toteuttavat. Diskurssianalyysillä pureudutaan diskursiivisiin käytäntöihin, jotka rakentavat sosiaalista todellisuutta kielenkäyttäjien sosiaalisessa toiminnassa. Viitekehykset sulautuvat yhteen tutkimuksissa, joissa ollaan kiinnostuneita siitä, millaisia diskursiivisia käytäntöjä organisaation strategisten toimijoiden kielenkäytössä piilee ja miten nämä diskursiiviset käytännöt vaikuttavat organisaation sosiaaliseen todellisuuteen – tässä tutkimuksessa strategisen toiminnan toteutumiseen. Kuten diskurssianalyysissä, myös strategia käytäntönä -viitekehyyksessä keskeistä on ajatus, että käytäntöjen tunnistaminen ja tulkitseminen vaatii ymmärrystä ympäröivästä kontekstista ja siinä vallitsevista käytännöistä. Lisäksi viitekehysten käsitykset strategisesta toimijasta ja kielenkäytäjästä ovat samankaltaiset. Molemmista käytäntöjen, toimijan ja toiminnan suhde ymmärretään vuorovaikutteisena ja monitahoisena. On olemassa käytäntöjä ja on olemassa toimintaa ja nämä muokkaavat toisiaan toimijan välityksellä. Vaikka tämä vuorovaikutteinen muokkautumisprosessi on monimutkainen ja tuskin mahdollinen kuvata tyhjentävästi, jonkinlainen pelkistetty malli voidaan esittää: Toimijalla on mahdollisuus toiminnallaan toistaa tai uudistaa käytänteitä ja tällä on vaikutusta käytänteiden säilymiseen tai hiipumiseen. Toisaalta käytännöt vaikuttavat aina toimijan toimintaan - tiedosti tämä sitä tai ei, ja näin toiminnan voidaan ajatella olevan vahvasti niiden käytäntöjen generoimaa, joita toimija on tietoisesti tai tiedostamattaan toiminnassaan toistanut tai jättänyt toistamatta. (ks. Hardy, Palmer ja Nelson 2000, 1228.)

Tämän tutkimuksen kannalta huomionarvoisia esimerkkejä diskurssianalyysistä strategia käytäntönä -tutkimuksessa ovat esimerkiksi Vaaran ym. (2004) tutkimus strategiasta sosiaalisena konstruktiona lentoyhtiöiden allianssien kontekstissa; Manteren ja Vaaran (2008) tutkimus strategisten toimijoiden osallistumisesta strategiseen toimintaan, joka erittelee organisaatioissa vallitsevia sekä osallistumista edistäviä että estäviä diskursseja; sekä Laineen ja Vaaran (2007) tutkimus organisaation toimijoiden subjektiivisuuden rakentumisesta diskursiivisissa käytännöissä, jossa havaitaan perinteisten strategiadiskurssien hallitsevan organisaation toimijoiden subjektiivisuuden rakentumista.

4 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -MENETELMÄ

Phillips ja Hardy (2002) toteavat, että tutkimuskysymykset kumpuavat tutkijan tieteenfilosofisista valinnoista ja tutkittavan aiheen olemassa olevasta käsitteellisestä viitekehyksestä yhdistettynä tutkimuksen tavoitteisiin. Näin ollen tutkittavan ilmiön määrittely sekä ontologisesta että käsitteellisestä näkökulmasta on oleellista tutkimuskysymysten muotoilussa. (Phillips & Hardy 2002, 61, 63.) Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö on strategia ja erityisesti henkilöstöstrategia ymmärrettyä tilanteisena, sosiaalisesti toteutettavana toimintana, jota strategiset toimijat organisaation eri tasoilla toteuttavat. Teoreettis-metodologisena viitekehyksenä on sosiaaliseen konstruktionismiin perustuva tulkitseva diskurssianalyysi. Näihin lähtökohtiin perustuen olen muotoillut seuraavat tutkimuskysymykset:

- 1) Millaisia merkityksiä haastateltavat konsturoivat liiketoimintastrategialle ja henkilöstöstrategialle?
- 2) Millaisena haastateltavat konstruoivat liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian suhdetta?
- 3) Kenet haastateltavat konstruoivat strategisiksi toimijoiksi?
- 4) Eroavatko keskijohdon ja osastoesimien konstruoimat merkitykset toisistaan liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian tai strategisen toimijuuden osalta?

Haettaessa vastauksia näihin kysymyksiin, oleellista on tarkastella, millaisissa diskursiivisissa käytännöissä, diskursseissa, haastateltavien konstruoimat merkitykset rakentuvat.

- 5) Mistä konteksteista haastatteluissa ilmenneet diskurssit kumpuavat?

Näihin kysymyksiin pyrin vastaamaan analysoimalla kohdeorganisaation jäsenten parissa tuotettua haastatteluaineistoa; tavoitteenani on tunnistaa haastatteluaineistossa rakentuvia diskursseja, joissa organisaatiossa toteutuva strategia konstruoituu, sekä konteksteja, joissa nämä diskurssit rakentuvat. Lisäksi tarkastelen, eroavatko keskijohdon ja osastoesimiesten puheessa rakentuvat merkitykset toisistaan.

4.1 Aineiston valinta: luonnollinen vai tutkijan tuottama aineisto?

Laadullisessa tutkimuksessa ja etenkin diskurssianalyysissä on syytä harkita tarkkaan, minkälaista aineistoa tutkimuksessa on tarkoituksenmukaista tarkastella ja mitä seurauksia aineiston luonteella on tutkimuksen tulosten kannalta. Analysoitavan aineiston valintaa ei helpota se, että organisaatioiden sosiaalinen todellisuus koostuu kielellisestä ja ei-kielellisestä vuorovaikutuksesta sekä symboleista ja artefakteista, ja näin ollen analyysin kohteeksi ja näkökulmaksi on tarjolla monta vaihtoehtoa. (Hardy 2001, 29; Phillips & Hardy 2002, 70.) Usein luonnollista aineistoa pidetään sopivimpana diskurssianalyysiin: luonnollinen aineisto on olemassa organisaation päivittäisessä sosiaalisessa todellisuudessa tutkijasta riippumatta, ja siten tutkijan omat merkityksellistämisen tavat ja tulkinnat eivät pääse vaikuttamaan aineiston tuottamiseen. Tutkimushaastattelut puolestaan ovat tutkijan tuottamaa aineistoa, jossa tutkijan omat merkityksellistämisen tavat väistämättä vaikuttavat tutkittavan ilmiön konstruointumiseen. (Phillips & Hardy 2002, 70–72; Siltaoja & Vehkaperä 2011, 207.)

Käytännössä tutkimusaineiston valintaan vaikuttavat kuitenkin luonnollisen aineiston saatavuus ja tutkimukseen käytettävissä olevat resurssit: Esimerkiksi organisaatiokontektissa tutkijalla ei välttämättä ole aina pääsyä tutkittavan ilmiön kannalta oleellisiin vuorovaikutustilanteisiin, sillä moniin niistä voi sisältyä liiketoimintasalaisuuksiin liittyvää tietoa. Toiseksi laajan luonnollisen aineiston kerääminen vaatii havainnointia pitkäköltä ajalta ja tämä vaatii resursseja, joita kaikilla tutkijoilla ei ole käytössään. Tämän seurauksena moni tutkija päätyy keräämään aineiston tutkimushaastatteluilla. Myös haastatteluilla kerätty tutkimusaineisto voi tuottaa validin tutkimuksen, kunhan aineiston analysointi ja tulkinta tehdään huolellisesti ja haastattelijan rooli merkitysten tuottajana tiedostetaan ja huomioidaan koko tutkimusprosessin ajan. Esimerkiksi analyysia ja tulkintoja tehdessään tutkijan tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, mitä tutkittavalta on kysytty, miten haastattelijalla on osallistunut aineiston ja merkitysten tuottamiseen ja miten haastattelutilanteen laajempi sosiaalinen ja institutionaalinen konteksti on mahdollisesti vaikuttanut merkitysten tuottamiseen. (Phillips & Hardy 2002, 72; Siltaoja & Vehkaperä 2011, 223.) Haastattelulla aineistonkeruumenetelmänä on myös etunsa; Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004) toteavat muun muassa, että haastattelu sopii tutkimukseen, jossa halutaan korostaa tutkittavia henkilöitä subjekteina - merkityksiä tuottavina aktiivisina osapuolina. Haastattelu myös mahdollistaa analysoitavan ma-

teriaalin – haastateltavan puheen – sijoittamisen laajempaan kontekstiin, sillä haastattelussa on mahdollista nähdä vastaajan ilmeet ja eleet, ja lisäksi haastateltava voi kertoa itsestään ja aiheesta odotettua laajemmin. Haastattelun etuna on myös mahdollisuus selventää ja syventää saatavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 194.)

4.2 Tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu

Siltaoja ja Vehkaperä (2011) toteavat, että tutkija voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, kuinka paljon hän vaikuttaa merkitysten tuottamiseen haastattelutilanteen aikana. Etenkin diskurssianalyttisessä tutkimuksessa on validiteetin kannalta tärkeää, että haastateltavien haastattelussa tuottamat merkitykset vastaavat mahdollisimman totuudenmukaisesti heidän tutkittavalle ilmiölle haastattelun ulkopuolisessa todellisuudessa tuottamiaan merkityksiä. Mitä vähemmän tutkija johdattelee ja kyselee, sitä autenttisempina haastateltavien haastattelussa tuottamia merkityksenantoja voidaan pitää. Tämän vuoksi laadullisissa, ja etenkin diskurssianalyysiin aineistoa keräävissä, tutkimushaastatteluissa yleensä suositaan mahdollisimman vähän johdattelevaa lähestymistapaa. (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 224.)

Tässä tutkimuksessa olen valinnut aineistonkeruumenetelmäksi *puolistrukturoidun teemahaastattelun*, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joiden varassa haastattelu etenee. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka asettelu ja järjestys, mutta haastattelun teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Täysin avoimeen syvähaastatteluun verrattuna etukäteen asetetut teemat auttavat haastattelua pysymään aiheissa, jotka ovat tutkimuksen kannalta oleellisia. Nämä etukäteen päätetyt teemat toimivat kehyksenä keskustelun etenemiselle ja niiden puitteissa haastattelijä voi tarvittaessa esittää selventäviä ja syventäviä kysymyksiä. Teemojen lisäksi myös kysymyksiä voidaan listata etukäteen, mikäli tutkijalla ennen haastatteluja on käsitys siitä, mitkä teemoihin liittyvät spesifit seikat voivat olla oleellisia tutkimuksen kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48; Patton 2002 343–344.) Jos kysymyksiä muotoillaan etukäteen, on kuitenkin tärkeää, että ne pyritään pitämään mahdollisimman vähän johdattelevina: Kun haastateltavat saavat itse valita sanansa, voidaan heidän olettaa kertovan tunteistaan, ajatuksistaan, arvoistaan, kokemuksistaan ja havainnoistaan merkityksellistämällä niitä itselleen ominaisella tavalla (ks. Alvesson & Kärreman 2000a, 138), ja siten tutkijan vaikutus merkitystenannoissa vähenee.

4.3 Aineiston tuottaminen

4.3.1 Haastateltavien valinta

Phillips ja Hardy (2002, 73) toteavat, että diskussianalyttisessä tutkimuksessa tutkijan haasteena on rajata, mitä tekstejä hän valitsee analysoinnin kohteeksi. Haastattelututkimuksessa tämä tarkoittaa, että tutkijan on päätettävä, kuinka monta haastateltavaa tarvitaan ja ketä nämä haastateltavat ovat. Haastateltavien määrästä ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeistuksia, vaan tarvittavan määrän katsotaan riippuvan tutkimuksen luonteesta ja tarkoituksesta. On tärkeää, että haastatteluaineiston koko pysyy toisaalta hallittavissa, mutta toisaalta tutkimuksen onnistumisen kannalta on välttämätöntä, että aineisto tarjoaa tarpeeksi tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivisessa haastattelututkimuksessa haastateltavien joukko on yleensä harkinnanvarainen näyte, sillä aineistosta ei pyritä tekemään tilastollisia yleistyksiä. Sen sijaan on oleellista, että haastateltavat pystyvät tarjoamaan tutkimustehtävän kannalta tarkoituksenmukaista ja kiinnostavaa tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58; Phillips ja Hardy 2002; 73–74.)

Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä – strategiasta ja henkilöstöstrategiasta – kohdeorganisaatiossa, haastateltavat oli luonnollista valita kohdeorganisaation jäsenten joukosta. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen myötä organisaation keskijohto ja osastoesimiehet on alettu ymmärtää keskeisiksi strategisiksi toimijoiksi (2.2.1), ja siksi tuntui luontevalta valita heitä haastateltavaksi strategiaan liittyvään tutkimukseen. Lisäksi haastateltavien valitseminen kahdelta organisaatiotasolta mahdollistaa näiden vertailun paitsi yksilöinä, myös keskijohtona ja osastoesimiehinä (ks. esim. Jarzabkowski ja Spee 2009, 71). Phillips ja Hardy (2002, 74) toteavat myös, että analysoitavien tekstien valinnassa voi käyttää kriteerinä muun muassa niiden vertailtavuutta toisiinsa. Tämä on yksi syy siihen, että haastateltaviksi valittiin asiakaspalvelun, myynnin ja logistiikan funktioissa työskenteleviä esimiehiä ja keskijohtoa: suunnilleen samankokoisissa ja samarakenteisissa funktioissa samantasoisissa tehtävissä työskenteleviltä organisaation jäseniltä voidaan ajatella saatavan keskenään vertailukelpoista ja toisiaan täydentävää haastatteluaineistoa.

Käytännössä tämän tutkimuksen haastateltavien valinta tapahtui minun ja kohdeorganisaation henkilöstöosastolla työskentelevän yhteyshenkilöni yhteistyönä. Syksyllä 2013 tutkimustehtävään ja siihen liittyvään teoriaan perehtyessäni olin rajannut, että haluan haastatella kohdeorganisaation asiakaspalvelusta-, myynnistä- ja logistiikasta vastaavia johtoryhmän jäseniä sekä kahta osastoesimiestä kustakin näistä funktiosta. Näin ollen haastateltavien määräksi valikoitui yhdeksän. Rajaukseni perusteella kohdeorganisaation yhteyshenkilöni valikoi osastoesimiesten ja johtoryhmän jäsenten joukosta sopivat haastateltavat, neljä naista ja viisi miestä, ja suureksi avukseni kysyi heiltä alustavan suostumuksen tutkimukseen osallistumiseen. Itse lähestyin haastateltavaksi suostu-

neita henkilöitä sähköpostilla joulukuussa 2013, jolloin sovimme kunkin haastateltavan kanssa haastattelun tarkan ajankohdan tammikuulle 2014.

4.3.2 Haastattelut

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla yhdeksää kohdeorganisaation keskijohtoon tai osastoesimiehiin kuuluvaa henkilöä. Keskijohtoon kuuluvaksi tässä tutkimuksessa luetaan kohdeorganisaation johtoryhmään kuuluvat esimiehet. Osa osastoesimiehiin tutkimuksessa luettavista henkilöistä työskentelee työntekijöiden lähiesimiesten esimiehenä ja osa työntekijöiden lähiesimiehenä; käytännössä nämä molemmat tehtävät ovat toiminnallisen tason esimiestehtäviä ja siten ovat tässä tutkimuksessa rinnastettavissa toisiinsa. Haastattelut toteutettiin vuoden 2014 tammikuussa pääkaupunkiseudulla sijaitsevan kohdeorganisaation neuvottelutiloissa. Haastattelut tallennettiin nauhurilla sähköiseen muotoon ja kunkin haastattelun jälkeen äänitiedostot siirrettiin tietokoneelleni, minkä jälkeen ne poistettiin nauhurista. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja (ks. 4.2), joissa etukäteen määrittelämäni teemat olivat *strategia, henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöstrategia, liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian suhde* sekä *strategiset toimijat*. Kunkin teeman alle olin laatinut etukäteen myös kysymyksiä turvatakseni haastattelun sujuvan etenemisen siinäkin tapauksessa, että jännitykseni tai kokemattomuuteni haastattelijana häiritsisi keskustelun spontaania etenemistä. Kysymysten laatiminen etukäteen mahdollisti myös niiden muotoiluun keskittymisen: Patton (2002, 353) toteaa, että laadukkaan ja informatiivisen aineiston keräämiseksi kysymysten on oltava avoimia, neutraaleja sekä selkeitä, ja niiden tulisi johdatella vastaajaa mahdollisimman vähän.

Hirsjärvi ja Hurme (2002, 72–73) painottavat ennen varsinaisia haastatteluja tehtävien esihaastattelujen tärkeyttä. Aikataulusyistä en kuitenkaan ehtinyt toteuttaa esihaastatteluja organisaatiokontekstissa, vaan testasin haastattelurungon toimivuutta haastattelemalla erilaisissa organisaatioissa työskenteleviä perheenjäseniä ja ystäviä. Mielestäni varsinaisten esihaastattelujen puute ei kuitenkaan nouse tutkimuksessa suureksi ongelmaksi, sillä haastattelurungon teemat ja kysymykset kumpuavat selvästi tutkimustehtävästä sekä aiheita käsittelevästä kirjallisuudesta, ja näin ollen varmistavat, että teemoilla ja kysymyksillä on mahdollista saada tutkittavan ilmiön kannalta kiinnostavaa tietoa. Lisäksi on hyvä huomata, ettei teemahaastattelussa ole välttämätöntä kysyä kaikilta haastateltavilta samoja kysymyksiä, ja siksi ensimmäisissä haastatteluissa kohdeorganisaation kontekstissa toimimattomaksi havaittuja kysymyksiä ei ollut välttämätöntä toistaa myöhemmissä haastatteluissa.

Esitietona haastateltavilla oli, että haastattelun aiheena on strategia ja henkilöstöstrategia, ja että haastattelu liittyy pro gradu -tutkielmaani. Lisäksi haastateltaville kerrottiin, että kohdeorganisaatiolla on halutessaan oikeus käyttää tutkielmani tuloksia strategiatyössään. Haastateltaville kuitenkin painotettiin, että haastattelumateriaali sellaisenaan jää ainoastaan tutkijan haltuun, ja että tutkimusraportissa haastateltavien anonymiteetti taataan (ks. Hirsjärvi ym. 2004,

26-27). Ennen haastattelujen alkua pyrin erityisesti painottamaan kullekin haastateltavalle, että olen kiinnostunut heidän henkilökohtaisista kokemuksistaan, mielipiteistään ja käytännön esimerkeistä, eikä oikeita vastauksia kysymyksiin ei ole olemassa.

Kaikki haastattelut etenivät laatimani teemalistan mukaan, mutta kysymysten osalta haastattelurunko vaihteli jonkin verran: osassa haastatteluja jouduin esittämään enemmän kysymyksiä keskustelun etenemiseksi, kun taas toisissa haastateltavien vastaukset olivat vuolaita ja sain haluamani tiedot vähemmällä kysymyksillä. Haastattelujen aikana suurin osa haastateltavista keskittyi ja oli erittäin motivoituneita vastaamaan. Joidenkin haastattelujen kulkuun – ja siten myös lopputulokseen, vaikutti kuitenkin kiire; haastattelut tehtiin haastateltavien työajalla ja lähes jokaisen haastattelun aikana haastateltavan puhelin soi vähintään kerran. Parissa tapauksessa haastattelu jouduttiin keskeyttämään hetkeksi haastateltavan joutuessa vastaamaan puhelimeen. Yhdessä haastattelussa haastateltavan ilmeisen kiireinen työtilanne vaikutti siten, että jouduin hieman tiivistämään keskustelua karsimalla joitakin kysymyksiä, jotta tämä pääsee mahdollisimman nopeasti takaisin työtehtäviensä pariin. Toisaalta useiden haastattelujen jälkeen haastateltava jäi rupattelemaan kanssani ja kyselemään enemmän tutkimuksestani. Parissa tapauksessa näissä nauhurin sulkeamisen jälkeisissä tilanteissa tuli esiin mielestäni tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa, jolloin pyrin tilanteen jälkeen kirjoittamaan huomioni mahdollisimman tarkasti ylös, jotta voisin huomioida ne myös analyysissa. Haastattelujen jälkeen moni haastateltava totesi aiheen olevan mielenkiintoinen, mutta vaikea; todettiin, että strategiaan liittyviä asioita tulee harvoin ajatelleeksi ”tältä kantilta”. Kukin haastateltavista myös lupasi, että mikäli aineistoa analysoidessa ilmenee tarve vastausten tarkentamiseen tai selventämiseen, voin lähestyä heitä sähköpostitse.

