

**STRATEGISEN MUUTOKSEN
MERKITYKSELLISTÄMINEN
PANKKIORGANISAATION TYÖNTEKIJÖIDEN
NÄKÖKULMASTA**

**Jyväskylän Yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2018

**Tekijä: Antto Tapaninen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tommi Auvinen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Antto Tapaninen	
Työn nimi Strategisen muutoksen merkityksellistäminen pankkiorganisaation työntekijöiden näkökulmasta	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 7.6.2018	Sivumäärä 98
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on laadullisesti kartoittaa, kuvailla ja ymmärtää, kuinka strateginen muutos merkityksellistyy suomalaisessa pankkiorganisaatiossa. Tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan työntekijöiden näkökulmia strategisen toiminnan merkityksellisyydestä organisaation tavoitteiden digitalisaation ja asiakaskokemusten kehittämisen kannalta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee organisaation toiminnan merkityksellistämistä strategian ja strategisen muutoksen näkökulmista. Taustalla on ajatus siitä, että tieto, todellisuus ja strategiakin rakentuvat subjektiivisesti organisaation sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.</p> <p>Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena osana Jyväskylän Yliopiston Kauppakorkeakoulun SALP -tutkimushanketta, jonka yhtenä tutkimuskohteena on suomalaisen pankkiorganisaation toiminta. Tutkimuksessa on käytetty valmista aineistoa, josta kohderyhmäksi on valikoitunut 14 lähellä asiakasrajapintaa toimivaa työntekijää kahdesta eri OP Ryhmän alueellisesta Osuuspankista. Työntekijöiden haastattelupuheiden analysoinnissa on käytetty kahta tapaa, teemoittelua ja vinjetit -tekniikkaa. Vinjettitekniikan avulla muodostetaan muutoskertomuksia, jotka kuvaavat pankkiorganisaatiossa kolmesta eri lähtökohdista strategista toimintaa merkityksellistäviä työntekijöitä.</p> <p>Tulokset osoittavat, että organisaation työntekijät merkityksellistävät strategiaa ja strategista muutosta moninaisesti, yksilön ja organisaation tasoilla. Vaikka strategiaa ei juuri koeta merkitykselliseksi, sen tärkeimmät tavoitteet asiakaskokemusten kehittäminen ja digitalisaatio luovat työntekijöille yhteisen tulkintakehyksen. Organisaation strategia näyttyy hallinnolta tulevana, vaikka työntekijöillä on toimintatilaa ja heitä on osallistettu strategiseen toimintaan, etenkin digitalisaation osalta. Muutoskertomukset havainnollistavat, kuinka työntekijöiden halukkuus sekä tavat osallistua strategiseen toimintaa ja muutoksen eteenpäin vientiin organisaatiossa vaihtelevat. Kertomuksia ja kokemuksia jakamalla organisaatio voisi vahvistaa työntekijöiden merkityksellistämistä ja sitä kautta tukea strategisen muutoksen onnistumista.</p>	
Asiasanat: Strategia, strateginen muutos, merkityksellistäminen, työntekijät, vinjetit, pankkiorganisaatio	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

KUVIOT

Kuvio 1: Strategia käytäntönä viitekehys (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007)	21
Kuvio 2: Muutoksen kahdeksan askelta (Kotter 1995).....	29
Kuvio 3: Merkityksellistämisen prosessi (Perryman 2011, 45, käänös A.T) mukaillen Weick ym. 2005).	32
Kuvio 4: Merkityksellistämisen ja Merkityksen antojen sykli (Gioia & Chittipeddi 1991).	38
Kuvio 5: Analysoinnissa käytetyt teemat.....	52

TAULUKOT

Taulukko 1: Hierarkkisen ja dialogisen strategiayön erot (Laine & Vaara 2011, 32).....	19
Taulukko 2: Yhteenveto strategista toimintaa organisaatiossa käsittelevästä kappaleesta	42
Taulukko 3: Yhteenveto Strategista organisaatiomuutosta ja sen merkityksellistämistä käsittelevästä kappaleesta	44
Taulukko 4: Tulosten yhteenvetoa teemoittain.....	79