Yksittäisten haastattelujen kesto vaihteli kahdenkymmenen minuutin ja tunnin välillä, keskimääräisen haastattelun kestäessä noin puoli tuntia. Kaikkiin haastattelumateriaalia kertyi noin viisi tuntia ja viisitoista minuuttia. Siirrettyäni haastattelujen äänitiedostot nauhurista tietokoneelleni, litteroin ne kirjalliseen muotoon. Fairclough (1992, 229) toteaa, että litteroinnin yksityiskohtaisuus voi vaihdella riippuen siitä, mitä analyysissa halutaan tarkastella. Litteroinnissa on mahdollista merkitä muun muassa puheen intontaatiota, painoituksia, taukoja, äänenvoimakkuuden vaihtelua ja puhenopeutta, mutta monien tutkimusten tarpeisiin voi riittää myös litterointitarkkuus, josta käy ilmi puhe sanatarkkuudella, hiljaiset hetket puheessa ja tauot sekä puheen päällekkäisyydet eri puhujien välillä. Noudattamani litterointi muistuttaa enemmän jäljeksi mainittua: Litteraatioista käy ilmi puhe sanatarkkuudella, tauot ja puheen päällekkäisyydet. Lisäksi olen kirjannut ylös haastattelussa ilmenneitä ilmeitä ja naurua, jos olen havainnut niiden vaikuttavan selvästi puhutun merkitykseen.

4.4 Analyysiprosessi

Analyysiprosessissa olen hyödyntänyt Atlas.ti tietokoneohjelmaa tehdäkseeni prosessista mahdollisimman organisoidun ja johdonmukaisen. Aloitin analyysin lukemalla aineiston läpi useita kertoja samalla merkiten ohjelman työkalujen avulla ylös huomioitani ja tutkittaville ilmiöille tunnistamiani merkityksiä. Näin pystyin tunnistamaan ensinnäkin tutkimuksen kannalta oleelliset ja merkitysten täyteisimmät kohdat aineistosta, ja toiseksi hahmottamaan alustavia piirteitä mahdollisista aineistossa piilevistä diskursseista. Tämän jälkeen jatkoin aineiston tutkimista ilman tietokoneohjelmaa keskittyen ensimmäisessä vaiheessa havaitsemiini keskeisiin kohtiin. Tässä vaiheessa tarkastelin aineistoa pitäen mielessäni jo tunnistamieni diskurssien piirteet etsien niille vahvistusta sekä ristiriitoja niitä kohtaan. Tutkimukseni ei ole luonteeltaan yksinomaan teoria- tai aineistolähtöistä, vaan lähestymistapana on ennemminkin abduktiivinen päättely (esim. Puusa 2011b, 120). Aineistoon perehtyessäni olen pyrkinyt ensin tunnistamaan tutkimuksen kohteena olevien strategisten ilmiöiden saamia merkityksiä sekä diskursseja, joissa nämä rakentuvat, ja tämän jälkeen peilamaan niitä teoreettiseen viitekehykseen, josta pyrin löytämään tukea analyysin tulosten tulkinnalle. Seuraavassa luvussa esittelen analyysin tulokset.

5 AINEISTON ANALYYSIN TULOKSET

Tässä luvussa kuvailen analyysin tuloksia tutkimuskysymyksittäin. Tämän jälkeen luvussa 6 tarkastelen analyysin löydöksiä vuoropuheluna tutkimusraportin alkuosassa rakennetun teoreettisen viitekehyksen kanssa. Parantaakseni tutkimuksen luotettavuutta ja läpivalaistakseni analyysin tuloksiin johtanutta päättelyprosessia olen liittänyt tekstiin haastatteluaineistosta poimittuja sitaatteja, jotka mielestäni ovat analyysin kannalta olennaisia. Läpinäkyvyyden parantamiseksi olen koodannut haastateltavat satunnaisjärjestyksessä numeroin yhdestä yhdeksään ja merkinnyt koodinumeron kunkin sitaatin perään. Tällöin raportista on nähtävissä, miten siteeraan kutakin haastateltavaa. Organisaation ja haastateltavien anonymiteetin parantamiseksi puolestaan ne kohdat, joissa haastateltavaa puhuu kohdeorganisaatiosta tai omasta osastostaan nimellä, on muutettu muotoon *organisaatio* ja *osasto*.

5.1 Liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian saamat merkitykset

Kun haastateltavilta kysyttiin suoraan, mitä *strategia* heidän mielestään on, nimesivät he ilmiön puheessaan tavallisimmin suunnaksi, suunnitelmaksi tai suunnitelmallisuudeksi:

Varmaan semmonen toimintasuunnitelma tai pitkäntähtäimen tavoitteet. (3)

Mulla tulee mieleen sellainen runko, suunnitelma, jonka avulla pystytään toteuttamaan asioita, viemään niitä eteenpäin. (5)

Hmmh. Tietysti niinku suunnitelma... yleisesti. Ja sellanen just ehkä suunnitelmallisuus, että on kuitenkin joku... joku tollanen siellä pohjalla, mitä vasten sitten tehdään erilaisia toimenpiteitä. Mutta ehkä niinku suunnitelma. (6)

Kun strategia konstruoituu suuntana tai suunnitelmana, korostuu sen merkitys tulevaisuuteen suuntautuvana, tavoitteellisena sekä toimintaa ohjaavana: strategia määrittelee, mitä organisaation toimijoiden tulisi tehdä, jotta tulevaisuuteen asetetut tavoitteet saavutetaan. Tällaiset tavat merkityksellistää strategiaa mukailee perinteistä strategiakäsitystä design- ja suunnittelukoulukuntien ajattelun suuntaisesti. Viimeisin sitaatti kuitenkin havainnollistaa osuvasti, ettei strategia eksplisiittisenä aiheena ja käsitteenä ole useimmille haastateltavista arkinen itsestäänselvyys vaan vaatii pohdintaa ja sanojen makustelua. Näin ollen myös merkitykset rakentuvat vähitellen ja kerroksittain - vähän vai-vihkaa, ja tämän vuoksi pikainen tulkinta strategian merkityksellistymisestä yksiselitteisesti perinteisessä strategiadiskurssissa olisi liian yksioikoinen. Ei siis ollut yllätys, että analysoidessani aineistoa tarkemmin, havaitsin haastateltavien puheessa rakentuvan edellä mainittujen ohella myös kirjavampia merkityksiä niin henkilöstö- kuin liiketoimintastrategialle. Seuraavaksi tarkastelen näitä merkityksiä lähemmin.

5.1.1 Liiketoimintastrategian merkitykset

Aineistoa tarkastellessani havaitsin selvästi, että liiketoimintastrategia saa usein merkityksen jonkinlaisena tavoitteena tai päämääränä. Tällainen tavoite on usein konkreettinen numero kuten budjetti, rahasumma tai myyntitavoite. Tämä kuuluu esimerkiksi seuraavista sitaateista:

No, pääasia on niinku se raha. Että meillä on selkee se summa, mikä on tavoite ja sitten mun tehtävä on niinku tukea sitä. (2)

Sitten tietysti se, että on aina pitkälle eteenpäin tarkat myynnilliset suunnitelmat. (6)

Kaikki semmoset, että tietää periaatteessa ne omat tavoitteet... tavoitteensa, mihin pitää päästä ja millä.. millä niinku.. Että mitkä on ne tavoitteet ja mitkä on ne resurssit, mitkä on annettu sulle, että sä pääset niihin ni.. (8)

Kun liiketoimintastrategia konstruoidaan tällaiseksi konkreettiseksi tavoitteeksi, rakentuu sille usein merkitys myös resurssina, joka joko mahdollistaa tai rajoittaa toimintaa organisaatiossa. Tämä nousee esiin etenkin haastateltavien konstruoidessa liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian suhdetta. Toisaalta liiketoimintastrategia tavoitteena voi olla merkitykseltään myös numeroita abstraktimpi:

No varmaan niinku semmonen eteenpäin katsominen. Eli se että on ennakoitu se, mitä meidän pitää tehdä tulevaisuudessa, jotta me voidaan onnistua meidän liiketoiminnan tavoitteissa. (4)

Mun omaa työtä ohjaa aina se, että mennään joidenkin suuntaviivojen mukaan... [Että on] joku semmonen niinku siel taustalla, joku päämäärä tai joku ajatus, että minä takia tehdään näin. (3)

Tällaiset abstraktilta kuulostavat tavoitteet voivat kummuta esimerkiksi organisaation visiosta, joka nousikin aineistosta esiin melko selvästi. Esimerkiksi, kun kysyin haastateltavilta, mikä on heidän mielestään keskeistä kohdeorganisaation liiketoimintastrategiassa, vastaukseksi sain muun muassa:

No varmasti mikä tulee siitä ihan meidän sloganista. (7)

Jos ajattelee niin pitkälle niin, ni ehkä sit niinku se pohjautuis siihen meidän business ideaan. (8)

Kun me nähdään se niinkun visio tai tavote, missä me halutaan olla, niin strategia ehkä muotoilee sen että mitä meidän pitää nyt sitte niinku tehdä tulevina vuosina. (4)

Myös muualla aineistossa on mahdollista havaita liiketoimintastrategian merkityksellistyvän paitsi vision myös eräänlaisen organisaation identiteetin kautta:

Myös se konseptin vaikutus siihen, että on... Tehdään asiat sitten oikeella tavalla. Mutta tota, jos miettii meidän organisaatiota niinku yleisesti, ni täällähän on niinku aika vahvat strategiat ja niitten mukaan myös sitten toimitaan. (6)

Edellisen sitaatin perusteella tulkitsem organisaation identiteetin konstruoidun tietyllä tavalla myös auktoriteettina - strategia rakentuu puheessa vahvana ja puheessaan haastateltava kuulosti jämakältä ja yksiselitteiseltä todetessaan, että ”niitten mukaan myös sitten toimitaan”.

Kun liiketoimintastrategia merkityksellistetään konkreettisten tavoitteiden tai vision kautta, määrittää liiketoimintastrategia, mitä haastateltavien ja muiden organisaation toimijoiden tulee tehdä, jotta nämä tavoitteet voidaan saavuttaa. Aineistosta kumpuaa kuitenkin myös toinen selkeä tapa merkityksellistaa liiketoimintastrategiaa; strategia konstruoidaan myös eräänlaisena toimintaohjeena, joka määrittää, miten organisaation toimijat työskennellessään toimivat. Kun kysyin haastateltavilta, missä työtilanteissa strategia on läsnä, vastauksissa esiintyi usein toimintaohje tai toimintatapa:

[Strategia kertoo] et miten me toimitaan siellä, mitkä on ne pelisäännöt missä liikutaan ja mihin se kaikki perustuu. (5)

[Strategia on läsnä] ...sitten kun mietitään tavallaan jo valmiiks se seuraava päivä ainakin silleen ajatustasolla, että miten sen pitäis mennä. Ja jos me tiedetään siinä kohtaa, että meillä ehkä jotain haasteita voi olla, ni sit tavallaan siinä tulee se, että meidän pitää pikkusen pystyy suunnittelemaan, että miten me ratkaistaan se. (7)

Edellinen sitaatti havainnollistaa strategian merkityksellistämistä ohjeena ennakoitujen haasteiden ratkaisuun; kun haastateltava viittaa ongelmien ratkai-

suun liiketoimintastrategiasta puhuttaessa, tulkitsen, että hän merkityksellistää strategiaa ohjeena näiden ongelmien kohtaamiseen. Myös seuraava sitaatti havainnollistaa liiketoimintastrategian merkityksellistämistä paitsi konkreettisena budjeteissa ilmenevänä tavoitteena, myös toimintaohjeena - budjetit ohjaavat toimintaa:

No, tota osaston kannaltahan se [liiketoimintastrategia] on aika.. se on varmaan sellainen kulmakivi, kun mietitään vaikka miehitystä ja sopimustuntirakennetta ja sitä, että kun suunnittelee miehitystä, ni periaatteessa kaikki myyntibudjetit ja tuntibudjetit on aina siellä se, mistä lähetään liikkeelle ihan ensimmäisenä. (6)

Kun strategia konstruoidaan toimintaohjeena, voidaan ajatella, että toimija tietoisesti ja tarkoituksella hakee vastausta organisaatiossa määritellystä liiketoimintastrategiasta. Silloin puolestaan, kun strategia konstruoidaan toimintatapana, merkityksellistyy se ikään kuin tekemiseen imeytyneenä. Tällöin toimija ei eksplisiittisesti ajattele strategiaa tehdessään erilaisia ratkaisuja työpäivän aikana, vaikka konstruoikin sen määrittävän näitä ratkaisuja. Tällä tavoin strategia merkityksellistyy esimerkiksi seuraavissa sitaateissa:

Että ehkä se, miten niinku tavallaan työskentelee, niin se pohjautuu siihen strategiaan, mutta sitten... Miten mä sen selittäisin... Että se on aika niinku pieniksi pilkottu ehkä niinku, jos ajattelee vaan päivän työtä tai silleen. (8)

Must tuntuu, että se [liiketoimintastrategia] on semmonen niinku selkärangasta tuleva juttu, mikä on... on niinku ihan jokapäiväistä. (3)

Mutta totta kai sit niinku periaatteessa taas mennään siihen, että kun sitä pilkotaan sitä strategiaa taas niihin pienempiin osiin, ni sitten myös niissä omissa tehtävissä siellä osastolla, ni kyllähän se näkyy sielläkin sit niinku kaikissa niissä toimintatavoissa. (8)

Aineistosta paljastuu myös, että strategia konstruoituu haastateltavien puheessa paitsi toimintaohjeena ja toimintatapana myös toimintana:

Mun oma fiilis on se, että on tärkeetä että mä oon siellä osastolla. Silloin mä pysytyn vaikuttaa. - - Jos ihmisille on vähän epäselvää tai jotain, ni jos mä oon paikalla mä voin niinku hoitaa ja näyttää esimerkkiä. (2)

Tulkintani mukaan liiketoimintastrategia konstruoituu toimintana tai tekemisenä etenkin silloin kuin merkitykseen liittyy myös asiakas. Strategian merkityksellistäminen asiakkaan kautta ei sinänsä ole yllätys; vähittäiskauppa toimialana on hyvin asiakaskeskeinen.

Että se on tärkeä, että se strategia niinku.. et se ei pysähdy siihen esimiestason, koska ajatus on kuitenkin, että ne asiat näkyy myös meidän asiakkaille. (3)

Edellinen sitaatti havainnollistaa mielestäni hyvin strategian konstruointimista toimintana, sillä ainoa tapa asiakkaalle havaita organisaation strategia on työntekijöiden toiminta; jos *ajatus on*, että strategia näkyy asiakkaille - kuten sitaatissa todetaan - on sen silloin toteuduttava työntekijöiden toiminnassa.

Seuraavat sitaatit ovat vastauksia kysymykseen, mikä merkitys strategialla on omassa työssäsi. Ne havainnollistavat mielestäni myös sitä, miten haasteltavat rakentavat merkitystä työn tekemiselle; omalla työskentelyllä on mahdollista toteuttaa strategiaa:

Että ehkä se on sitä, et me tavallaan pyritään sillä päivittäisellä tekemisellä... Meidän työnjälki on sitten se asiakaspalvelu, että jos me ollaan tehty se huonosti, ni se näkyy kyllä sit kaikille. (7)

[Tärkeää on] myös se helppo ostokokemus. - - Tavarat löytyy helposti, paketit on hyvässä kunnossa ja laatumielikuva on korkealla ja sitten ne [asiakkaat] lähtee sieltä tyytyväisenä ja tulee takaisin. (2)

Asiakkaiden palvelemisen ohella strategian tekeminen ja toteuttaminen merkityksellistyy myös organisaation arjessa tyypillisten teknologisten, hallinnollisten ja jaksottaisten käytäntöjen kautta. Nämä merkitykset kuuluvat muun muassa seuraavissa sitaateissa:

Meillä on esimiesinfo sitten, mikä on.. on tota kerran kuukaudessa. (7)

Esimiehet perehdytetään hyvin, että on esimiesinfoja, on business plan -päivä ja semmosia. (3)

...kyllä se [liiketoimintastrategia] varmaan aika paljon tulee siinä kun mä luen niitä sähköposteja. (8)

...se on vuosikello, minkä perusteella me tiedetään mitä tehdään. (5)

Edellä olen analysoinut liiketoimintastrategian merkityksiä tavoitteena, toimintaohjeena, toimintatapana sekä tekemisenä. Näiden lisäksi huomionarvoinen aineistosta kummunnut merkitys on strategia muuttuvana ilmiönä.

Sellaista vähän uudenlaista linjaa nyt otetaan käyttöön. (6)

Se aika vahvasti liittyy siihen meidän organisaation tämänhetkiseen strategiaan. (6)

...et meil on aina joku tietty päämäärä olemassa. Se saattaa välillä vaihdella vuosittain tai kolmevuosittain tai lyhyemmällä aikavälillä. (1)

Strategiaa ei siis konstruoida stabiilina ja muuttumattomana. Strategian rakentuminen muuttuvana ilmiönä voi kummuta esimerkiksi organisaatiossa

vallitsevista tavoista jäsentää aikaa. Esimerkiksi *toimintavuoden* liittäminen strategiaan on tyypillistä:

Kun mietitään varsinkin ennen toimintavuoden alkua niin sitä suuntaa sille osastolle ja minkälaisia niinku toimenpiteitä tehdään. (3)

Toimintavuodesta puhumisen lisäksi haastateltavat konstruoivat strategialle myös muunlaisia aikajänteitä. Yhteistä on, että strategian ajatellaan suuntautuvan enemmän tulevaisuuteen kuin nykyhetkeen - tulevaisuuden sisään mahtuu kuitenkin monenlaisia ajanmääreitä:

Strategia ehkä muotoilee sen että mitä meidän pitää nyt sitte niinku tehdä tulevina vuosina. (4)

Sitten tietysti se, että on aina pitkälle eteenpäin tarkat myynnilliset suunnitelmat. (6)

Sit kun mietitään tavallaan jo valmiiks se seuraava päivä ainakin silleen ajatustasolla, että miten sen pitäis mennä. (7)

Tarkasteltuani liiketoimintastrategian merkityksiä eri aikamääreiden yhteydessä, havaitsin, että strategian merkitykset niiden välillä vaihtelevat; yleensä, kun strategiasta puhutaan pitkällä tähtäimellä - kuten tulevina vuosina tai pitkälle eteenpäin - merkityksellistyy strategia juuri suunnitelmana ja tavoitteena. Lähitulevaisuuteen viitattaessa strategia merkityksellistyy enemmän toiminnan kautta.

Kuten edeltävä analyysi osoittaa, haastateltavat konstruoivat liiketoimintastrategialle moninaisia merkityksiä. Näillä merkityksillä on kuitenkin yhtenevä piirre: tavallista on konstruoida liiketoimintastrategia preskriptiivisenä. Liiketoimintastrategian merkitys rakentuu siis toimintaa määrittävänä sen sijaan, että toiminnan konstruointi määrittävänä strategiaa.

5.1.2 Henkilöstöstrategian merkitykset

Henkilöstöstrategiaa haastateltavat merkityksellistävät ensinnäkin eräiden henkilöstöjohtamisen osa-alueiden kautta. Näistä osa-alueista tavallisin on rekrytointi, kuten seuraavat sitaatit hyvin havainnollistavat:

[Henkilöstöstrategia on läsnä omassa työssä] ...aika paljonkin varsinkin rekrytointivaiheessa. (6)

No, tärkeä on rekryvaihe, että se henkilö on oikeesti niinku meidän organisaation-tyyppinen. (2)

...ja sit se niinku rekrytointipuoli, että millasta, millasia ihmisiä me tänne haetaan, ni onhan se [henkilöstöstrategia] kyllä kulmakivi, mistä tavallaan aina lähdetään sitten suunnittelemaan sitä toimintaa. (6)

Toinen henkilöstöjohtamisen osa-alue, jossa henkilöstöstrategia aineiston perusteella tavallisesti merkityksellistyy, on henkilöstön kehittäminen:

No, henkilöstöstrategia on tietysti yks semmonen iso juttu, että me tietysti pyritään aina kehittää ihmisiä niinku jokapäiväisessä työssä ja sitten nostaa ihmisiä aina vähän eteenpäin. (7)

Ja kaikki semmoset henkilöstön kehittämiset ja muut, ni on semmosia, että mitkä niinku on ehkä sellasia että yrittää puskea ihmisiä eteenpäin sitten, koska se ois niinku sitten meidän strategian mukaista. (8)

No, ehkä se, että kaikilla on niinku mahdollisuus kehittyä ja täällä on aika joustavat rajat sillai... Että tuetaankin sitä yksilön kehittymistä, että helposti voi vaikka vaihtaa osastoo tai näin pois päin, ni... se on musta aika keskeistä. (9)

Edellisistä sitaateista voidaan havaita, että haastateltavat konstruoivat henkilöstöstrategian toteutuvan onnistuneissa rekrytoinneissa sekä henkilöstön kehittämisessä. Näihin merkityksiin liittyen henkilöstöstrategialle ja etenkin sen toteutumiseen konstruoidaan merkitys keinona henkilöstön säilyttämiseen:

[Keskeistä on] ...että tota yrittää aina niinku... ihmisistä kasvattaa. Että kun me palkataan täällä joku ihminen ni tavallaan me ei palkata sitä vaan kesätyön ajaksi, vaikka se ehkä sillä nimikkeellä kulkeekin, mut se että meillä ois aina niinku tavallaan se ajatus siinä, että me siitä ihmisestä saatais kasvattaa niinkun semmonen tulevaisuuden meidän organisaation ihminen... (7)

[Keskeistä on] No, mun mielestä ehkä just se semmonen niinku henkilöstön kehittäminen ja semmonen niinku... Tietyl tavalla et halutaan pitää niinku se henkilökunta pitkään talossa. (8)

Kiinteästi edellä kuvattuihin henkilöstöstrategian merkityksiin rekrytointina sekä henkilöstön kehittämisenä ja säilyttämisenä liittyy myös aineistosta hyvin selkeästi erottuva organisaation kannalta oikeanlaisten ihmisten merkitys. Haastateltavat konstruoivat henkilöstöstrategian toteutumista ensinnäkin oikeanlaisten ihmisten rekrytointina:

[Keskeistä henkilöstöstrategiassa on] ...ehkä se, että välttämättä ei niinku.. ihmisellä ole tavallaan se taitotaso ehkä sitä mitä pitäis välttämättä olla, mut sit jos on asenne ja kaikki muu niinku tuntuu, et se natsaa siinä, ni sit kyl ainakin henkilökohtaisesti mä kallistuisin tämmöseen ihmiseen ja palkkaisin sit tämmösen tyyppin, jolla on hyvää asenne ja se on niinku valmis kasvaa ja ottaa vastuuta ja muuta. (7)

No ehkä just rekrytoinnissa se, että, että tavallaan ei välttämättä just... No, tiettyihin positioihin ehkä katotaan vähän sitä koulutus pohjaakin, mutta se, että annetaan ihmisille se mahdollisuus ja rekrytoidaan sitä hyvää asennetta. (6)

Otetaan sellasia ihmisiä, joilla ei ehkä... joilla ei oo vielä kokemusta, mutta on pilke silmäkulmassa. (4)

Merkittäväksi ei kuitenkaan konstruoida pelkästään oikeanlaisten ihmisten rekrytointia, sillä henkilöstöstrategia merkityksellistyy myös jo organisaatiossa työskentelevissä oikeanlaisissa ihmisissä ja heidän mahdollisuuksiinsa:

Just tavallaan se henkilöstöidea ja sellanen että siellä on oikeenlaisia ihmisiä meillä jo töissä ja miten heistä huolehditaan. (6)

...ja otetaan niitä ihmisiä esimieheks, jotka on hirmu ahkeria, mutta ei ihan ehkä oo kartuttanut sitä kokemusta vielä esimiestyöstä. (4)

Mut oikeella asenteella ja... mun mielestä jos ne arvot kohtaa niinku tämän yrityksen arvot, niin voi mennä ihan niin pitkälle ku vaan haluaa, että ei mun mielestä oo mitään rajoja siinä. (7)

Edellä tunnistetut merkitykset heijastavat paitsi henkilöstöjohtamisen tehtäviä, myös kohdeorganisaation arvoja, joihin kuuluu muun muassa sekä ihmisten että organisaation kasvu ja kehittyminen. Viimeisimmässä sitaatissa arvoihin viitataan myös eksplisiittisesti ja aineistosta voi havaita lukuisia muitakin kohtia, joissa henkilöstöstrategian merkitys konstruoidaan organisaation arvoina:

Tärkee on, että meidän organisaatio muistaa omat arvot. (2)

No sanotaan näin, että varmaan se [henkilöstöstrategia omassa toiminnassa] enemmän mulla ehkä henkilökohtaisesti on niinku noiden arvojen kautta. (7)

No joo, koska sit taas jos ajatellaan niinku ihan silleen meidän arvoja vaikka... Kun on jotain johtamista esimerkillä ja näin... Ni sit niinku, kyllähän se tietyllä tavalla, miten itse käyttäytyy ni sitte niinku on heille semmonen, että miten heidän tulee käyttäytyä ja niinku... (8)

Mut tokihan siellä sitten joskus tulee tilanteita, että tarvi miettii, et onks tää niinku meidän arvojen mukaista tai näin. (9)

Edellisten sitaattien perusteella henkilöstöstrategian arvoina konstruoituva merkitys on samankaltainen kuin liiketoimintastrategian budjeteissa tai visiossa rakentuva merkitys: ne konstruoidaan ohjeina, jotka joko samaistumisen kautta tai tietoisesti määrittävät haastateltujen toimintaa organisaatiossa. Mielienkiintoista on kuitenkin huomata, että kun haastateltavat eksplisiittisesti viittaavat arvoihin, he harvoin mainitsevat, mitä nämä arvot ovat. Toisaalta jotkin

yksittäiset arvot kuuluvat haastateltavien puhetavoissa paikoin hyvin selvästi. Yksi tällainen, mielestäni kohdeorganisaation arvoista kumpuava merkitys, joka henkilöstöstrategialle aineistossa rakentuu, on tasa-arvoisuus.

Ja sitte just, että kaikki on niinku samanarvoisia, että ei oo.. et ei oo kukaan niinku tavallaan jalustalla tai muuta. Et ei mitään semmosta suosimista eikä muuta. (7)

[Keskeistä on] just nimenomaan se tasavertaisuus ja jokaisella on ne... ne samantyyppiset mahdollisuudet. (3)

Kaikilla on niinku mahdollisuus kehittyä ja tääl on aika joustavat rajat. (9)

Täällä on tota kaikki aikalailla samalla tasolla tai samassa lähtökohdassa, kun miettii just niinku etenemismahdollisuuksia ja sit sellasta niinku kehittymismahdollisuuksia, että täällä ei... (6)

Et se on aina sit vaan siitä ihmisestä kiinni, et onko hän valmis ottaa vastuuta ja... ja että tavallaan on se hyöä asenne siihen työhön. Mutta täällä kuitenkin annetaan jokaiselle se sama mahdollisuus siihen kehittymiseen. (6)

Edellä tasa-arvoisuus liittyy etenkin etenemis- ja kehittymismahdollisuuksiin. Toisaalta tasa-vertaisuus rakentuu organisaation arjen käytännöissä, kuten yhdenmukaisessa pukeutumisessa, avotoimistossa sekä lomakäytännöissä:

Mikä yks on semmonen selkee kans, ni meidän organisaatiossa ei tavallaan näy se et ootsä esimies vai ootsä työntekijä, että kaikilla on tavallaan samantyyppiset työvaatteet päällä, ja ei oo tavallaan mitään semmosia... niinku toimistossa ei oo omia paikkoja, nimettyjä paikkoja oikeestaan. Että, et niinku nimikin on avotoimisto ja... ja ehkä se että täällä on tota... niinku semmonen tasapuolisuus pidetään. (7)

[Henkilöstöstrategia liittyy] varmaan just semmosiin niinku... niinku tasapuolisuuteen, et esimerkiksi vapaatoiveet katotaan sit kun työvuorolistat julkistetaan. Sen tyyppisiä asioita tai... tai samoin niinku lomalistat. (3)

Täällä on hyvin matala organisaatio, et täällä ei kellään lue mitään titteliä tossa paidan pielessä ja tota.. kaikki puhaltaa yhteen hiileen. (6)

Tasa-arvoisuuden yhteydessä on mielenkiintoista myös huomata, ettei ilmiö merkityksellisty aina yksinomaan positiivisella tavalla, kuten seuraavista sitaateista voidaan havaita:

Mun mielestä ehkä yksilösuorituksia pitäis niinku... pitäis niinku arvostaa ja niille pitäis tietyllä tavalla niinku... Et se on ehkä se, että kun meidän organisaatiossa ollaan niin tasa-arvoisia, niin sitten, jos joku yksilö onkin tosi hyvin suoriutunut jostain työtehtävästään tai muusta, ni siitä ei saa mitään kiitosta. Niin mun mielestä sellasia pitäisi enemmän tehdä. (8)

Ja sit ehkä tietyllä tavalla myös, kun me ollaan niin iso organisaatio, ni sit taas niinku meillä yritetään olla niinku hyvin tasaväki.. tasapuolisia. - - Tietyissä asioissa mennään niinku hyvin tarkasti silleen niitten sääntöjen mukaan, koska ollaa niin iso organisaatio, niin ei voida niinku tavallaan.. tavallaan niinku kenellekään ei voida antaa niinku mitään extra-etuja. (8)

Edellä mainittujen henkilöstöjohtamisen osa-alueiden ja organisaation arvojen ohella haastateltavat konstruoivat henkilöstöstrategian vahvasti myös työhyvinvoinnin työkaluna sekä avaimena henkilöstön tyytyväisyyteen:

[Henkilöstöstrategian tehtävä on] pitää henkilökunta tyytyväisenä ja motivoituneena. (8)

Ja sitten tota... Nyt myös [omassa työssä] on aika vahvasti ollut sitä varhaista välittämistä ja sitä, miten tota just sairaslomakäytännöt ja se, että on tullut et esimies voi myöntää sairaslomaa. (6)

Jälkimmäisessä sitaatissa henkilöstöstrategialle rakentuu merkitys paitsi henkilöstön hyvinvoinnissa myös sitä rakentavissa käytännöissä. Tällaisten konkreettisten työpaikalle kuuluvien työhyvinvoinnin työkalujen ohella henkilöstön hyvinvoinnin yhteydessä mainitaan usein myös työntekijöiden vapaa-aika ja sen kunnioittaminen:

Huomaa niinku että se on aika tärkeä meidän organisaatiolle, että me ollaan oikeesti hyöä paikka olla töissä ja meidän henkilöstö on.. työntekijät on tyytyväisiä ja tykkää tulla töihin ja sit myös tykkää... nauttii niinku omasta ajastaan työn ulkopuolella. (2)

Me mennään hyvin paljon niinku työntekijöiden ehdoilla. Ja me annetaan heille hyvin paljon niinku silleen joustoa.. Tai ehkä semmoset... semmoset, että yritetään niinku joustaa hyvin paljon semmosen... että... se työntekijöiden vapaa-aika ja niinku harrastukset kaikki semmoset saa niinku mahdollisuuden. (8)

Pitää muistaa, että on tärkeitä, että sä nautit olla töissä ja että sä nautit olla kotona. Sitten on myös hyvin tärkeitä, että niinku... tehdään muutoksia, jos henkilöstö sanoo jotain... niin reagoidaan siihen nopeesti. Ei oo ok vaan unohtaa jotain, vaan että on tärkeitä, että sä reagoit niihin. (2)

Viimeisimmässä sitaatissa esimies merkityksellistyy vastuullisena henkilöstön hyvinvoinnin ja siten henkilöstöstrategian toteutumisesta. Usein henkilöstöstrategian yhteydessä suuri rooli konstruoidaan kuitenkin organisaation henkilöstöosastolle, jonka haastateltavat selvästi merkityksellistävät ikään kuin henkilöstöstrategian edustajana:

Totta kai se [henkilöstöstrategia] vaikuttaa ja se mikä mun mielestä meidän organisaatiossa on aivan mahtavaa, että miten niinku läheisesti voi sen HR-osaston kanssa

tehä sitä yhteistyötä. Jos et sä oo itse varma siitä, että mikä tässä on se organisaation linja, niin sä voit aina käydä keskustelemassa siitä asiasta. (3)

Ja sit jos mä mietin työntekijöitä, niin meillä on kuitenkin niinku HR vahva tukifunktio ja sitä kautta sitten ne tavoitteet tulee aika... aika paljon myös sit niinku sitä kautta: mitä liittyy mihinkin aikaan vuodesta ja minkälaisii asioita. (3)

Lopuksi todettakoon, että siinä missä liiketoimintastrategia rakentuu konkreettisina tavoitteina ja visiona, aineiston perusteella henkilöstöstrategia konstruoidaan jokseenkin abstraktina:

Ni kyllähän se niinku on sekä tollaset numeeriset strategiat että sitte tommoset mitä ei ehkä niin pysty mittaamaan, ni onhan se kyl kulmakivi, mistä tavallaan aina lähetään sitte suunnitteleen sitä toimintaa. (6)

Pidän tätä havaintoa mielenkiintoisena, sillä haastateltavat kuitenkin tunnistavat henkilöstöjohtamisen tehtävät omasta työnkuvastaan ja suurin osa heistä konstruoi oman roolinsa vahvasti henkilöstöjohtajaksi oman varsinaisen tehtävänsä ohella. Nämä henkilöstöjohtamisen tehtävät ja oma henkilöstöjohtajuus konstruoidaan kuitenkin nähtävästi irrallaan käsitteestä henkilöstöstrategia:

Vaikka sitä ei ennen ehkä välttämättä oo rummutettu, niinku sitä ei oo strategiasa tai muussa välttämättä niin isosti ollu, niin ni... tota kyllä se aina on ainaki mulla ollu semmonen... mielessä, että... (7)

Hmm, no ehkä se... emmä tiä onkse niinku strategiana, mutta... mutta mikä on kans niinku tässä ajan kautta tullut... (7)

Että meidän organisaatiossa puhutaan siitä [henkilöstöstrategiasta] hyvin paljon. Ei välttämättä niinkään strategiana, mutta siitä että miten henkilöstö on tärkeä. (3)

Edelliset sitaatit havainnollistavat mielestäni sitä, että henkilöstöstrategia konstruoidaan virallisena, eivätkä ajan kautta tullutta tai aiheeseen liittyvää puhetta merkityksellistetä strategiaksi.

Kaiken kaikkiaan tässä luvussa esitetyn analyysin perusteella tulkitseen, että haastateltavien keskuudessa henkilöstöstrategian merkitys rakentuu pääasiassa henkilöstöjohtamisen käytännöissä ja päivittäisissäjohtamisen tehtävissä, joiden suorittamista ohjaavat arvot, periaatteet ja inhimillisyys. Nämä henkilöstöjohtamisen tehtävät konstruoidaan kuitenkin harvoin eksplisiittisesti strategiaksi; organisaation virallinen henkilöstöstrategia rakentuu enemmänkin henkilöstöosaston asiaksi - omaan toimintaan liittyväksi se konstruoidaan suhteellisen harvoin.

5.2 Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välisen suhteen rakentuminen

Kun kysyin haastateltavilta suoraan liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välisestä suhteesta, kuvailtiin niillä olevan yhteinen pohja tai punainen lanka:

Et ehkä tollanen niinku ihmisistä välittäminen... Tavallaan se, että on ne vahvat arvot, ni se on tavallaan se pohja, mistä lähdetään sit oikeesti hakee sitä myyntiä ja hakee niitä hyviä työntekijöitä. (6)

Että se [business idea] on se... se yks punanen lanka. Ja onhan se semmonen molemmissa niinku semmonen... miten mä sanoisin... helpostilähestyttävyyys ja sit se, että puhutaan niinku... puhutaan ihan niinku suomen kieltä. Että tota... noi mä nyt ehkä yhdistäisin niissä. (3)

Toisaalta aineiston perusteella oli myös helppo todeta, että strategiat eivät ole haastateltaville välttämättä kovinkaan selvärajaisia eivätkä käsitteinä itsensänselvyyksiä. Tähän viittaa muun muassa pitkähköt ajatustauot vastausten lomassa ja etenkin strategioiden silloin tällöin tapahtuva sekoittaminen, mikä ilmenee seuraavista vastauksista kysymykseen ”Millaiseksi kuvaillet organisaationne liiketoimintastrategiaa?”

No musta se on tosi hyvä, ainakin jos ajatellaan niinku nyt tätä henkilöstöpuolta, niin... (9)

No ehkä, jos miettii vaikka niinku henkilöstöä, että tietysti se että on... mmm... oikeet ihmiset oikeessa paikassa tai on tavallaan mietitty tarkkaan se, että... että se henkilöstö tai semmonen niinkun sopimustunnit ja muu sellanen... tai se organisaatio on kunnossa. (6)

Toisaalta, kun haastateltavilta kysyttiin suoraan liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian suhteesta, eivät strategiat sekoittuneet edellä mainitunkaltaisella tavalla. Sen sijaan vastauksista oli mahdollista erottaa muutama erilainen tapa suhteen konstruoimiseen. Seuraavien sitaattien perusteella henkilöstöstrategialle rakentuu merkitys liiketoiminnan mahdollistajana:

No kyllähän se [henkilöstöstrategia] saa ton busineksen sujumaan. Et jos se on niinku oikeenlaista ja ihmisillä on hyvää olla ja.. se kaikin puolin niinku helpottaa mun mielestä sitä arkea. (9)

Ja jos ajatellaan niinku ihan yleisesti, ni vaikka vaan sitä että... että niinku saadaan enemmän myyntiä, kun on semmosta tyytyväistä henkilökuntaa. (8)

Meiän henkilökunta on tyytyväisempi ja he sitte palvelee asiakkaita paremmalla fiiiksellä, ni sit asiakkaat on tyytyväisempiä. - - Ni mun mielestä se varmasti on se, missä ne niinku kohtaa sitte ehkä parhaiten. (7)

Niinku mä jo aikaisemmin sanoin, ni ehkä ne motivoituneet ja niinku hyväntuuliset työntekijät sitte taas tuo enemmän sitä fyrkkaa taloon. (8)

Edellisissä sitaateissa mielenkiintoista on, että henkilöstöstrategia merkityksellistyy niissä henkilökunnan tyytyväisyytenä ja hyvinvointina. Tästä päätellen, että haastateltavat konstruoivat erityisesti henkilöstön hyvinvoinnin olevan yhteydessä liiketoiminnan menestykseen. Sen lisäksi, että henkilöstöstrategialla konstruoidaan olevan vaikutusta liiketoimintastrategian toteutumiseen, rakentavat haastateltavat näiden suhdetta myös vastavuoroisena - kummallakin on vaikutusta toisiinsa:

Kyllähän se linkittyy aika paljon. Mut täytyy olla niinku realistinen. - - Jos budjetti on liian korkea tai tavoitteet... mitkä ei ehkä oo ihan saatavilla, ni ei oo sit mitään järkeä laittaa sitä niin korkeelle. Mieluummin se on niinku vähän alempana ja sit kun se tavoite on oikeesti saatavilla ja henkilöstö sitte niinku pääsee siihen, ni sit kaikki on "Hyvä, jes!" Sit se taas vaikuttaa henkilöstöön ja sitä kautta businekseen. (2)

No, ainakin se et meillä on niinku henkilöstöllä hyvä olla ja kaikki toimii, ni kyl se sit näkyy siellä.. siellä business puolellakin. Ja sitte taas, että.. oikeestaan niinku toisinpäin, et se menee niinku molempiin suuntiin. (9)