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ KUVIOT JA TAULUKOT SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	10
1.2	Tutkimuksen rakenne.....	11
2	TEOREETTIINEN VIITEKEHYYS.....	12
2.1	Strateginen toiminta organisaatiossa.....	12
2.1.1	Strategiakäsitteen synty ja kehitys liikkeenjohdon saralla.....	12
2.1.2	Perinteisestä hierarkkisesta suunnittelusta kohti dialogista strategiatyötä.....	16
2.1.3	Strategia käytäntönä ja toimijakontrolli.....	20
2.1.4	Strategia diskursiivisena ja tulkinnallisena todellisuutena.....	24
2.2	Strateginen organisaatiomuutos ja sen merkityksellistäminen.....	27
2.2.1	Strateginen organisaatiomuutos.....	27
2.2.2	Merkityksellistäminen käsitteenä.....	30
2.2.3	Strategisen toiminnan merkityksellistäminen organisaatiossa.....	34
2.2.4	Organisaatiomuutoksen merkityksellistäminen työntekijätasolla.....	37
2.3	Yhteenvetoa teoreettisesta viitekehuksesta.....	41
3	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	47
3.1	Tutkimuksen taustaoletukset.....	47
3.2	Tutkimusmenetelmä.....	48
3.3	Aineisto ja sen analysointi.....	49
3.3.1	Tutkimuksen aineisto ja haastattelut.....	49
3.3.2	Aineiston analyysi.....	50
3.4	Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka.....	52
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	56
4.1	Strategia ja sen tavoitteet työntekijöiden tulkitsemana.....	56
4.1.1	Strategian merkitys käsitteenä.....	56
4.1.2	Osuuspankin strategian merkityksellistäminen.....	57
4.1.3	Työntekijät kehittämässä asiakaskokemuksia.....	58
4.1.4	Digitalisaation merkityksellistäminen.....	59
4.1.5	Näkemykset strategisista tavoitteista ja niiden mittaamisesta sekä seurannasta.....	61
4.1.6	Käytännön strategiatyö organisaatiossa.....	64

4.1.7	Organisaation strategiapuhe	65
4.2	Työntekijöiden toimintatila pankkiorganisaatiossa	66
4.2.1	Toimijakontrolli ja työntekijöiden toimintatilan merkityksellistäminen	66
4.2.2	Mahdollisuudet ja halu osallistua organisaation kehittämiseen sekä strategiatyöhön	67
4.3	Strategisen muutoksen ja tulevaisuuden merkityksellistäminen.....	70
4.3.1	Muutokset organisaatiossa	70
4.3.2	Pankkiorganisaation tulevaisuuden merkityksellistäminen	72
4.4	Työntekijöiden merkityksellistämisen muodot ja ominaisuudet	73
4.5	Tulosten yhteenveto	79
4.6	Osuuspankin työntekijöiden muutostarinat - Työntekijöiden rooli strategisen muutoksen merkityksellistäjänä	81
4.6.1	Alistunut Anna: Johdon strategialle alisteinen työntekijä	81
4.6.2	Keskusteleva Kerttu: Vuorovaikutuksessa strategiaa merkityksellistävä työntekijä.....	82
4.6.3	Strategi Sami: Strategiaa itse vahvasti merkityksellistävä työntekijä	83
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	85
6	JATKOTUTKIMUSAIHEITA	90
	LÄHTEET	92

1 JOHDANTO

Muutos on ilmiö, mitä ihmisten on hankala täysin kontrolloida, ennustaa ja merkityksellistää. Muutosten tulkitseminen ei tapahdu yksinkertaisesti ja ne vaikuttavat eri tavoin yksilöihin. Perinteisesti muutos on nähty hetkellisenä häiriönä, joka aiheuttaa epävarmuutta ja pakottaa uudelleen ajattelemaan asioita organisaatiossa (Ojakangas 2011, 23; Steigenberger 2015). Organisaatioissa muutoksesta on tullut käytännössä ainut pysyvä ilmiö jatkuvasti kehittyvässä yritysmaailmassa viime vuosikymmenen aikana (Armstrong 2009, 167). Siksi globalisaation, teknologisoitumisen ja muutosvauhdin kasvun myötä eri toimialojen organisaatiot ovat viime aikoina nähneet strategisen uudelleen viritymisen elintärkeäksi toiminnan jatkumisen kannalta. (Holbeche 2005, ix.)