Et mun mielestä henkilöstöstrategia mahdollistaa sitte myöskin sitä liiketoimintastrategiaa. Toisaalta ajatellaan, että jos ei me toteutettais niitä liiketoiminnan tavoitteita, niin ni tota... ei meillä ois täällä työpaikkojakaan. Et kyl ne varmaan linkittyy toinen toisiinsa. (4)

Edellä strategioiden suhdetta on konstruoitu toisiaan ruokkivana ja yhdenmukaisena. Tyypillistä haastateltavien puhetavoille oli korostaa, että strategiat kulkevat yhdessä linjassa - etenkin silloin, kun kysyin aiheesta suoraan. Aineiston perusteella voin kuitenkin todeta strategioiden suhteen konstruoituvan toisinaan myös ristiriitaisena:

Ehkä, no kaikki noi sitten kehittäminen ja tommonen, että... et niinku kehitetään niitä ihmisii sinne tulevaisuuteen, niin niis on sit hyvin paljon niinku sitä, että kun on niin pieni tunti... tuntibudjetti, mitä voi käyttää, ni sitte siihen ei varata sit taas ollenkaan aikaa siihen ihmisten kehittämiseen tavallaan. (8)

No tietysti aina tuntibudjetti on hyvä puheenaihe. Siinä... Välillä sen kanssa jouuu tota vähän painimaan. Tuntuu, et on liian vähän tunteja sitte käytettäväksi siihen miehitykseen ja sit ku kuitenkin yritetään... yritetään hakee sitä myös henkilöstön hyvinvointia. (6)

Ehkä niinku mä sanoin jo, ni... niin tietyllä tavalla sitte, jos halutaan hirveesti kehittää työntekijöitä, ni sitte siihen pitäis niinku saada myös sieltä liiketoiminnan strategian puolelta sitte niinku niitä resursseja enemmän. (8)

Mut se on sit enemmän tämmösiä niinku aikataulutuskysymyksiä vaikka... ja niinku konkreettisella toimenpidetasolla, mut tuolta ihan strategiatasosta, et miten ne vetää toinen toisiaan, niin kyl ne menee rinnakkain samaan suuntaan. (4)

No ei mun mielestä strategia missään nimessä (riitele). Eikä... eikä sitte niinkun liiketoimintastrategia- tai henkilöstöstrategia. Tietysti tulee niitä hetkiä esimiestyössä, missä sä joudut miettiä sitä tilannetta, et hei, että... et se liiketoiminta menee kuitenkin kaiken... kaiken edelle, esimerkiksi vaikka vapaatoiveissa tai sentyyppisissä asioissa, mut en mä nää että ne ois mitenkään ne strategiat keskenään. (3)

Etenkin kahdesta viimeisestä sitaatista käy selvästi ilmi, että haastateltavat konstruoivat strategiaa muodollisena: strategiat eivät riitele, mutta käytännön toiminnassa ne saattavat tietyissä tilanteissa vetää eri suuntiin. Tällainen puhe-tapa paljastaa, että strategiat konstruoidaan käytännöstä irrallisena, eikä esimerkiksi ilmeisen vakiintunutta toimintamallia henkilöstön kehittämisen kar-simisesta resurssien rajallisuuden vuoksi konstruoida strategiana.

5.3 Strategiset toimijat

Strategiseen toimintaan ja toimijoihin liittyen haastateltavien puheessa konstruoituu erityisen selvästi suuntaus ylhäältä alas. Etenkin organisaation virallinen strategia rakentuu haastateltavien puheessa alaspäin valuvana ketjuna. Tällöin strategiaan ei liitetä juuri lainkaan aktiivista toimijuutta, vaan strategiasta puhutaan usein subjektina, joka vain tulee jostakin ylemmältä taholta:

No alkujaan ne varmasti tulee ihan globaalisti, - - ja sieltä ne sitten valuu alaspäin. (6)

...me saadaan ne globaalit suuntaviivat ja sitte tulee maatason suuntaviivat ja sit ku se tippuu tänne taloon... (1)

Hmm.. No mä en tiää, miten paljon tulee... niinku globaalilta tasolta. Tai siis hyvin paljon tulee varmasti sieltä, mut jos me mietitään Suomen tasolla, niin kyllä niinku.. kyllähän se lähtee ylhäältä. Et kyllähän se on niinku meidän maan johto, joka.. joka määrittää sen ja sit ne tuodaan tavarataloon ja sitte implementoidaan täällä ja... Ensin johtoryhmän kautta ja sitte esimiehille ja sitte työntekijöille. (3)

Eiköhän tuol niinku ensin globaalisti taas päätetä se, että millä... millä mennään ja sitte sen jälkeen maatasolla ja sitte tavaratalotasolla. (8)

Se ei toimi kakssuuntaisesti, et kyl se tulee aikalailla... meille annetaan ja me annamme. (5)

No mun mielest se [tietty toimintatapa] tulee tietyllä tavalla ihan konsernitasolla, koska sit taas kaikki esimiehet ehkä käyttäytyy samalla tavalla. (8)

Viimeisin sitaatti havainnollistaa paitsi ylhäältä lähtevää strategiaprosessia, myös oman toimijuuden rajallisuutta. Tällainen rajallisen toimijuuden rakentaminen on tyypillistä myös muualla haastattelupuheessa.

Ei kaikkien tarvi välttämättä tietää kaikkee, jos vaan hoitaa niinku ne hommat, mitkä sulle... mihin sä pystyt vaikuttamaan. Turhaa on yrittää vaikuttaa niihin asioihin, mihin sä et pysty. (2)

Et tavarataloihin tulee niinku.. tai ainakin tähän asti on tullut valmiit linjat. (3)

Mä on varmaan se shakkinappula siellä pelikentällä sitten, joka.. Tavaratalon täytyy päästä ehkä tiettyihin tavoitteisiin ja meillä on joku tietty strategia, miten niihin päästään ja sitten... Sitten ehkä niinkun tietyllä tavalla se pohjautuu siihen, että mikä.. Miten mun täytyy toimii mun työssä ja mun osastolla ja mitkä on mun osaston tavoitteet ja sit mä yritän päästä niihin. (8)

Toisaalta mielestäni on mielenkiintoista, että selkeästi ylhäältä alas suuntautuvaksi konstruoidun strategiaprosessin ohella haastateltavien puheessa rakentuu myös mahdollisuus vaikuttaa strategian laadintaan:

Varmaan sit niinku tämmöset suuremmat linjaukset.. no kyl siel varmaan niinku pyritään saamaan kentän näkökulmakin kuuluviin, että se on varmaan tämmöstä yhteistyötä. (8)

No kyllä ainakin mä koen niin, että ei oo mikään ongelma ainakaan antaa sitä omaa feedbackia sitte jos siltä tuntuu. Tai on tarve. (9)

No varmaan kaikkien vastuulla on se toteutus ja... kyl varmaan siinä laadinnasakin sit ainakin siltä osin et voi antaa palautetta esimerkiks vaikka henkilöstöstrategiasta et jos siitä tulee jotain semmosta niinku, ni miksei. (9)

Huomattavaa on kuitenkin, että haastateltavat käyttävät tiheään ilmaisua varmaan ja myös ilmaisua *mä koen*, mikä mielestäni viittaa varovaisuuteen tai epävarmuuteen. Tämä mahdollistaa tulkinnan, että haastateltavat kenties haluavat uskoa voivansa vaikuttaa enemmän kuin todellisuudessa vaikuttavat. Edelliset sitaatit liittyvät mahdollisuuksiin vaikuttaa strategian laadintaan, mutta haastatteluissa käsiteltiin myös strategian toteuttamismahdollisuuksia. Aineiston perusteella voinkin todeta, että strategian laadintaan osallistumista tavallisemmin mahdollisuus vaikuttaa merkityksellistyy mahdollisuutena vaikuttaa strategian toteutumiseen:

...tavallaan jokaisen meidän niinku omalla työpanoksella, ni me pystytään vaikuttaa siihen strategiaan ja sit niinku siihen toimintatapaan, niin.. niin ehkä.. ehkä just se et tietyl tavalla, kun mä luen sähköposteja ni sitten mä pistän eteenpäin taas tietoa työntekijöille siitä, että mitä heidän täytyy tehdä. (8)

Mä yritän aina niinku tavallaan olla se itte, joka näyttää sitte ja.. ja käydä läpi vähän juttuja ja muuta, että... (7)

Tapojahan on erilaisia, mutta tavallaan se, mihinkä me halutaan kaikki, ni siihen meidän pitäis pyrkiä. Niinku samat tavoitteet, mutta kaikki voi tehdä sen vähän eri tavalla ja se pitää niinkun ymmärtää ja sitte yrittää auttaa ihmisiä, että ne pääsee sit niihin tavoitteisiin. (7)

Viimeisimmässä sitaatissa strategiaa konstruoituu tavoitteena, jonka toteutumiseen kaikki työntekijät voivat vaikuttaa omalla työpanoksellaan. Mielestäni sitaatissa mielenkiintoinen on kohta "[pitää] yrittää auttaa ihmisiä, että ne pääsee sit niihin tavoitteisiin", sillä vaikka puheessa rakentuu koko henkilöstön vaikutus strategian toteutumiseen, tässä kohdassa konstruoituu vahvasti myös esimiehen vastuu tavoitteiden - ja strategian - toteutumisesta. Johtoryhmälle puolestaan langetetaan puheessa suurin vastuu kohdeorganisaation strategiasta ja sen viestimisestä kohdeorganisaation jäsenille:

Kyl mä koen että siinä johtoryhmällä on se suurin vastuu siinä et ensin esitellään se tavaratalon esimiehille ja sit se seuranta siitä, et miten jatkossa toimitaan. (6)

No, niiden tehtävä on, et ne kattoo, että tää tavaratalo pyörii ja... että se tekee rahaa. Jokaisen tehtävähän on siellä, et ne hoitaa omaa alaa... et ne kattoo niitä asioita omalla alueella koko ajan... Miten menee, meneekö nyt niinku hyvin vai.. Ja sit esimerkki on aika tärkeä, että se tulee myös näkyviin niinku muille työntekijöille. (2)

Edellisten sitaattien perusteella johtoryhmän vastuu strategian toteutumisessa merkityksellistyy siis esimerkiksi perehdyttämisessä ja esimerkin näyttämisessä. Lisäksi heidän vastuunsa merkityksellistyy erityisesti globaalien ja maatason strategian soveltamisessa kohdeorganisaation toimintaympäristöön:

Heidän [johtoryhmän] tehtävä on tavallaan pukee se [maatasolta tullut strategia] täällä, et millä tavalla se käydään sitte läpi... läpi sitte tota seuraavalle ryhmälle, elikkä sitte esimiehille tai työntekijöille tai molemmille, kuin sen nyt ottaa. Ja tota... mun mielestä heillä on siinä tärkeä rooli, että.. just, että millä tavalla se tehdään, että mikä on se.. se paras tapa ja millä tavalla he sitte varmistaa sen, et se viesti menee sitte just jok'ikiselle. (7)

Johtoryhmän tärkeä tehtävä on se, et ne ensinnäkin kattoo, että se strategia niinku toimii täällä ja vaikuttaa sen mukaan siihen asiaan, miten pystyy ja sitten sitouttaa ne esimiehet... esimiehet sit viemään sitä asiaa eteenpäin ja kyl tosi paljon vaikuttaa se, että miten johtoryhmä toimii omalla esimerkillä. (3)

Siinä missä johtoryhmän rooli konstruoidaan vastuullisena siitä, että kohdeorganisaatiossa on toimiva strategia, rakennetaan haastateltavien puheessa osastoesimiehille suuri merkitys strategian toteutumisessa:

...mutta tietysti ehkä isoin vastuu on niillä osaston esimiehillä siinä ihan käytännön toteutuksen suhteen. Että ainahan paperilla voi lukee mitä vaan, mutta miten sitä sit oikeesti toteutetaan ja mitkä on ne ihan pienimmätkin toimenpiteet siellä, ni siel on isoimmassa vastuussa on ehkä just osaston esimiehet ja ryhmäpäälliköt. (6)

Tavaratalot sitten käy sen asian läpi sitten koko... kaikkien esimiesten kanssa. Ja oikeestaan siinä kohtaa se omistajuus pitäis sitte esimiehille tullakin, et sitte se isoin steppi, että siitä on jo pitkä tie tullu sitä tietoo niinku tavarataloon asti, ni sitte tavallaan se viimeinen ja isoin osa, että se saadaan sitte niinku kerrottua järkevästi ja sillä tavalla, että se menee niinku... et se ymmärretään se viesti, ni sitte kaikille työntekijöille. (7)

Kuten edellä olen todennut, johtoryhmällä konstruoidaan olevan mahdollisuus vaikuttaa siihen, millainen kohdeorganisaation strategia on. Seuraavien sitaattien perusteella tulkitseen, että esimiehille puolestaan konstruoituu päätävävalta siitä, miten strategiaa käytännössä toteutetaan.

...sieltä [maatasolta] tulee ne pääkohdat, et mitkä ne on vaikka business planin ne pääkohdat, mut siihen toteutukseen ja miten se toteutetaan ja kuka siinä on sitten osallisena, ni siihen tunnen kyl et pystyn vaikuttaa siihen ja teen siinä vaiheessa sit ne päätökset. (6)

...ni tavallaan sen [strategian] vieminen sille omalle osastolle, että se on jokaisen esimiehen sit vähän... tavallaan omissa käsissä, että mikä on se paras tapa sitte viedä sun omalle porukalle, että varmasti... tässä talossakin esimiehiä on aika monta ja eri osastoja, että varmaan jokaisella on vähän oma tyyliensä, et mikä on sille porukalle se paras. Niin tavallaan siinä on se esimiehen rooli sitten pukee se just sille omalle joukkueelle sitte parhaiten. (7)

Sen ohella, että esimiehen rooli rakentuu vahvasti osana ylhäältä alas valuvaa strategiaketjua, aineistossa konstruoituu esimiehille myös muita merkityksiä. Ensinnäkin esimies merkityksellistyy auktoriteettina:

Kun esimiehet sieltä kertovat, mitkä ovat odotukset ja mikä on tämä strategia ni tietysti se, että sen mukaan sitten toimitaan. (6)

Toisenlainen merkitys rakentuu seuraavissa sitaateissa, jotka havainnollistavat esimiehen konstruoinnista paitsi esimerkkinä myös auttajana:

Kyl mä luulen, et se enemmän on... että.. tota näytetään tavallaan... esimiehet näyttää sitä esimerkkiä ja sitä käydään niitä asioita läpi. (7)

...että jos heillä [työntekijöillä] on jotain... jotain, mitä he haluais tehdä tulevaisuudessa tai... tai jotain mistä he haluais lisää tietoa, tai... tai ihan mitä ikinä onkaan, ni aina tavallaan yrittää auttaa heitä siinä niin paljon ku vaan pystyy. (7)

...et siellä on sitten paljon sellasia, mitkä on esimiehen vastuulla, jotta työntekijä pystyy tehdä sen työnsä hyvin... (6)

*Että... mä oon niinku niitten kanssa... työntekijöiden kanssa koko ajan ja ne ker-
too mulle jonkun asian sitten. Jos mä oon paikalla ni sitten mä niinku kerron... ja yri-
tän saada ne hoidettua. (2)*

Edellisissä sitaateissa on myös havaittavissa jo aiemmin esille ottamani merkitys esimiehen vastuusta henkilöstön hyvinvoinnista, jolle haastateltavat aiemman tulkintani mukaan rakentavat suuren roolin paitsi henkilöstö- myös liiketoimintastrategian toteutumisen kannalta. Kaiken kaikkiaan tulkitsen, että esimiehelle rakentuu merkittävä rooli strategian toteuttajana: esimies toteuttaa henkilöstöstrategiaa, ja mahdollistaa liiketoimintastrategian toteutumista olemalla auktoriteetin ja esimerkin lisäksi myös avuksi työntekijöilleen. Esimiehen strategista toimijuutta rajoittavat kuitenkin paitsi ylempänä organisaatiossa laadit- tu strategiaviitekehys myös työntekijöiden vaikutus strategian toteutumiseen:

Mut ei heitä [työntekijöitä] voi oikee muuta sitte kun.. se.. ihmiset joko omaksuu sen tai sitten he ei omaksu sitä... (7)

Edellisestä sitaatista on mahdollista havaita, että työntekijöiden strategi- nen toimijuus ei kuitenkaan rakennu järin aktiivisena. Sama kuuluu myös seu- raavissa puhetoivoissa:

*Että jos olis aina semmonen paperilappu, että tossa noi olis, niin... ni se valitetta-
vasti vaan aika monesti jäis lukematta. (7)*

*Mä koen sillai, että ei heidän tarvi niinku osata ulkoo, muistaa mitään litanioita.
- - Että onhan se ehkä hyvä tietää jossain takaraivossa, mutta tavallaan jos se toimii se
arki, niin sitten ei niitä tarvi niinku tavallaan sen tietämis.. itse tietämisen vuoksi tietää.
(9)*

Passiivisen strategisen toimijuuden rakentuminen työntekijöille on mie- lenkiintoista, sillä siitä huolimatta heille konstruoidaan suuri merkitys strategi- an toteutumisessa - edellisessä sitaatissakin käy ilmi työntekijöiden rooli arjen toimivuudessa. Seuraavat sitaatit korostavat työntekijän vastuuta strategian toteutumisesta eksplisiittisemmin:

Jokaisen [työntekijän] vastuulla on sitten toimia, toimia niinkun esimies sanoo ja tota... se oma vastuu siinä tavallaan koko ryhmän panoksesta, et siellä on sitten paljon sellasia, mitkä on esimiehen vastuulla, jotta työntekijä pystyy tehdä sen työnsä hyvin,

mutta on paljon sit sellasia, mitkä työntekijä ihan omalla asenteellaan ja omalla työtaidollaan pystyy toteuttaa. (6)

Sehän [strategia] kuuluu kaikille, että se on... se on tavallaan.. se viesti saadaan, mitä kautta se ikinä saadaankaan, ni sen jälkeen se omistajuus pitäis olla kaikilla. Et se ei oo vaan esimiehillä, vaan se on myös työntekijöillä, että ihan jokaista työntekijää myöten. Kaikkien pitäis ottaa tavallaan se.. se vastaan ja sitte sen strategian mukaan toimia, että.. et sillä tavalla. (7)

Sehän siinä onkin mun mielestä haasteena vähän, et työntekijöiltä sitte vaaditaan sitä niinku suorittamista ja asioiden tekemistä ja se et me päästään niihin ni ne on se meidän tärkein tekijäpuoli, ni kuinka hyvin ne ymmärtää meitä? (1)

Aina pitäis kumminki kysyä ja kyseenalaistaakin, jos on jotain semmosta, mikä... mikä niinku tuntuu siltä, että ei.. ei tavallaan ehkä hyväksyä... hyväksyä välttämättä semmosta jos... varsinkaan, jos ei ymmärrä siitä asiasta, ni ei sanoa "joo", koska sen tietää sit sen lopputuloksen, että hän ei varmasti tuu sitä toimintaa tekemään just niin. (7)

Huomionarvoista edellisissä sitaateissa on, että niissä esiintyy useassa kohtaa konditionaali: *kaikkien pitäis, se omistajuus pitäis olla, aina pitäis kumminki kysyä*. Tulkitsen tämän työntekijän passiivista roolia rakentavaksi konstruktioksi; vaikka työntekijälle konstruoidaan merkitys vastuullisena strategian toteuttamisesta, välittyy puheesta myös ääni, jonka mukaan työntekijät eivät välttämättä toteuta tai osaa toteuttaa tätä vastuuta. Osaamattomuus ja kokemattomuus voivat toki rajoittaa myös esimiesten sekä johtoryhmän jäsenten strategista toimijuutta; aineiston analyysi paljastaa, että haastateltavat konstruoivat suuren merkityksen oppimiselle ja kokemukselle edellytyksenä aktiiviselle strategiselle toimijuudelle:

...niinku heillä on ehkä vähän se oman paikkansa etsiminen vielä auki. (8)

Melkein kaikki on muuttunu... Eli sulla on sit ihmisiä, jotka ei oo ollu täällä ennen ja nyt ne yrittää päästä sisälle. - - Ja sit menee aikaa. Mut sitä aika täytyy antaa. (2)

Sen mä oon huomannu, että ne ihmiset, joilla niinku on semmonen... joilla on hyvin kehittyny niinku henkilöstöjohtamisen tämmönen niinku näkökulma, ni niillä on niitten se asiapuoli jo hyvin hallussa. Elikkä voiko vähän sanoo, että sit ku ne on saanu niinku sen asiakokonaisuuden haltuun, ni sit ne pystyy keskittyy niinku ihmisten johtamiseen. Mut et ihmiset, joilla on vielä tavallaan tosi paljon hakusessa se... ihan se asijahtaminen ni niillä ei riitä kapasiteetti siihen ihmisten johtamiseen. (4)

Edeltävän analyysin perusteella voin todeta, että aineistossa konstruoituu selvästi kahdenlaista toimijuutta: strategian laatimiseen tai toisaalta toteuttamiseen liittyvää. Etenkin strategian laadintaan liittyen kaikkien kohdeorganisaation jäsenten toimijuus konstruoidaan jokseenkin rajallisena ja suurin vaikutus-

valta rakentuu *globaalille* ja *maatasolle*. Sen sijaan toteuttamiseen liittyen strategisen toimijuuden konstruoidaan kuuluvan kaikille organisaation jäsenille, vaikkakaan se ei aina välttämättä toteudu. Strateginen toimijuus kohdeorganisaatiossa rakentuu enimmäkseen yksisuuntaisena ketjuna, jossa ylemmän toimijaryhmän vastuu on paitsi toteuttaa strategiaa myös viestiä se eteenpäin seuraavalle toimijaryhmälle. Kuten aiemmin olen analysoinut, toimijuus myös toteuttamisen suhteen konstruoidaan rajallisena. Rajalliseen toimijuuteen johtaa selvästi paitsi ylhäältäpäin valuva strategiaviitekehys, myös rajalliset resurssit:

Jos mä saisin päättää... mul ois tunteja käytössä ihan rajattomasti... (7)

Mitä mulle nyt tulis mieleen, että... et varmaan se, että kaikille annettais se aika. (7)

Ja sit toinen on just nimenomaan se, että... et toivois et vois just enemmän teetättää niinku workshoppeja tai sen... sen tyyppisiä asioita... (3)

...tai aina kun meillä on jotakin, ni se pitäis niinku järjestää, et me saatais ihmiset ihan rauhallisesti istumaan johonkin neukkariin ja sit siellä käytäis niinku asiat läpi. (7)

Jos ois resursseista ja ajasta riippumatta... (1)

Edelliset sitaatit ovat poimintoja haastateltavien vastauksista kysymykseen ”*Jos saisit vapaat kädet parantaa organisaationne strategiaprosessia, miten toteuttaisit sen?*” Vastauksista pystyi selvästi havaitsemaan, että aiemmin esitettyjen strategista toimijuutta rajoittavien tekijöiden ohella etenkin ajan puute ja siitä johtuvaksi konstruoitu yksisuuntainen ja suppea kommunikaatio estävät ensinnäkin strategiasta viestimistä ja sen seurauksena myös toteutumista.

5.4 Erot keskijohdon ja esimiesten merkityksenannoissa

Perehtyessäni aineistoon havaitsin, että keskijohdon ja osastoesimiesten konstruoimat merkitykset eroavat toisistaan ennakko-oletuksiani vähemmän. Tämän vuoksi päätin raportoida molempien henkilöstöryhmien rakentamat merkitykset yhtenä kokonaisuutena kappaleissa 5.1 - 5.3. Kokonaisuuden sisään mahtuu kuitenkin erilaisia painotuksia ja puhetapoja, ja tässä kappaleessa pureudun näihin havaitsemiini eroihin. Vaikka tutkimusraportissa sitaatit on esitetty satunnaisilla tunnisteilla, olen analyysia tehdessäni pitänyt kirjaa puhujan henkilöstöryhmästä ja siten pystynyt läpi analyysin tarkkailemaan merkityksenantojen mahdollisia eroja. Tässä kappaleessa esitetyissä sitaateissa olen jättänyt tunnisteet merkitsemättä johtoryhmän jäsenten anonymiteetin takaamiseksi.

Mielestäni kaikista näkyvin ero johtoryhmän jäsenten ja esimiesten vastauksissa rakentuu sanatasolla; johtoryhmän puhutavat ammentavat esimiehiä

enemmän liike-elämässä tyypillisenä pidetystä johtamisen jargonista. Johtoryhmän jäsenten sanaston kuuluvat muun muassa käsitteet *raportointi*, *agenda*, *sisäinen markkinointi* ja *KISS-sääntö* (ks. Peters ja Waterman 1982). Kovin tavallisia johtoryhmän puheessa ovat myös englanninkieliset ilmaisut, kuten *input*, *feedback*, *action* ja *deadline*, joskin niitä esiintyy jonkin verran myös esimiesten puheessa. Samoin lainauksia kohdeorganisaation virallisesta strategiasta ja visiosta on kuultavissa molempien henkilöstöryhmien puheessa, mutta johtoryhmällä selvästi enemmän ja kirjaimellisemmin.

Merkitystasolla henkilöstöryhmien konstruoimien erojen havaitseminen vaati aineiston tarkkaa luentaa ja tulkintaa. Tulkinnassani päädyin siihen, että johtoryhmän jäsenten puheessa strategian merkitys suunnitelmalla ja suunnitelmallisena toimintana korostuu. Suunnitelmissa katsotaan myös kauemmas tulevaisuuteen kuin esimiesten keskuudessa. Lisäksi johtoryhmän suunnitelmallisuus rakentuu muodollisempaan ja aktiivisempaan kuin esimiesten, ja sen työkaluna on erilaisia strategisia käytäntöjä; kokoukset ja suunnittelupalaverit ja niissä tapahtuva suunnittelutyö toistuvat johtoryhmän jäsenten puheessa usein. Esimiesten keskuudessa suunnitelmat sen sijaan saavat merkityksen ennemminkin tavoitteina tai toimintaohjeena.

Kaikista selvin ero henkilöstöryhmien välillä on mielestäni strategisen toimijuuden konstruointumisessa. Siinä missä esimiehet konstruoivat sekä oman että johtoryhmän suhteellisen rajallisen strategian laadinnassa, johtoryhmän jäsenet konstruoivat roolinsa aktiivisena etenkin paikallisella tasolla:

Että nyt kun mietitään meidän tämmösiä... yleisiä tämmösiä niinku liiketoiminnan tavoitteita, että... Et me osataan laittaa oikeen kokoset tavoitteet. Et me osataan tehdä niinku oikeet... Jos me suunnitellaan, ni me suunnitellaan oikeen kokosia harppauksia.

Me päätetään että mitkä meil on lokaalisti ne tärkeimmät jutut ja mihin me halutaan täällä keskittyä.

Kyl meil kuitenkin on aika paljon sit talon tasolla [mahdollista vaikuttaa] - - jos haluaa jotain sinne [agendalle] nostaa ni kyl se varmasti kuunnellaan ja huomioidaan ja mietitään, miten se sinne puetaan.

Esimiesten toimijuus sen sijaan rakentuu molempien henkilöstöryhmien puheessa suhteellisen samanlaisena; esimiehille konstruoidaan suuri merkitys sekä strategian toteutumisessa että sen eteenpäin viemisessä työntekijöille.

5.5 Haastattelupuheesta tulkitut diskurssit

Edellä olen aineistosta poimittujen sitaattien avulla havainnollistanut merkityksiä, joita tulkitsen haastateltavien konstruoivan tutkimuksen kohteena oleville strategisille ilmiöille. Tässä luvussa esitän tulkintani siitä, missä diskursiivisissa käytännöissä nämä merkitykset rakentuvat.

5.5.1 Perinteinen strategiadiskurssi

Perinteiset tavat puhua strategiasta kuuluvat aineistossa erittäin selvästi etenkin liiketoimintastrategiasta ja kohdeorganisaation strategiaprosessista puhuttaessa. Knights ja Morgan (1991, 251) esittävät tälle diskurssille ominaiseksi muun muassa strategian merkityksellistämisen rationaalisena, jokaiselle organisaatiolle välttämättömänä ilmiönä. Perinteinen strategiadiskurssi korostaa myös organisaation johdon roolia ja strategian yksisuuntaista kulkua organisaation ylemmiltä tasoilta alas toimijatasolle. Lisäksi perinteiseen strategiadiskurssiin kuuluu strategian merkityksellistäminen preskriptiivisenä suunnitelmana ja tavoitteena, kuten esimerkiksi varhaisimpiin strategian merkityksellistäjiin kuuluvan suunnittelukoulukunnan nimikin kertoo. Myös numeerisen tiedon sekä analyysien tärkeyden konstruoiminen on tyypillistä perinteiselle strategiadiskurssille, ja kuten analyysissä olen todennut, haastateltavien keskuudessa budjetit ja myyntitavoitteet ovat hyvin tyypillisiä tapoja merkityksellistää liiketoimintastrategiaa. Mielestäni tämä diskurssi rakentaa strategialle myös tietynlaista kovaa ja muodollista merkitystä, mistä saattaa johtua esimerkiksi se, etteivät haastateltavat juurikaan konstruoi vaikkapa henkilöstöjohtamisen tehtäviään tai ajan mittaan vakiintuneita toimintamalleja strategiaksi. Näin ollen tämän perinteisen puhutavan voidaan nähdä estävän vaihtoehtoisten diskurssien rakentumista. Vaikka strategialle sekä tutkimuksessa että organisaatioissa rakentuvat diskurssit ovat moninaistuneet 2000-luvulla, on tämä perinteinen strategiadiskurssi yhä vallitsevassa asemassa monin paikoin. Diskurssin yleisyys tekee siitä helposti itsestäänselvyuden ja samalla vaimentaa vaihtoehtoisia tapoja merkityksellistää strategiaa.

5.5.2 Kiirediskurssi

Toinen aineistosta selvästi erottuva diskurssi on kiire. Kiireen merkitys tosin rakentuu ilmiöille konstruoitujen merkitysten sijaan etenkin puheen ulkopuolella; demonstroivana esimerkkinä pidän puhelimen pirinää tai värinää; lähestulkoon jokaisen haastattelun aikana haastateltavaa tavoiteltiin puhelimitse vähintään kerran. Useimmiten puhelut eivät olleet niin kiireellisiä, että haastateltavan tarvitsi juuri sillä hetkellä vastata niihin, mutta pariin otteeseen haastattelu jouduttiin keskeyttämään puhelun ajaksi. Mielestäni tämä kuvastaa haasta-

teltavien tavallista työn tempoa: muun työskentelyn ohessa heitä tavoitellaan alituisesti selvittämään, reagoimaan, ohjeistamaan ja vastaamaan kysymyksiin. Toki kiire konstruoi myös haastateltavien strategiaa koskevissa puhetaivoissa:

Jos mä mietin.. mietin vaikka niitä asioita ihan konkreettisesti, mitä meidän business planissa oli, niin ihan semmonen käytännön haaste oli löytää aikaa käydä niitä asioita meidän työntekijöiden kanssa läpi. (3)

Ehkä johtuen kiireestä tai muusta, ni joskus... joskus ei niin paljon keskitytä... (6)

No ehkä siinäkin taas se suunnitelmallisuuden puute, ja se... ei nyt voi sanoa ajanpuute, kylhän aikaa on saman verran, mut ehkä se priorisointi siinä. (6)

Sanotaan, et silloin jos eletään hektisiä tilanteita ja pitää tehdä nopeita ratkaisuja, ni silloin on tietysti aina se selviytyminen mielessä ja tehään ne nopeet ratkaisut, niinku vaan et mikä on välttämätöntä. (1)

Sitte taas ku on aikaa, ni sit tietysti mietitään että... Jos meil on hyvin aikaa rekrytoida, ni silloinhan tietysti mietitään ja kartotetaan... (1)

Tai silleen, et pitäis varata aikaa.. tai niinku aikaa ja tunteja siihen. (8)

Edelliset sitaatit osoittavat, että aika konstruoidaan rajallisena resurssina, joka rajoittaa omaa toimijuutta suhteessa strategiaan. Toisin sanoen puheella kiireestä rajoitetaan, jopa estetään, oman toimijuuden mahdollisuutta strategiseen toimintaan liittyen. Tällöin kiire rakentaa perustelua oman tekemisen organisoimille ja sille, että jotain jätetään tekemättä.

5.5.3 Me ja meidän arvomme -diskurssi

Kolmas aineistossa mielestäni melko selvästi rakentuva diskurssi on tietynlainen organisaation vision ja arvojen kautta rakentuva yhteisyys. Tulkintani mukaan tämä diskurssi kuuluu etenkin haastateltavien tavassa merkityksellistää henkilöstöstrategiaa toiminnassa toteutuvina arvoina sekä tavassa merkityksellistää liiketoimintastrategiaa organisaation vision kautta.

Diskurssi kielellistyy haastateltavien puheessa toisinaan lainauksina organisaation virallisesta strategiasta tai arvoista, mutta se rakentuu myös muin tavoin. Esimerkiksi haastateltavat käyttävät puheessaan usein pronominia *me: meidän slogan, meidän business idea, meidän arvot, meidän organisaatio, me nähdään, me toimitaan, me pyritään, me tiedetään, meillä on, jne.* Mielestäni tämä on huomionarvoista, sillä useissa kohdissa, joissa *me*-pronomini esiintyy, tavallista suomalaiselle puhekielelle voisi olla käyttäviä myös passiivia, tai esimerkiksi sanoja organisaation, minun, esimiesten tai johtoryhmän. Myös aineistossa usein esiin nousut *oikeanlainen ihminen* kumpuaa tulkintani mukaan tästä diskurssista;

oikeanlainen ihminen jakaa organisaation arvot ja on valmis puhaltamaan yhteen hiileen. Yhteisyys rakentuu myös organisaation identiteettiin ja arvoihin samastumisen kautta: aineistossa esiintyy esimerkiksi organisaation nimeen todellisuudessa viittaavat käsitteet *Organisaatiolaisuus ja Organisaation henki*. Myös seuraava sitaatti havainnollistaa organisaatioon samastumista:

Oikeestaan niinku meidän organisaatiossa on aika helppo toteuttaa niitä strategioita, koska ne on lähellä omia arvoja. (3)

Siinä missä perinteinen strategianäkemyks ja kiire rakentavat toimijuutta rajoitettavia merkityksiä, konstruoidaan tässä diskurssissa mahdollistavia, positiivisia sekä kehittymisen ja kasvun kautta tulevaisuuden uskoa luovia merkityksiä. Tämän puhutavan voidaan myös ajatella luovan tilaa esimerkiksi strategista toimijuutta laajentaville merkityksille; esimerkiksi silloin kun organisaation jäsenet eri organisaatiotasolla merkityksellistävät strategian arvoina ja arvojen mukaisen toiminnan strategian toteuttamisena, rakentuu kaikille organisaation arvojen mukaan toimiville jäsenille strategien toimijuus organisaatiotasosta riippumatta.

5.5.4 Vierausdiskurssi

Kolme edellä mainittua diskurssia rakentuvat aineistossa mielestäni suhteellisen helposti erottuvina. Tämä neljäs, vieraudeksi nimeämäni diskurssi ei rakennu aineistossa yhtä tarkkapiirteisenä kuin nuo aiemmat, mutta mielestäni se on kuitenkin tunnistettavissa. Tulkintani mukaan tämä diskurssi tuottaa merkityksen, että strategia eksplisiittisenä ei lopulta ole kovinkaan tuttu ilmiö organisaation arkipäivässä, eikä sitä merkityksellistetä itselle läheiseksi. Monesti haastateltavat esimerkiksi vähättelevät asiantuntemustaan strategian suhteen; vastaus aloitetaan usein fraasilla *"No en mä tiedä, mutta..."* Toisinaan vastauksia taas ikään kuin etäännytetään tai epävarmennetaan sanoilla *varmaan, periaatteessa, tavallaan ja kuitenkin*. Lisäksi strategia -termin ja sen merkityksen vieraus organisaation päivittäisessä toiminnassa tulee ilmi haastatteluvastauksissa myös eksplisiittisesti:

Eihän näitä tuu miettineeks näitä tämmösiä asioita, mut nyt kun sä kyselet niitä, ni sit... Kyllän me näistä ollaan puhuttu ja näiden kanssa tehdään töitä, mut ei niitä pysähdy koskaan aattelee itse asiassa, että mitä se käytännössä tarkoittaa. (5)

Ainoastaan toi strategia sana hämmentää mua. - - Ni mä oon aina miettiny, et mitä sillä niinku haetaan, kun puhutaan strategiasta ja strategisesta suunnittelusta ja muuta, ni kuinka laajalle se pitää viedä? (1)

Edellisistä sitaateista on mielestäni kuultavissa paitsi strategian rakentuminen vieraana myös tietyllä tavalla mystifioituna (ks. Vaara & Mantere 2008); strategia ei saa konkreettista merkitystä haastateltavien arjessa, vaikka siitä pu-

hutaan ja sen kanssa tehdään töitä. Tämän puhettavan voidaan nähdä myös toistavan perinteisen strategiadiskurssin strategian muodollista merkitystä; strategian konstruoidaan olevan olemassa jonakin määrätynlaisena, mutta oman työn kannalta se konstruoidaan käytännöstä irrallisena, epäkonkreettisenä ja vieraina ilmiönä. Näin ollen on todennäköistä, että vierausdiskurssi ylläpitää perinteisessä strategiadiskurssissa konstruoituvia strategian muodollisia ja virallisia merkityksiä, jotka rajoittavat strategiselle toimijuudelle tuotettuja merkityksiä. Tällöin vierausdiskurssi myös heikentää esimerkiksi me ja meidän arvomme-diskurssin strategista toimijuutta laajentavien merkitysten mahdollisuutta voimistua organisaation puhetaivoissa.

5.6 Diskurssien kontekstit

Diskurssintutkimuksessa kontekstin analyysi on tarpeellista, jotta voidaan ymmärtää, miksi kielenkäyttäjien puhettavat ovat sellaisia kuin ovat, ja mikä ja kuka niihin voi mahdollisesti vaikuttaa. Tässä tutkimuksessa olen tunnistanut neljä haastatteluaineistossa esiintyvää diskurssia: perinteisen strategiadiskurssin, kiireen, organisaation yhteisyyden sekä vierauden. Seuraavaksi esitän tulkintani konteksteista, joista näiden diskurssien voi mielestäni katsoa juontavan juurensa.

Perinteinen strategiadiskurssi voidaan luokitella globaaliksi megadiskurssiksi, sillä sen tavat merkityksellistää strategiaa ovat tavallisia ympäri kapitalistisen maailman. Koska tämä diskurssi käytännöllisesti katsoen loi kielen, jolla strategia alkoi organisaatiokontekstissa merkityksellistyä, on strategiasta jopa vaikea puhua ilman sen vaikutusta. Vasta parin viime vuosikymmenen aikana perinteisen strategiadiskurssin itsestään selvänä pidettyyn hegemonia-asemaan on havahduttu ja sen myötä strategia on alkanut saada myös vaihtoehtoisia merkityksellistämisen tapoja. Vaihtoehtoisista tavoista huolimatta perinteinen diskurssi yhä hallitsee strategiasta puhumisen tapoja sekä kaupallisessa koulutuksessa että organisaatioiden arjessa. Kohdeorganisaation konsernin juuret ulottuvat 1940 - 50-luvulle ja niinpä se on laajentunut globaaliksi perinteisen strategiadiskurssin kehittymisen ja leviämisen rinnalla. Näin ollen on täysin luonnollista, että perinteinen strategiadiskurssi kuuluu ja sen luomat käytännöt - kauaskantoiset suunnitelmat, ylhäältä alas suuntautuva strategian implementointi sekä tarkat budjetit - näkyvät konsernissa ja sen strategiassa. Tulkitseen siis, että tutkimuksen kohdeorganisaatioon perinteinen strategiadiskurssi on imeytynyt konsernitasolta sen johtamis- ja strategiakäytäntöjen myötä. Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, että osalla haastateltavista on kaupallinen koulutus ja arvioni mukaan näiden henkilöiden puheessa perinteisen strategiadiskurssin kieli on enemmän läsnä kuin niiden henkilöiden, joilla kaupallista koulutusta ei ole.