Näin on tapahtunut myös suomalaisella finanssialalla, missä kilpailuympäristö on muuttunut yhä enemmän digitalisaatiota korostavampaa suuntaan. Digitalisaatiolla tässä tapauksessa tarkoitetaan digitaalisten teknologioiden tuomien mahdollisuuksien hyödyntämistä jokapäiväisessä elämässä ja toimintatavoissa (Alasoini 2015). Finanssiala kokonaisuudessaan elää tällä hetkellä murroksessa, kun markkinoille virtaa jatkuvasti uusia toimijoita ja asiakaskäyttäytyminen muuttuu. Finanssialan toimijoiden, kuten pankkien liiketoiminnan logiikka on muuttumassa ja asiakkaiden tarpeet ovat entistä vaativampia teknologisoitumisen myötä. Asiakkaat eivät tänä päivänä enää astele konttoriin asioimaan, vaan tekevät tämän verkossa. Ennustuksen mukaan tulevan 10 vuoden aikana nykyisistä pankkialan työtehtävistä 30-40 prosenttia tulee muuttumaan digitalisaation takia (Sajasalo, Auvinen, Järvenpää, Takala & Sintonen 2018). Tämä tarkoittaa myös muutosta työntekijöiden työssä ja roolissa, joka on entistä enemmän kehittymässä kohti asiantuntijuutta sekä moniosaajuutta. (Finanssiala ry:n verkkosivut 2017; Sajasalo, Auvinen, Järvenpää, Takala & Sintonen 2016.) Työntekijöiden täytyy osallistua ja tulkita itse strategista toimintaa, jotta monimutkaisia muutoksia voidaan ymmärtää paremmin ja viedä läpi onnistuneesti (Ericson, 2001). Erityisesti dynaamisissa työympäristöissä toimivissa organisaatioissa on haastavaa luoda yhteisesti jaettuja merkityksiä toiminnasta ja sen ke-

hittymisestä (Weick 1993). Sitä varten myös finanssialan organisaatioiden tulisi ymmärtää ja huomioida merkityksellistämisen ja tulkinnallisuuden aiheuttamat haasteet sekä mahdollisuudet toiminnassaan. Perinteisten toimijoiden, kuten pankkien pitää tänä päivänä koko ajan kehittää toimintaansa, työntekijöitään ja olla muutoskyvyltään huippuluokkaa, selviytyäkseen alalla vallitsevasta murroksesta.

Jatkuvat muutostarpeet ovat saaneet finanssialan toimijat reagoimaan ja nyt organisaatiot luovatkin suunnitelmia, jonka avulla ne pystyvät muuntautumaan kehityksen mukaisesti digitalisaatio ja asiakkaat huomioiden. Suomalaisista pankkisektorin toimijoista OP Ryhmä on pyrkinyt vastaamaan muutokseen kehittämällä uutta pitkän aikavälin strategiaansa, jonka avulla on tarkoitus irrottautua finanssialan ulkopuolelle. Strategian myötä OP pyrkii muuntautumaan entistä monialaisemmaksi palveluyritykseksi ja yrittää samalla hyödyntää paremmin digitalisaation tuomia uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia vastatakseen asiakkaiden kasvaviin tarpeisiin. Strategisen muutoksen kautta OP aikoo levittäytyä entistä vahvemmin terveys- ja hyvinvointiliiketoimintaan laajentaakseen palvelutarjontaansa. Strategian keskiössä ovat siis asiakkaiden tarpeet ja OP:n tavoitteena on kehittää asiakaskokemuksista entistä parempia digitalisoimalla toimintoja sekä palveluita. (Vänskä 2016; OP Ryhmän verkkosivut 2018.) OP Ryhmässä on meneillään iso strateginen muutos ja mittavan kehitysohjelmansa avulla se pyrkii viemään strategian käytäntöön tulevien vuosien aikana.

Suomalainen finanssisektori koostuu yrityksistä ja ryhmittymistä, jotka tarjoavat sijoitukseen, rahoitukseen ja vakuutuksiin liittyviä palveluita. Ala työllistää Suomessa noin 30 000 työntekijää, jotka työskentelevät yli tuhannessa pankissa ja noin 50 vakuutuslaitoksessa ympäri maata. Viimeisten vuosien aikana suomalaiset finanssimarkkinat ovat kansainvälistyneet ja ulkomaalaisten toimijoiden määrä on kasvussa. Samalla myös pankkien ja vakuutusyhtiöiden toiminta on lähentynyt toisiaan toimialaliukuman myötä. (Finanssiala ry:n verkkosivut 2017.) Pro gradu -tutkielmani kohdeyrityksenä toimii OP Ryhmä, joka on suurin suomalaisomisteinen finanssikonserni. Vuonna 1902 perustettu OP Ryhmä koostuu 167 itsenäisestä Osuuspankista ja niiden omistavasta keskusyhteisöstä. Keskusyhteisö on vastuussa koko ryhmän toiminnan kehittämistä ja yhteistoiminnan edistämisestä sekä tukemisesta. Yhteisössä ylin päätäntävalta on osuuskunnan kokouksella ja sen valitsemalla hallintoneuvostolla. Hallintoneuvosto puolestaan valitsee johtokunnan, jolla on operatiiviseen toimintaa liittyvä päätösvalta ryhmässä. OP Ryhmän toiminnan keskiössä on osuustoiminnallisuus, jonka kautta sen liiketoiminnot pyrkivät yhdessä menestymiseen asiakkaiden, sidosryhmien ja toimintaympäristön kanssa. Vuonna 2017 organisaatiossa työskenteli reilut 12 000 työntekijää, joista suurin osa toimii operatiivisella tasolla toimihenkilöinä tai heidän esimiehinään. Tällä hetkellä OP Ryhmän liiketoiminta jakautuu kolmeen eri sektoriin, jotka ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus sekä varallisuudenhoito. Näistä pankkitoiminta on organisaation suurin liiketoiminta-alue. (OP Ryhmän verkkosivut 2018.)