Kiire diskurssina on kiinteä osa modernia länsimaista yhteiskuntaa ja viimeistään 2000-luvun kuluessa se on saavuttanut suurdiskurssin aseman. Tästä kielii mielestäni muun muassa se, että yhdellä ainoalla haulalla Jyväskylän yli-

opiston kirjaston tietokannasta tulokseksi tulee parikymmentä 2000-luvulla julkaistua teosta kiireen taltuttamiseen tai ajanhallintaan liittyen - tätä aiemmin julkaistuja tämänkaltaisia teoksia löytyy vain muutama. Myös mediassa kiire ja ajanhallinta ovat otsikoissa tiheään luoden kuvaa työn, informaatiotulvan ja vapaa-ajan suorittamisen ristipaineessa kamppailevasta modernista, kaupunkilaisesta ihmisestä. Kiirediskurssiin kuuluu tehokkuuden ja aikaansaamisen ihannointi; kun henkilö toteaa olevansa kiireinen, tarkoittaa hän, että hänellä on paljon tekemistä, mikä puolestaan korostaa henkilön kykyä suoriutua ja suorittaa. Kiireestä on toisin sanoen tullut keino hankkia statusta ja arvostusta. Edellä mainittu ei tarkoita, etteikö kiireen tuntu ihmisten elämässä ja työpaikoilla olisi todellinen. Organisaatioiden pyrkimys tehokkuuteen ja kasvun tavoittelu hitaan tai olemattoman talouskasvun aikoina johtavat helposti siihen, että organisaatioissa työmäärä jakautuu yhä harvempien kesken ja tällöin työntekijöillä voi todellisuudessa olla liikaa tekemistä annetun ajan puitteissa. Tällöin kiireen merkitys kääntyy selitykseksi sille, ettei kaikkea välttämättä ehditä tehdä.

Siinä missä edellä käsitellyt diskurssit konteksteineen ovat laajoja yhteiskunnallisia ilmiöitä, vaikuttaa me ja meidän arvomme -diskurssi enemmän organisaation sisältä kumpuavalta. Seuraava analyysi paljastaa, että diskurssissa on kuitenkin nähtävissä myös organisaation ulkopuolella esiintyviä piirteitä, minkä perusteella sijoitan sen mesokontekstiin. Tälle yhteisyysdiskurssille tyypillistä on, että strategia merkityksellistyy vision kautta. Kohdeorganisaatiossa visio on konsernin perustajan, samoin kuin organisaation arvot ja liiketoimintaidea; näin vahva henkilöityminen on tyypillistä yrittäjyyskoulukunnan strategianäkemykselle. Organisaation viralliseen strategiaan kirjattujen arvojen ja vision kautta perustaja on läsnä organisaation arjessa vielä vuosikymmeniä yrityksen perustamisen jälkeen. Se, että vision ja arvojen merkitys kohdeorganisaatiossa konstruoidaan suurena, kumpuaa tulkintani mukaan tästä virallisesta strategiasta. Siihen, millaiseksi nämä arvot ja visio ovat määrittäneet, on vaikuttanut paitsi perustajan henkilökohtainen näkemys myös se, missä ja milloin nämä arvot on määritelty - tämä tuo kontekstiin mukaan yhteiskunnallisuuden ja historiallisuuden. Mielestäni esimerkiksi tasa-arvoisuuden asema organisaation arvoissa ja sen myötä vahva merkityksellistyminen tässä diskurssissa juontuu konsernin pohjoismaisesta perustasta.

Vierausdiskurssi esiintyi aineistossa vaikeimmin havaittavasti, ja tulkintani mukaan se rakentaa toimijuutta rajoittavia merkityksiä melko henkilökohtaisella tasolla. Siksi sijoitan sen mikrokontekstiin kuuluvaksi. Vieraus ei kuulu jokaisen haastateltavan puheessa, ja analyysin perusteella sanoisin, että se on selvimmän läsnä sellaisten haastateltavien vastauksissa, jotka toteavat etteivät ole juuri olleet strategian kanssa tekemisissä aiemmissa työpaikoissaan, käyneet kaupallista koulutusta, tai että koulutuksesta on pitkä aika. Näin ollen sanoisin, että vieraus kohdistuu perinteiseen strategiadiskurssiin ja sen kieleen; kun aiheesta puhutaan toisin sanoen - esimerkiksi toiminnan ja arvojen kautta - myös vierauden ilmaisu puhetoissa laimentuu. Todennäköistä on myös, että vierausdiskurssi on leimallinen haastattelutilanteelle, jossa haastateltaville rakentuu paineita asiantuntijana esiintymiseen. Silloin kun haastattelun aihe tai käsit-

teet eivät liiku haastateltavien kaikista omimmalla alueella, asiantuntijan roolia heikennetään hyödyntämällä vierauden diskurssia joko tietoisesti tai tiedostamatta. Tässä funktiossa tämä diskurssi voi olla hyvinkin universaali.

6 KESKUSTELU JA PÄÄTELMÄT

6.1 Keskustelu

Edellä olen kuvaillut tekemäni haastatteluaineiston analyysin ja esiteltyt aineistossa strategisille ilmiöille konstruoituvia merkityksiä sekä tunnistanut diskursseja, joissa nämä merkitykset rakentuvat ja konteksteja, joissa olen tulkinnut diskurssien esiintyvän. Tutkimusraportin johdannossa olen määritellyt tutkimustehtäväksi vastata kohdeorganisaation henkilöstöstrategian toteuttamisen haasteisiin. Tutkimuksen tarkoituksena on vastata näihin haasteisiin hyödyntämällä sekä tieteellistä että organisaation toimijoiden kokemuksiin perustuvaa tietoa. Tässä osiossa pyrin tulkitsemaan haastatteluaineiston analyysin tuloksia ensin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen peilaten ja toiseksi tutkimuksen kohdeorganisaation kontekstissa ja siten löytämään mahdollisen ratkaisun tutkimustehtävään. Osion lopuksi pohdin tutkimuksen rajoitteita ja esitän mahdollisia aiheita tutkimuksen jatkamiseksi ja kehittämiseksi.

6.1.1 Teoreettinen keskustelu

Analyysin perusteella todettakoon, että *perinteinen preskriptiivinen tapa puhua strategiasta vallitsee myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa etenkin liiketoimintastrategiasta puhuttaessa*. Puhetavassa kuuluu viitteitä niin design-, suunnittelu-, asemointi- kuin yrittäjyyskoulukunnan opeista ja käytännöistä. Mintzbergin viidestä P:stä puolestaan kaikista vahvimpana strategian merkityksenä läsnä on suunnittelu (plan). Tässä puhetavassa strategia merkityksellistyy objektina, jonka organisaation johto laatii ja joka ylhäältä alas implementoituna ohjaa kaikkien organisaation toimijoiden toimintaa. Perinteisen strategiadiskurssin tunnistaminen ja problematisointi on yleistynyt strategiatutkimuksessa parin viime

vuosikymmenen kuluessa (esim. Knights & Morgan 1991; Whittington 1996; Barry & Elmes 1997; Samra-Fredericks 2003; Jarzabkowski 2005; Laine & Vaara 2007), mutta kuten tämä tutkimus osoittaa, ainakin kohdeorganisaation arjessa perinteiset tavat merkityksellistää liiketoimintastrategiaa ovat vielä hallitsevasa roolissa.

Strategiatutkimuksen kentällä puhutaan useimmiten strategiasta, jolloin voitaneen olettaa, että tutkimus kohdistuu nimenomaan organisaatioiden yritys- tai liiketoimintastrategiaan. Strategian luonteeseen kantaaottavia tutkimuksia, joiden eksplisiittisesti mainitaan käsittelevän esimerkiksi henkilöstöstrategiaa, en ole tämän tutkimusprojektin aikana kohdannut. Näin ollen tämän tutkimuksen mielenkiintoisinta antia onkin mielestäni havainto, että *henkilöstöstrategia ei kohdeorganisaatiossa merkityksellisty ensisijaisesti perinteisessä strategiadiakurssissa*. Sen sijaan, kuten analyysissä olen tulkinnut, haastateltavien keskuudessa *henkilöstöstrategian merkitys rakentuu pääasiassa henkilöstöjohtamisen käytännöissä ja päivittäisissä henkilöstöjohtamisen tehtävissä*. Haastattelupuheessa nämä tehtävät merkityksellistyvät usein me ja meidän arvomme -diskurssissa, jossa toimintaa ohjaavaksi konstruoidaan muun muassa arvot, periaatteet ja inhimillisuus. Tällainen merkityksellistämisen tapa muistuttaa strategia käytäntönä -suuntauksen määritelmää, jonka mukaan strategia on kudelma, joka muodostuu käytännön toiminnassa yhdistyvistä suunnittelusta ja ilmaantumisesta sekä ajattelusta ja toiminnasta (Jarzabkowski 2005). Diskursiiviset käytännöt, jotka muovaavat organisaation toimijoiden strategista toimintaa, rakentuvat organisaation toimijoiden puheessa luonnollisesti osaksi kohdeorganisaation muodollisen henkilöstöstrategian vaikutuksesta, mutta aineiston perusteella voidaan tulkita, että henkilöstöjohtamisen, ja siten henkilöstöstrategian, toteuttamiseen voi vaikuttaa myös esimerkiksi toimijoiden oma ajattelu ja arvot sekä toisaalta vaikutuksensa voi olla myös muun muassa organisaation ulkopuolella vallitsevalla kiirediskurssilla ja organisaation tulokseen vaikuttavalla yhteiskunnan taloustilanteella.

Edellä esitetyn perusteella todettakoon vielä tiivistetysti, että siinä missä liiketoimintastrategia konstruoituu kohdeorganisaatiossa ensisijaisesti perinteiseen tapaan muodollisena, henkilöstöstrategia rakentuu ennemminkin käytäntönä. Koska henkilöstöstrategia ja liiketoimintastrategia merkityksellistyvät näin eri tavoilla, voidaan myös tulkita, että organisaation jäsenten kielenkäytössä rakentuva silta henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välillä ei ole kovin vahva.

Edellä mainittujen paikallisten ja yhteiskunnallisten käytäntöjen lisäksi kohdeorganisaatiossa vallitsevissa henkilöstöjohtamiseen liittyvissä puhetoimissa - ja siten henkilöstöjohtamiseen myös käytännössä mahdollisesti vaikuttavissa tekijöissä - voidaan tunnistaa diskurseja ja käytäntöjä, jotka ovat valinneet henkilöstöjohtamisen saralla viime vuosina: Esimerkkinä aineistossa toistuvasta 2000-luvulle tyypillisestä henkilöstöjohtamisen kentällä esiintyvistä puhetavista on muun muassa henkilöstöstrategian merkityksellistyminen oikeanlaisten ihmisten rekrytoinnissa, kehittämisessä ja säilyttämisessä. Tämä viittaa mielestäni siihen, että kohdeorganisaatiossa strateginen henkilöstöjohtami-

nen on saanut vaikutteita voimavaralähtöisestä ajattelusta (ks. Boxall & Purcell 2003; Viitala 2007, 65). Toisaalta haastatteluaineiston puhetoivoissa kuuluu myös parhaan ja toisaalta sopivimman käytännön merkitys (ks. Boxall & Purcell 2003, 47, 71; Leopold & Harris 2009, 123), sillä haastateltavat konstruoivat tärkeänä, että johtoryhmä osaa sovittaa globaalilta ja maatasolta tulleen strategian kohdeorganisaation paikalliseen kontekstiin. Lisäksi 2000-luvulla yleistynyt näkemys, ettei henkilöstöjohtaminen ole ainoastaan siihen erikoistuneiden asiantuntijoiden työarkaa, vaan kuuluu kiinteästi kaikkien esimiesten työnkuvaan (Boxall & Purcell 2003, 2), rakentuu selkeästi myös haastatteluaineistossa; kaikki haastateltavat konstruoivat henkilöstöjohtamisen kiinteäksi osaksi arkeaan. Edellä luetellut käytännöt vaikuttanevat kohdeorganisaatiossa vallitseviin diskursiivisiin käytäntöihin etenkin organisaation virallisen strategian myötä, mutta mielestäni niiden ollessa olemassa ensisijaisesti kohdeorganisaatiota laajemmassa kontekstissa – alan akateemisessa ja ammatillisessa keskustelussa, voi hyvin olla mahdollista, että organisaation toimijat tuottavat näitä diskursiivisia käytäntöjä puheeseensa myös organisaation virallisen strategian ulkopuolelta, kuten esimerkiksi mediasta, kollegoiden esimerkistä tai aiemmista kokemuksistaan.

Toimijuuden konstruoituminen on mielestäni toinen mielenkiintoinen ja oleellinen anti tässä tutkimuksessa, sillä yksi tutkimuksen tavoitteista on uudistaa perinteisen strategiatutkimuksen linjaa laajentamalla strategisen toimijuuden käsitettä ylimmästä johdosta myös alemmille organisaatiotasojille. Laine ja Vaara (2007, 53) ovat todenneet, että keskijohdolla on keskeinen rooli strategian tekemisessä organisaatioissa; he eivät ainoastaan tulkitse ja toista yritysstrategioita yksikkönsä paikallisessa kontekstissa, vaan myös voivat vaikuttaa näiden strategioiden toteutumiseen tuottamallaan diskursiivisilla ja muilla sosiaalisilla käytännöillä. Tutkimukseni voidaan ajatella vahvistavan tätä Laineen ja Vaaran (2007) tulosta, sillä *tässä tutkimuksessa keskijohdoksi määritelty kohdeorganisaation johtoryhmä konstruoituu aineistossa merkittävänä strategisena toimijana*. Heidän vastuullisuutensa merkityksellistyy nimenomaan *globaalin strategian tulkkina, kontekstiin sovittajana ja eteenpäin viestijänä* ja tällöin heillä voidaan ajatella olevan valtaa vaikuttaa diskursiivisiin ja sosiaalisiin käytäntöihin, joita he joko toistavat, tuovat tai luovat kohdeorganisaation strategiakontekstiin. Vaikka keskijohdon merkitys organisaation strategiselle toiminnalle on tunnustettu myös aiemmassa tutkimuksessa, on sitä alempien organisaatiotasojen strategista toimijuutta tutkittu vasta niukalti. *Tämän tutkimuksen aineistossa osastojen esimiesten strategiselle toimijuudelle rakentuu tärkeä merkitys strategian toteutumisen kannalta; heidän toimijuutensa rakentuu paitsi vastuullisena strategian toteuttajana, myös auktoriteettina ja apuna organisaation työntekijöille*. Lisäksi myös työntekijöille konstruoidaan vastuuta strategian toteutumisesta, minkä perusteella on mahdollista todeta, että vaikka kohdeorganisaatiossa vallitsee - etenkin strategian sisältöön liittyen - perinteinen ylhäältä alas suuntautuva tapa merkityksellistää toimijuutta, rakentuu sen rinnalla myös strategia käytäntönä -suuntauksen mukainen merkitys organisaation kaikkien jäsenten roolista strategisen toiminnan toteutumisessa.

Todettakoon vielä, että strategia käytäntönä -suuntausta myötäilevä ääni kuuluu myös oppimisen merkityksen konstruoitumisena aineistossa. Whittington (2006) toteaa, että kun yksilö astuu strategisen toimijan rooliin, vie yleensä aikansa ennen kuin hän omaksuu strategiseen toimintaan vaikuttavat paikalliset säännöt, käytännöt ja standardit, jotka hän oppii seuraamalla organisaation muiden strategisten toimijoiden toimintaa. Näin yksilö oppii ja vahvistaa strategista toimijuuttaan käytännön opettamana. (Whittington 2006, 620–621, 627.) Aineiston perusteella tällainen käsitys vallitsee mahdollisesti myös kohdeorganisaatiossa, sillä haastateltavat konstruoivat suuren merkityksen oppimiselle ja kokemukselle edellytyksenä aktiiviselle strategiselle toimijuudelle.

Tarkasteltuani kohdeorganisaation virallisia muodollisia strategioita pintapuolisesti, tulkitseen niiden olevan laadittuja holistisella otteella (ks. Torrington ym. 2011, 61–63). Aineistossa haastateltavat konstruoivat organisaatiossa toteutuvia strategioita kuitenkin muutamalla eri tavalla. Ensinnäkin *osa haastateltavista rakentaa henkilöstöstrategialle merkityksen liiketoimintastrategian mahdollistajana*. Tällainen merkityksellistämisen tapa mukailee Torringtonin ym. (2011) mallin henkilöstövoimavaralähtöistä käsitystä strategioiden suhteesta, jossa henkilöstöä pidetään avaimena kilpailuetuun. Koska liiketoimintaorganisaatiot eivät kuitenkaan ole yleisesti olemassa työllisyyden luomisen takia (Boxall & Purcell 2003, 7) eikä henkilöstö monestikaan ole organisaatioiden liiketoimintaidean ytimenä, pidän epätodennäköisenä, että esimerkiksi kohdeorganisaation ylin johto laatisi liiketoimintaa määrittävät strategiansa yksinomaan henkilöstövoimavaralähtöisesti. Aineiston perusteella on kuitenkin mahdollista todeta, että osa haastateltavista konstruoivat puheessaan toimivansa käytännössä henkilöstövoimavaralähtöisesti ajatellen työntekijöiden kykyjen, kapasiteetin ja hyvinvoinnin määrittävän ratkaisevasti liiketoiminnan tavoitteiden toteutumista. Tällöin on mahdollista ajatella, että organisaation henkilöstöstrategia toteutuu henkilöstövoimavaralähtöisesti, mikäli haastateltavat toimivat puheensa mukaisesti.

Tavallisin aineistossa esiintyvä tapa konstruoida liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian suhdetta on kuitenkin niiden rakentaminen vastavuoroisina ja toisiaan ruokkivina. Tätä merkitystä haastateltavat rakentavat puheessaan etenkin strategian toteutumiseen liittyen: mikäli henkilöstöstrategia toteutuu tavoitellulla tavalla, myös liiketoimintastrategian toteuttamisen konstruoidaan helpottuvan, mikä edelleen helpottaa henkilöstöstrategian toteuttamista ja näin johtaa itseään ruokkivaan positiiviseen kierteeseen. Torringtonin ym. (2011) mukaan tällöin on kyse holistisesta mallista; henkilöstöstrategiaa ei nähdä ainoastaan keinona liiketoimintastrategian tavoitteiden saavuttamiseen, vaan liiketoimintastrategian tarkoitus on yhtälailla johtaa kohti henkilöstöstrategiassa määriteltäviä tavoitteita ja tukea sen periaatteita. Kuten kappaleen alussa jo mainitsin, tämä lienee malli, jolla kohdeorganisaation muodolliset strategiat on laadittu, sillä keskeinen ajatus niissä on kasvattaa ja kehittää liiketoimintaa sekä ihmisiä rinnakkain. Voitaneenkin pitää todennäköisenä, että muodollisella strategialla on vaikutuksensa siihen, että monet haastateltavat konstruoivat henkilöstö- ja liiketoimintastrategian suhdetta tällä tavoin.

Vaikka strategiat puheessa rakentuisivat holistisesti, tämän merkityksen vaikutus ei välttämättä kuitenkaan ulotu organisaatiossa toteutuvaan käytäntöön. Tästä viestii mielestäni *strategioiden konstruoituminen aineistossa myös ristiriitaisena* - etenkin silloin kuin puhutaan tilanteista, joissa edellä kuvattu holistinen kierre ei toteudu. Ristiriitaisena puheessa rakentuvat sellaiset tilanteet, joissa strategiset toimijat joutuvat tekemään valintoja, kumman strategian tavoitteista he tinkivät. Aineiston perusteella totean, että tällaisissa tilanteissa haastateltavat konstruoivat tyypillisesti toimintaansa ristiriidan ratkaisemiseksi tavalla, joka mukailee Torringtonin ym. (2011) yhteensopivien strategioiden mallia; mallissa ylin johto määrittää liiketoiminnan periaatteet, joita vastaavaksi organisaation eri toimijat sovittavat omat strategiansa. Näissä ristiriitaisena merkityksellistyvissä tilanteissa toiminnan konstruoidaan määrittyvän esimerkiksi kohdeorganisaation muodollisen liiketoimintastrategian ja sen asettamien tavoitteiden ja rajoitteiden kautta, joihin henkilöstöstrategiaa sopeutetaan tilanteeseen sopivalla tavalla. Jälleen voidaan todeta, että mikäli tämä puhetapa heijastuu organisaatiossa käytännössä toteutuvaan toimintaan, toteutuvat strategiat silloin yhteensopivina. Edeltävän tulkintani perusteella voin todeta, että *liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian suhde ei ole yksiselitteinen*; vaikka nämä strategiat laaditaan organisaatiossa tietyn mallin mukaisesti, voi niiden suhde paitsi organisaation jäsenten puhetavoissa myös käytännön toiminnassa vaihdella toimijan, tilanteen ja käytettävissä olevien resurssien mukaan.

Kuten tutkimusraportin teoriaosiossa olen todennut, sijoittavat Mintzberg ym. (2009) strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen osaksi kulttuurikoulukuntaa, sillä niitä molempia yhdistää näkemys, että strategia syntyy sosiaalisen vuorovaikutuksen prosesseissa. Kulttuurikoulukunnassa strategia merkityksellistyy etenkin organisaatiokulttuurissa ja siinä piilevässä kollektiivisessä kognitiossa ja hiljaisessa tiedossa; strategia toteutuu organisaation toimijoiden sosiaalistuessa kulttuurin piiriin ja sen myötä toistaessa siihen iskostuneita toimintamalleja ja käytäntöjä omassa toiminnassaan sekä tietoisesti että tiedostamattaan.

Mielestäni strategia käytäntönä -suuntaus eroaa kulttuurikoulukunnasta kuitenkin hieman suuntauksessa korostuvan aktiivisen toimijan merkityksen vuoksi. Siinä missä kulttuurikoulukunnassa ymmärretään toimijoiden käytännössä toteuttamien käytäntöjen kumpuavan nimenomaan organisaation kontekstista - sen kulttuurista, historiasta ja hiljaisesta tiedosta, vallitsee strategia käytäntönä -suuntauksessa ymmärrys toimijasta, jonka soveltamat käytännöt kumpuavat erilaisista ja eritasoisista konteksteista toimijan aktiivisuudesta, innovatiivisuudesta, kokemuksista ja elinpiiristä riippuen. Toimijan soveltamat käytännöt voivat siis organisaation kollektiivisen kognition ohella kummuta esimerkiksi yksilön henkilökohtaisista kognitiivisista prosesseista, kuten tämän ajattelusta, muistista, havainnoista, oppimisesta tai innovatiivisesta ongelmanratkaisusta. Toisaalta yksilön toiminnassaan soveltamat käytännöt kumpuavat myös ympäröivästä yhteiskunnasta, sen moniäänisestä keskustelusta ja siihen liittyvistä mielipiteisiin, henkilökohtaisiin arvoihin tai ideologioihin liittyvistä valinnoista.

Vaikka kulttuurikoulukunta ottaa huomioon erilaisten yhteiskuntien ja kansallisuuksien vaikutuksen organisaatiokulttuuriin (Mintzberg ym. 2009, 281), ohittaa se tulkintani mukaan yksilön mahdollisuuden organisaation strategian toteutumista muokkaavaan aktiiviseen toimijuuteen liian kevyesti. Voidaankin ajatella, että koulukunnan perinteistä käsitystä kulttuurista strategiaa jäykistävänä ja determinoivana tulisi uudistaa vastaamaan paremmin sosiaalisen konstruktionismin ideaa sosiaalisesta todellisuudesta jatkuvasti rakentavana prosessina (vrt. esim. Berger & Luckmann, 2009; Jokinen ym. 1993), jolloin kulttuurikoulukunnan ja strategia käytäntönä -suuntauksen näkemykset vastaisivat paremmin toisiaan. Strategia käytäntönä -suuntauksessa strategisten toimijoiden merkitystä organisaation strategialle pidetään huomattavana, sillä toimijoiden identiteetin ymmärretään vaikuttavan merkittävästi siihen, miten he toiminnallaan toteuttavat ja muovaavat strategiaa (Jarzabkowski ym. 2007, 12). Myös tämä tutkimus tukee ajatteluani, sillä vaikka organisaation kontekstista ja sen kulttuurista kumpuava me ja meidän arvomme -diskurssi on aineistossa keskeinen etenkin henkilöstöstrategiasta puhuttaessa, osoittaa aineisto, että organisaation strategian toteuttamiseen vaikuttavat merkittävästi myös organisaatiokulttuurin ulkopuolelta kumpuavat käytännöt. Aineiston perusteella on mahdollista todeta, että *organisaation toimijoiden strategiaa tuottavaa puhetta muokkaavat käytännöt voivat kummuta paitsi kohdeorganisaation kulttuurista, myös esimerkiksi toimijoiden henkilökohtaisesta arvomaailmasta, ajattelusta, ja kokemuksesta, sekä toimijoiden konstruoimasta kiireestä, resurssien rajallisuudesta ja niiden vaatimasta ongelmanratkaisusta.*

6.1.2 Käytännöllinen keskustelu

Tämän tutkimuksen käytännön tavoitteena on tunnistaa kohdeorganisaatiossa vallitsevia diskursiivisia käytäntöjä ja pohtia, miten nämä käytännöt mahdollisesti voivat olla yhteydessä organisaatiossa toteutuvaan henkilöstöstrategiaan. On hyvä huomata, että tarkastelun kohteena ovat nimenomaan diskursiiviset käytännöt, toisin sanoen puhetaivat. Näiden puhetaivojen voidaan olettaa olevan yhteydessä organisaatiossa toteutuvaan strategiaan (esim. Jarzabkowski 2005; Whittington 2006, 619; Jokinen ym. 1993; 41–42), mutta yhteyttä ei voida yksiselitteisesti tulkita suoraksi. Tästä seurauksena seuraavaksi esittämäni tulkinnat merkitysten vaikutuksesta käytännön toimintaan ovat oletettavia ja mahdollisia, mutteivät välttämättömiä.

Aineiston analyysin perusteella totean, että *eräät kohdeorganisaatiossa esiintyvät diskurssit voivat aiheuttaa haasteita henkilöstöstrategian toteutumiselle.* Aineistossa rakentuvan *vierausdiskurssin* perusteella on mahdollista todeta, että strategia ja henkilöstöstrategia eivät eksplisiittisenä ole kovin tuttuja käsitteitä organisaation arjessa. Nykopp (2013) toteaa, että organisaatioiden muodollisten strategioiden näyttäytyminen abstrakteina organisaation jäsenille voi luoda haasteita strategioiden toteutumiselle. Näin ollen tulkitsen, että strategioiden merkityksellistyminen vieraana ja epäkonkreettisenä kohdeorganisaation jäsenten keskuudessa voi mahdollisesti haitata niiden toteutumista.

Toinen aineistossa rakentuva strategioiden toteutumiselle mahdollisesti esteitä luova diskurssi on kiire. *Kiirediskurssi* on havaittavissa aineistosta selvästi; ilmiö merkityksellistyy ajan ja resurssien puutteena. Ajan ja resurssien puutteen puolestaan konstruoidaan rajoittavan omaa toimijuutta. Oman toimijuuden merkityksellistymisen rajallisena vaikuttaa todennäköisesti jossain määrin myös käytännön toimintaan; sosiaalisessa todellisuudessa läsnä oleva kiire ja toimijuuden rajallisuus voivat toimia esimerkiksi perusteluna jonkin tekemättä jättämiselle tai yksisuuntaiselle ja niukalle kommunikaatiolle. Lisäksi voidaan ajatella, että puhe kiireestä voi olla myös keino välttää usein abstraktina koetun strategian huomioon ottamista käytännön työskentelyssä.

Edellä mainittua yksisuuntaista kommunikaatiota voi mahdollisesti lisätä myös *perinteisen strategiadiskurssin* vaikutus, sillä puhetapa korostaa organisaation johdon roolia ja strategioiden yksisuuntaista viestimistä organisaation ylemmiltä tasoilta alas toimijatasolle. Tämän vakiintuneen puhetavan vallitessa organisaatiossa on todennäköistä, että siinä rakentuvat merkitykset jossain määrin myös muokkaavat organisaation käytäntöä. Näin ollen perinteinen strategiadiskurssi saattaa yksisuuntaisen kommunikaation ylläpitämisen lisäksi luoda myös muita esteitä strategioiden toteutumiselle; esimerkiksi jos johdon ulkopuolisille organisaation toimijoille rakennetaan puheessa passiivinen vastaanottajan rooli aktiivisen strategian toteuttajan sijaan (vrt. Laine & Vaara 2007, 55), voidaan olettaa, että nämä roolit siirtyvät helposti puheen tasolta myös käytäntöön.

Henkilöstöstrategian toteutumiselle esteitä saattaa toisinaan aiheuttaa myös haastateltavien konstruoima käytännöstä kumpuava *ristiriitatilanne liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian tavoitteiden välillä*. Edellä olen todennut, että vaikka strategiat kohdeorganisaatiossa todennäköisesti laaditaan holistisen mallin mukaisesti, voi niiden suhde sosiaalisessa todellisuudessa vaihdella toimijan ja tilanteen mukaan. Näin ollen, jos toimija puheen tasolla konstruoi liiketoimintastrategian merkityksen ensisijaiseksi henkilöstöstrategiaan nähden, voidaan pitää todennäköisenä, että henkilöstöstrategian tavoitteet jäävät liiketoimintastrategian varjoon myös käytännössä.

Edellä olen käsitellyt aineistossa ilmeneviä tekijöitä, jotka voivat mahdollisesti aiheuttaa haasteita henkilöstöstrategian toteutumiselle kohdeorganisaatiossa. Seuraavaksi tarkastelen mahdollisia keinoja, joilla näihin haasteisiin voidaan vastata.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on, että organisaation toimijat toimivat tietyssä ympäristössä, jossa vallitsevat rakenteelliset ja diskursiiviset käytännöt määrittävät näiden toimijoiden jokapäiväistä käytännön toimintaa (esim. Jarzabkowski 2005; Whittington 2006). Organisaatiossa ja sitä ympäröivässä kontekstissa vallitsevilla diskursseilla voi siis olla huomattava vaikutus organisaatiossa toteutuvaan strategiaan. Kuten edellä olen osoittanut, kohdeorganisaation kontekstissa vallitsee joitakin diskursseja, jotka mahdollisesti tuottavat esteitä henkilöstöstrategian toteutumiselle. Mikäli henkilöstöstrategian toteutumisesta halutaan parantaa, *on kohdeorganisaatiossa ensinnäkin syytä lisätä tietoisuutta siitä, miten strategiasta organisaatiossa tällä hetkellä puhutaan, mitä vaikutuksia käy-*

täntöön näillä puhetaivoilla mahdollisesti on, sekä pyrkii vaikuttamaan näihin puheta-poihin henkilöstöstrategian toteutumista todennäköisesti edistävasti.

Esimerkiksi kohdeorganisaatiossa esiintyvä vierausdiskurssi kertoo strate-gioiden merkityksellistymisestä abstraktina ja etäisenä; keino vastata vieraus-diskurssin mahdollisesti tuottamiin haasteisiin on pyrkiä lisäämään konkretiaa ja esimerkkejä sekä organisaation strategiapuheeseen että kirjalliseen strategi-aan. Muodollisten strategioiden viestimisessä on oleellista, että sisältö käsitteel-listetään ymmärrettävästi ja tavat, joilla sisällöstä, tavoitteista ja toimenpiteistä puhutaan, kuvaavat strategian toteuttamista konkreettisesti ja esimerkkien avulla.

Aineiston analyysissä olen tulkinut, että henkilöstöstrategia merkityksel-listyy abstraktimpana kuin liiketoimintastrategia. Tähän eräänä syynä voi olla se, että liiketoimintastrategia käsitteellistyy organisaation jäsenille organisaati-on toimintavuosittain päivitettävässä liiketoimintasuunnitelmassa. Henkilöstö-strategialle ei kuitenkaan ole olemassa vastaavaa toistuvaa käsitettä, vaan se viestitään toimijoille kulloisenkin sisältönsä käsitteillä. Tällöin toimijoille jää mieleen todennäköisesti asioita sisällöstä, mutta sisältöä ei välttämättä konstru-oida henkilöstöstrategiana. Kohdeorganisaation henkilöstöstrategiassa keskeis-tä on esimerkiksi oikeanlaisten ihmisten rekrytointi, kehittäminen ja seuraaja-suunnittelu; nämä kaikki ovat osa henkilöstöjohtamisessa 2000-luvulla yleistyy-nyttä voimavaralähtöistä ajattelua ja liittyvät kiinteästi toisiinsa. Kun kohdeor-ganisaatiossa viestitään näistä henkilöstöstrategian osa-alueista ja niiden tär-keydestä, syytä onkin kiinnittää huomiota siihen, miten näistä toimista puhu-taan. Organisaation toimijoille, joilla ei välttämättä ole erityistä henkilöstöjoh-tamisen koulutusta, henkilöstöstrategiasta on syytä puhua mahdollisimman konkreettisesti; yksityiskohtien sijaan tärkeää on korostaa, että kaikkien näiden toimien taustalla on yhtenäinen ajattelutapa, ja lisäksi havainnollistaa tätä ajat-telua esimerkkien avulla. Kun henkilöstöjohtamisen tehtävien konstruoidaan noudattavan yhteisiä periaatteita, jotka rakentuvat puheessa ymmärrettävästi ja konkreettisesti, on toimijoiden mahdollista toteuttaa näitä periaatteita käytän-nön toiminnassaan ja siten mahdollistaa muodollisen henkilöstöstrategian to-teutumista.

Organisaation sisällä vallitseviin puheta-poihin organisaation jäsenten voi olla mahdollista vaikuttaa, kunhan puheta-vat tiedostetaan ja niihin kiinnitetään aktiivisesti huomiota. Organisaatiossa toteutuvaan toimintaan voivat vaikuttaa kuitenkin myös organisaatiota laajemmasta kontekstista kumpuavat diskursii-viset käytännöt, jotka kulkeutuvat organisaatioon sen erilaisten toimijoiden ja heidän henkilökohtaisten kokemustensa, verkostojensa, yhteisöjensä ja yhteis-kunnan myötä. Näitä organisaation ulkopuolella vallitsevia käytäntöjä - kuten strategioiden merkityksellistymistä perinteisessä strategiadiskurssissa ja kii-reessä - lienee mahdotonta täysin tukahduttaa, mutta niiden tunnistaminen ja tiedostaminen voi auttaa tunnistamaan myös mahdollisia syitä tilanteisiin, jois-sa organisaation muodollinen strategia ja käytännön toiminnassa toteutuva strategia eivät kohta. Kun näistä tilanteista ja niiden syistä ollaan tietoisia, on mahdollista pohtia keinoja tilanteen ratkaisemiseksi.

Esimerkiksi, jos kohdeorganisaatiossa tunnistetaan tilanteet ja ilmiöt, jotka rakentuvat puheessa tavallisesti kiirediskurssissa, on mahdollista pohtia miksi ja miten organisaation jäsenten konstruoima kiire näihin liittyy; onko käytännössä kyse ajan puutteesta, resurssien puutteesta, työtehtävien organisoinnista vai voiko kyseessä olla vain tavaksi tullut toimintaa vahvasti määrittävä käytäntö tai toimintatapa, joka merkityksellistyy kiireen käsitteen kautta, ja jolla estetään strategiaan liittyvä toiminta. Edellä olen todennut, että puhe kiireestä voi myös toimia keinona välttää abstraktina koetun strategian huomioimista käytännön työskentelyssä. Tällaisten tilanteiden välttämiseksi on tärkeää, että organisaatiossa pyritään lisäämään puhetapoja, joissa strategia merkityksellistyy käytännön toiminnan kannalta konkreettisella tavalla, jolloin myös kiireen merkitys syynä strategian välttämiseen voi vaimentua.

Kiireen lisäksi kohdeorganisaatiossa on tulkintani mukaan läsnä perinteisen strategiadiskurssin piirteitä, jotka saattavat tuottaa esteitä henkilöstöstrategian toteutumiselle. Vaikka tämänkin diskurssin juuret ovat organisaation ulkopuolella ja sitä voi sen tähden olla vaikea kitkeä organisaatiossa vallitsevista puhetavoista kokonaan, voidaan esimerkiksi diskurssissa rakentuvan yksisuuntaisen ja passiivisen toimijuuden tunnistamista ja tiedostamista pitää ensimmäisenä askeleena kohti uudenlaisia aktiivista toimijuutta rakentavia puhekäytäntöjä, joiden myötä aktiivinen toimijuus voi vähitellen siirtyä myös organisaation jäsenten käytännön toimintaan.

Sen lisäksi, että organisaatioissa on syytä olla tietoinen sen kontekstissa vallitsevista puhetavoista ja niiden mahdollisista vaikutuksista strategioiden toteutumiselle, myös *kaikkien organisaation toimijoiden merkitys strategian toteutumisen kannalta on tunnistettava ja toimijuutta rakentavia diskursiivisia käytäntöjä edistettävä*. Silloin kun kontekstissa vallitsee aktiivista toimijuutta rakentavia puhetapoja, organisaation toimijoiden on mahdollista aiempaa paremmin tiedostaa merkityksensä strategisena toimijana, joka nivoo elinpiirissään vallitsevat käytännöt organisaatiossa toteuttamaansa toimintaan. Kun toimijat ymmärtävät, että omalla toiminnalla on merkitystä organisaation strategioiden toteutumiselle, on todennäköistä, että toimintaan ja sitä määrittäviin tiedostettuihin käytäntöihin kiinnitetään aktiivisemmin huomiota ja joitakin strategioiden toteutumista mahdollisesti estäviä käytäntöjä kenties herätään kyseenalaistamaan.

Tulkintani mukaan aktiivisen toimijuuden rakentumista edistävät puhetaavat voivat lisätä kaikkien toimijoiden ymmärrystä heidän aktiivisen roolinsa merkityksestä strategioiden toteutumisessa, mikä voi mahdollisesti vaikuttaa myös organisaation vuorovaikutussuhteisiin ja sitä kautta strategian toteutumiseen. Mikäli kaikki organisaation toimijat tiedostavat oman merkityksensä strategioiden toteutumisessa, saattaa heidän olla helpompi sitoutua näihin strategioiden ja kantaa vastuuta niiden sisällön ymmärtämisestä ja toteuttamisesta. Lisäksi, jos kaikkien organisaation jäsenten toimijuus rakennetaan organisaation puheessa vastuullisena ja aktiivisena, voi se mahdollisesti myös käytännön tasolla lisätä toimijoiden halua vuorovaikutukseen muiden toimijoiden kanssa esimerkiksi tilanteissa, joissa he kyseenalaistavat muodollisen strategian tavoitteet tai eivät ehkä ymmärrä niitä. Edellisen perusteella totean, että myös kohde-

organisaatiossa henkilöstöstrategian toteutumista voidaan edistää, jos kaikkien organisaation jäsenten tietoisuutta oman aktiivisen roolinsa merkityksestä pyritään lisäämään - tämä on mahdollista pyrkimällä vahvistamaan organisaatiossa sellaisia puhetapoja, jossa kaikki organisaation jäsenet merkityksellistyvät aktiivisina toimijoina.

Kuten olen aiemmin todennut, henkilöstöstrategian toteutumista saattavat estää paitsi puhetavoissa rakentuvat abstraktius, kiire ja passiivinen toimijuus, myös haastateltavien konstruoimat käytännöstä kumpuavat ristiriitatilanteet liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian tavoitteiden välillä. Henkilöstöstrategian toteutumista näissä konstruoiduissa ristiriitatilanteissa voidaan mahdollisesti edistää kasvattamalla toimijoiden tietoisuutta heidän henkilöstöjohtajan roolistaan, henkilöstöjohtamisen tärkeydestä sekä niiden strategisesta merkityksestä (ks. Torrington ym. 2011, 4). Aineiston perusteella haastateltavat konstruoivat henkilöstöjohtamisen tehtävien muodostavan huomattavan osan heidän työnkuvastaan, mutta näille tehtäville ei juurikaan rakenneta strategista merkitystä toisin kuin liiketoimintastrategiaa suoraan toteuttavalle toiminnalle, kuten esimerkiksi myynnille. Mielestäni organisaation toimijoiden tietoisuutta näiden henkilöstöjohtamisen tehtävien strategisesta merkityksestä tulisikin lisätä esimerkiksi vahvistamalla niiden tärkeyttä korostavia puhetapoja organisaation kontekstissa. Mikäli toimijat konstruoisivat ristiriitatilanteet holistisen ajattelun mukaisesti, tilanteet kenties ratkeaisivat lopulta käytännössä sekä henkilöstö- että liiketoimintastrategiaa toteuttavalla tavalla, ja tällöin todennäköisesti syntyisi molempien strategioiden toteutumista parantava positiivinen kierre.

6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Puusa ja Juuti (2011, 13) muistuttavat, että jokainen tutkimus perustuu tieteenfilosofisiin taustaoletuksiin, jotka vaikuttavat tutkimuksen toteutustapaan sekä tuloksiin. Näin ollen jokaisen tutkijan tulisi tiedostaa työnsä taustaoletukset sekä niiden asettamat rajoitukset. Tämän tutkimuksen tieteenfilosofiseksi perustaksi olen valinnut sosiaalisen konstruktionismin, jota on käsitelty tarkemmin tutkimusraportin luvussa 3. Seuraavaksi tarkastelen tutkimuksen metodologian ja toteutustavan asettamia rajoitteita tutkimustulosten yleistettävyydelle ja luotettavuudelle.

Kun tutkimus nojaa diskurssianalyysin metodologiaan, ongelmana nähdään usein tutkimustulosten heikko yleistettävyys: diskursseja pidetään kontekstisidonnaisina. Yleistettävämpiin tuloksiin päästäkseen tutkijan on tärkeää ymmärtää, mikä on konteksti sekä miten kyseisessä tutkimuksessa tehty tulkinta esiintyisi muissa konteksteissa (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 229). Tulkintani tässä tutkimuksessa esiintyvien diskurssien konteksteista esitän luvussa 5.6. Vaikka strategian tässä tutkimuksessa saamia merkityksiä ei voida yleistää yksiselitteisesti kontekstinsa ulkopuolella olemassa oleviksi diskursseiksi, voidaan tutkimusta perustella ensinnäkin tutkittavan organisaation tarpeella lisätä omaa

ymmärrystään henkilöstöstrategian toteutumisesta organisaatiossa. Lisäksi tarkastelemalla tätä tutkimusta muiden strategioiden toteutumista ja strategista toimijuutta käsittelevien tutkimusten rinnalla (esim. Nykopp 2013; Laine & Vaara 2007) voidaan vertailla eri konteksteissa toteutettujen tutkimusten yhtäläisyyksiä, ja siten havaita diskursiivisia käytäntöjä, jotka ovat yleistettävissä myös yhtä organisaatiota laajempaan kontekstiin.

Diskurssianalyysin lisäksi myös haastattelu tutkimusmenetelmänä asettaa rajoitteita tutkimuksen yleistettävyydelle. Puusa (2011, 73) korostaa, että haastatteluaineisto on aina tilannesidonnaista, joten aineistosta saatujen tulosten yleistämisessä on oltava maltillinen. Ensinnäkin haastattelijan aktiivinen rooli aineiston tuottamisessa tulee huomioida analyysissä, ja myös tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää pohtia, millainen vaikutus tällä on ollut haastateltavan vastauksiin. Haastattelijan esittämien kysymysten lisäksi on syytä arvioida, millaisia käsityksiä ja oletuksia haastateltavalla on haastattelijasta ja tutkimuksen tarkoituksesta. Tässä tutkimuksessa haastateltavien vastauksiin voidaan olettaa vaikuttaneen jonkin verran sen, että he tiesivät haastattelijan taustasta kohdeorganisaation henkilöstöharjoittelijana sekä tutkimuksen aiheena olevan henkilöstöstrategia. Tutkimuksessa voidaan havaita piirteitä edellä mainitusta ilmiöstä – tämä käy ilmi muun muassa seuraavista aineistopöytäkirjoista:

Kato, mikään ei oo muuttunut sitten harjoittelun. (4)

Se on tullut, sen jälkeen kun sä oot lähtenyt. (5)

Edellisissä sitaateissa haastattelijan vaikutus käy ilmi eksplisiittisesti, mutta on todennäköistä, että myös silloin kun haastattelijaa ei suoraan viitata, vaikuttaa hän taustoineen ja tarkoituksiperineen haastateltavien puhetapoihin. Haastattelijan vaikutuksen lisäksi haastateltavien vastauksiin vaikuttaa aina myös muu ympäröivä konteksti: tavallista on, että haastatteluissa annetaan sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 195; Alvesson & Kärreman 2000b, 151). Myös silloin kun haastateltavat kokevat puheenaiheen itselleen vieraaksi, on todennäköistä, että haastattelijalla ja kysymyksen asettelulla on vaikutuksensa haastateltavan vastauksiin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 105). Edelliset seikat tiedostaen olen tutkimusaineistoa analysoidessani pyrkinyt jatkuvasti pitämään mielessäni sekä haastattelijan että sosiaalisesti hyväksyttävien vastauksien vaikutuksen aineistoon sekä niiden merkityksen tekemilleni tulkinnoille ja siten parantamaan tutkimustulosten luotettavuutta.

Juuri tulkinnan merkitys on ominaista sekä haastattelulle että diskurssianalyysille sekä niiden keinoin toteutettujen tutkimusten tuloksille. Näin ollen tuloksia arvioitaessa on syytä muistaa erityisesti, että ne koostuvat useista tulkinnan kerroksista. Aineistoon vaikuttaa se, miten haastateltava tulkitsee haastattelutilanteessa esitetyt kysymykset ja haastattelun tarkoituksen, sekä miten haastattelijä tulkitsee haastateltavan antamia vastauksia. Aineiston analyysi koostuu tutkijan tulkinnasta aineistossa piilevistä merkityksistä ja havaitut dis-

kurssit ovat tutkijan konstruoimaa todellisuutta aineiston ja kontekstin vuoropuhelusta. Näin ollen tutkimusraportti on tutkijan tulkinnan tulosta ja itsessään osa tutkijan konstruoimaa sosiaalista todellisuutta. (Hardy 2001, 32.) Tutkimuksen luotettavuutta parantaakseni olen koko tutkimusprosessin ajan pyrkinyt tiedostamaan tulkintojen kerroksellisuuden ja niiden subjektiivisuuden. Lisäksi myönnän, että tulkinnassa tuskin tulee esiin kaikki mahdolliset äänet ja merkitykset tasapuolisesti – vaikkakin sitä kohti olen tutkijana parhaani mukaan pyrkinyt.

Tutkimuksen tuloksilla on merkitystä ensisijaisesti tutkimuksen kohdeorganisaatiolle ja siksi olen tavoitellut tutkimusraportissa tieteellisen otteen ohella myös kohdeorganisaation kannalta relevanttia käytännönläheistä näkökulmaa. Jotta tutkimustuloksia olisi mahdollista yleistää laajempiin konteksteihin, samankaltainen tutkimus tulisi toteuttaa esimerkiksi keräämällä laajempi aineisto useammasta organisaatiosta. Oleellista tietoa voidaan saada myös keräämällä aineistoa useammilta organisaatiotasoilta. Tässä tutkimuksessa haastatellut organisaation keskijohdon jäsenet ja osastoesimiehet ovat organisaation hierarkiassa lähellä toisiaan ja todennäköisesti siksi näiden kahden ryhmän välisissä puhetavoissa ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja. Mikäli haastateltavat olisivat olleet työntekijöitä ja ylimmän johdon jäseniä, voitaneen olettaa, että erot puheessa rakentuvissa merkityksissä olisivat olleet huomattavampia. Strategiatutkimuksen yleisesti tulisi mielestäni pureutua jatkossa yhä syvemmälle organisaatioiden strategiseen toimijuuteen. Vaikka viime vuosina aihe on yleistynyt tutkimuksessa, riittää siinä yhä tarkasteltavaa etenkin strategioiden toteutumisesta tutkittaessa. Oleellista olisi mielestäni tarkastella myös työntekijöiden konstruoimaa sosiaalista todellisuutta ja etsiä sieltä mahdollisia yhteyksiä organisaatioissa esiintyviin haasteisiin strategioiden toteuttamisessa. Myös kriittisempi tutkimusote ja organisaation valtasuhteiden lähempi tarkastelu voisi tarjota hyödyllistä tietoa strategioiden toteutumisen haasteista. Tällainen tutkimus voisi paljastaa enemmän tekijöitä, jotka strategista toimijuutta rajoittavat. Tässä tutkimuksessa olen keskittynyt tarkastelemaan kohdeorganisaatiossa vallitsevia diskursiivisia käytäntöjä, mutta on hyvä muistaa, että organisaatiossa vallitsevaan todellisuuteen ja toteutuvaan strategiaan vaikuttavat myös sen hallinnolliset, jaksottaiset ja teknologiset käytännöt. Näiden tarkasteleminen diskursiivisten käytäntöjen rinnalla mahdollistaisi tätä tutkimusta kokonaisvaltaisemman katsauksen organisaatiossa toteutuvan strategian puitteisiin.

6.3 Päätelmät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on *lisätä tietoa ja ymmärrystä sekä strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen paikantumisesta strategiatutkimuksen kentällä että organisaation keskijohdon ja esimiesten tavoista merkityksellistää strategiaa ja erityisesti henkilöstöstrategiaa*. Tätä päämäärää kohti olen kulkenut rakentamalla ensin tutkimuksen kannalta relevantin teoreettisen viitekehyksen, jossa olen

kontekstoinut strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen Mintzbergin strategiakoulukuntiin sekä luonut silmäyksen henkilöstöjohtamisen tutkimuksen teemoihin 2000-luvulla. Tämän jälkeen olen diskurssianalyysin keinoin tarkastellut tutkimusta varten tuottamaani haastatteluaineistoa ja pyrkinyt selvittämään, millaisia merkityksiä kohdeorganisaation jäsenet konstruoivat liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaan liittyville ilmiöille. Lopuksi olen pohtinut, millaisia seurauksia näillä merkityksillä voi olla henkilöstöstrategian toteutumiselle tutkimuksen kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksessa havaitsin, että kohdeorganisaatiossa vallitsee eräitä diskursseja, jotka mahdollisesti tuottavat esteitä strategian ja etenkin henkilöstöstrategian toteutumiselle: Vierausdiskurssissa strategiat merkityksellistyvät abstrakteina, kiirediskurssissa organisaation jäsenten toimijuus rakentuu rajallisenä ja myös perinteisessä strategiadiskurssissa johdon ulkopuolisten organisaatiotasojen jäsenten toimijuus konstruoituu passiivisena. Edellisistä poiketen organisaation me ja meidän arvomme -diskurssissa rakentuu strategioiden ja etenkin henkilöstöstrategian toteutumista mahdollisesti edistäviä merkityksiä, mutta näiden merkitysten ei juurikaan konstruoida liittyvän strategioihin tai niiden toteutumiseen.

Tunnistettuani näitä kohdeorganisaatiossa vallitsevia diskursseja aineistosta, pohdin millaisia vaikutuksia ne mahdollisesti tuottavat henkilöstöstrategian toteutumisen kannalta. Jotta henkilöstöstrategian toteutumista voidaan parantaa, on kohdeorganisaatiossa ensinnäkin syytä tiedostaa edellä mainittujen diskurssien rakentuminen organisaation kontekstissa. Koska osan näistä diskursseista voidaan tulkita tuottavan esteitä strategioiden toteutumiselle, on näitä puhetapoja pyrittävä uudistamaan strategioiden toteutumista mahdollisesti edistäviksi. Vierausdiskurssin tuottamiin haasteisiin voitaneen vastata esimerkiksi pyrkimällä lisäämään strategiapuheeseen konkretiaa ja esimerkkejä. Kiirediskurssin läsnäolon tiedostaminen voi puolestaan auttaa tunnistamaan syitä organisaation sosiaalisessa todellisuudessa konstruoituvaan kiireeseen ja pohtimaan, miten näihin syihin voidaan mahdollisesti puuttua. Perinteisessä strategiadiskurssissa rakentuvia merkityksiä, joilla saattaa olla henkilöstöstrategian toteutumista käytännössä estäviä vaikutuksia, voidaan pyrkiä korvaamaan esimerkiksi puhetavoilla, jotka laajentavat strategisen toimijuuden merkitystä organisaation strategiapuheessa. Mikäli organisaation kaikille toimijoille konstruoidaan aktiivinen merkitys strategioiden toteutumisessa, on mahdollista, että heidän ymmärryksensä omasta aktiivisesta roolistaan strategian toteuttajana lisääntyy ja tämän seurauksena vaikutukset ulottuvat myös heidän käytännön toimintaansa. Henkilöstöstrategian toteutumista lienee mahdollista edistää myös lisäämällä puhetapoja, joissa esimiesasemassa olevien toimijoiden henkilöstöjohtajan roolin merkitys, henkilöstöjohtamisen tärkeys sekä etenkin niiden strateginen merkitys korostuvat.

Lopuksi todettakoon, että organisaation toimijoiden on tärkeää tiedostaa, että niin liiketoiminta- kuin henkilöstöstrategia toteutuu heidän päivittäisessä toiminnassaan, ja ne toteutuvat joko muodollisen strategian mukaisesti tai siitä poikkeavasti. Koska organisaatiossa vallitsevat diskursiiviset käytännöt vaikut-

tavat organisaatioissa toteutuvaan käytännön toimintaan, on näihin käytäntöihin syytä kiinnittää huomiota. Edellytys strategioiden toteutumiseksi muodollisesti laadittuja periaatteita noudattaen on niiden merkityksellistyminen konkreettisenä ja ymmärrettävänä organisaation toimijoiden tavassa rakentaa strategiaa puheessaan. Silloin kun organisaatiossa vallitsee sekä aktiivista strategista toimijuutta että konkreettista ja käytännönläheistä merkitystä strategialle rakentavia puhetapoja, mahdollinen seuraus on, että organisaation toimijat kaikilla organisaatiotasolla ymmärtävät sekä liiketoiminta- että henkilöstöstrategian muodollisesti asetetut tavoitteet ja tarkoitukset sekä tiedostavat niiden roolin päivittäisessä toiminnassa. Tämän myötä on mahdollista, että strategioiden toteutuminen aiotunkaltaisena parantuu.

LÄHTEET

- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2000a. Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences. *The Journal of applied behavioral science* 36 (2), 136-158.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2000b. Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations* 53 (9), 1125-1149.
- Barry, D. & Elmes, M. 1997. Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review* 22 (2), 429-452.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 1967. *The social construction of reality : a treatise in the sociology of knowledge*. New York: Doubleday. Doubleday Anchor books ISSN. Lisäpainokset 1989.
- Boxall, P. & Purcell, J. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. Management, work and organisations.
- Fairclough, N. 1992. *Discourse and social change*. 4. painos. 2002. Cambridge: Polity.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. 2010. *Cambridge handbook of strategy as practice*. Korjattu painos 2011. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hacking, I. 2000. *The social construction of what?* 8. painos. 2001 Cambridge: Harvard University Press.
- Hardy, C. 2001. Researching organizational discourse. *International Studies of Management & Organization* 31 (3), 25-47.
- Hardy, C., Palmer, I. & Phillips, N. 2000. Discourse as a strategic resource. *Human Relations* 53 (9), 1227-1248.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 4. painos. 2006. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. 12. painos. Helsinki: Tammi.
- Jarzabkowski, P. 2005. *Strategy as practice : an activity-based approach*. London: SAGE. Sage strategy series.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations* 60 (1), 5-27.
- Jarzabkowski, P. & Paul Spee, A. 2009. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews* 11 (1), 69-95.
- Jarzabkowski, P., Paul Spee, A. & Smets, M. 2013. Material artifacts: Practices for doing strategy with 'stuff'. *European Management Journal* 31 (1), 41-54.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regner, P. 2014. *Exploring strategy*. 10. painos.
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. 2003. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies* 40 (1), 3-22.

- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1993. Diskurssianalyysin aakkoset. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Keenoy, T., Marshak, R. J., Oswick, C. & Grant, D. 2000. The Discourses of Organizing. *Journal of Applied Behavioral Science* 36 (2), 133.
- Knights, D. & Morgan, G. 1991. Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies* (Walter de Gruyter GmbH & Co.KG.) 12 (2), 251-273.
- Laine, P. & Vaara, E. 2007. Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations* 60 (1), 29-58.
- Legge, K. 2005. Human resource management: Rhetorics and realities. (Anniversary ed. painos) Basingstoke: Palgrave Macmillan. Management, work and organisations.
- Leopold, J. & Harris, L. 2009. The strategic managing of human resources. 2. painos. New York: Prentice Hall Financial Times.
- Lowry, D. 2009. Ethics and strategic human resourcing. Teoksessa Leopold, J. & Harris L. 2009. The strategic managing of human resources. 2. painos. New York: Prentice Hall Financial Times.
- Mantere, S. 2008. Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies* 45 (2), 294-316.
- Mantere, S. & Vaara, E. 2008. On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science* 19 (2), 341-358.
- Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California management review* 30 (1), 11-24.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. & Lampel, J. 2009. Strategy safari : the complete guide through the wilds of strategic management. 2. painos. Harlow UK: FT Prentice Hall.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. 1999. Reflecting on the Strategy Process. *Sloan management review* 40 (3), 21-30.
- Nykopp, R. 2013. The role of employees' commitment to "Must-wins" strategy implementation. Pro Gradu. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Orlikowski, W. 2010. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. Teoksessa Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. 2010. Cambridge handbook of strategy as practice. Cambridge: Cambridge University Press.
- Patton, M. Q. 2002. Qualitative research & evaluation methods. 3. painos. Thousand Oaks (CA): Sage. Rev. ed. of: Qualitative evaluation and research methods.
- Phillips, N. & Hardy, C. 2002. Discourse analysis : investigating processes of social construction. Thousand Oaks CA: Sage Publications. Qualitative research methods series; ISSN vol. 50.
- Peters, T.H. & Waterman, R. H., Jr. 1982. In search of excellence. New York: Harper Row.
- Porter, M. E. 1980. Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.

- Puusa, A. 2011a. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Puusa, A. 2011b. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Quinn, J. B. 1980. *Strategies for change : logical incrementalism*. Homewood, Ill: Irwin. The Irwin series in management and the behavioral sciences.
- Rouleau, L. & Balogun, J. 2011. Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies* 48 (5), 953-983.
- Samra-Fredericks, D. 2003. Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. *Journal of Management Studies* 40 (1), 141-174.
- Siltaoja, M. & Vehkaperä, M. 2011. Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Torrington, D. 2011. *Human resource management*. 8. painos. Harlow England; New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Vaara, E., Kleymann, B. & Seristö, H. 2004. Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances. *Journal of Management Studies* 41 (1), 1-35.
- Vaara, E. & Whittington, R. 2012. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals* 6 (1), 285-336.
- Vickers, D. & Fox, S. 2010. Towards practice-based studies of HRM: an actor-network and communities of practice informed approach. *International Journal of Human Resource Management* 21 (6), 899-914.
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita. Business.
- Watson, T. J. 2004. HRM and Critical Social Science Analysis. *Journal of Management Studies* 41 (3), 447-467.
- Watson, T. J. 2009. Organisations, strategies and human resourcing. Teoksessa Leopold, J. & Harris L. (toim.) 2009. *The strategic managing of human resources*. 2. painos. New York: Prentice Hall Financial Times.
- Watson, T. J. 2010. Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *International Journal of Human Resource Management* 21 (6), 915-931.
- Whittington, R. 1996. Strategy as Practice. *Long range planning* 29 (5), 731-735.
- Whittington, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies* 27 (5) 613-634.
- Whittington, R. 2007. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies* 28 (10), 1575-1586.
- Whittington, R., Molloy, E., Mayer, M. & Smith, A. 2006. Practices of Strategising/Organising: Broadening Strategy Work and Skills. *Long range planning* 39 (6), 615-629.

Zentes, J., Morschett, D. & Schramm-Klein, H. 2012. Strategic Retail Management : Text and International Cases. 2. painos. Springer eBooks.