Tutkimus toteutetaan osana Jyväskylän Yliopiston Kauppakorkeakoulun SALP -tutkimusryhmää¹, joka tutkii strategiaa, johtajuutta ja johdon laskenta-toimea käytäntönä organisaatioissa. Jo tutkimushankkeeseen mukaan pääseminen motivoi minua tutkimuksen toteuttamisessa, koska pääsen tarkastelemaan läheltä yhtä Suomen pitkäaikaisinta ja isointa finanssialan toimijaa. Mielenkiintoa lisää se, että olen työskennellyt itse pienemmässä pankkiorganisaatiossa ja näkisin itseni alalla myös tulevaisuudessa. Tutkimuksen kautta saan kokonaisvaltaisemman kuvan Osuuspankin toiminnasta, johon voin verrata omia kokemuksiani toisen pankkiorganisaation työntekijäntasolta. Lisäksi teoreettiselta kantilta tarkasteltuna, strategia käsitteenä on yliopisto-opintojen aikana herättänyt minussa suurta kiinnostusta ja aihepiiriin olen lähemmin tutustunut jo tehdessäni kandidaatintutkielmaan. Siinä käsittelin strategiaa ja strategista johtamista erilaisessa kontekstissa lähinnä perinteisestä rationaalisesta näkökulmasta. Siksi onkin mielenkiintoista kartoittaa ja täydentää omaa tietämystä strategiasta enemmän subjektiivisuutta ja sosiaalista vuorovaikutusta korostavista uudemmista lähtökohdista. Myös muutokset ja digitalisaatio ovat tällä hetkellä niin ajankohtainen asia lähestulkoon jokaisessa organisaatiossa, että niiden tutkimisesta tulee varmasti olemaan hyötyä itselle jatkossa.

Tutkielmassa OP Ryhmän strategisen muutoksen merkityksellistämistä tarkastellaan etenkin työntekijöiden näkökulmasta. Varsinaiseksi tutkimukseni kohderyhmäksi on OP:n organisaatiosta valikoitunut 14 asiakasrajapinnassa toimivaa työntekijää kahdesta toimintakooltaan poikkeavasta Osuuspankista. Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat strategia, strateginen muutos ja toiminnan merkityksellistäminen. Strategian ja strategisen muutoksen osalta tutkimuskirjallisuutta on olemassa lähes loputtomasti, kun viime vuosisadan aikana aihepiiri on tullut suosituksi liikkeenjohdon saralla. Näiden käsitteiden kautta pyritään selittämään, kuinka organisaatioiden toimintaa kehitetään menestyksekkäämmäksi. Strategia ja muutos ovat kuitenkin käsitteitä joiden määrittäminen yksiselitteisesti on hankalaa, ja siksi yksilöt tulkitsevat niitä aina omalla tavallaan subjektiivisesti. Strategista johtamista on perinteisesti tarkasteltu korostaen rationaalisia ja objektiivisiä näkökulmia. Vasta viime vuosikymmeninä strategian subjektiiviset ominaisuudet ja tulkinnallisuus ovat nousseet osaksi tutkimuskirjallisuutta. Silti esimerkiksi Sajasalon ym. (2016) mielestä strategiatutkimus on käsitellyt liian vähäisesti tulkinnallisuuden ja monimerkityksellisyyden näkökulmia. Tulkinnallisuus ja yksilöiden erilaisuus merkityksien rakentumisessa tuleekin tiedostaa jatkossa paremmin, jotta organisaatioiden toimintaa pystytään kehittämään kokonaisvaltaisemmin.

Toiminnan merkityksellistämisen puolestaan tarkoitetaan jatkuvaa prosessia, jossa ihminen pyrkii ymmärtämään ja hahmottamaan tapahtumia, luoden niistä merkityksiä itselleen (Weick 1995, 4). Ihmiset merkityksellistävät toimintaa omista lähtökohdistaan ja samoista tapahtumista voidaan luoda täysin erilaisia merkityksiä (Helms Mills, Thurlow & Mills 2010). Strategian merkityksellistämistä organisaatioissa on tutkittu viimeistään 1990-luvulta lähtien ja tutkimus on lähinnä käsitellyt sitä, kuinka organisaation ylin johto tekee muu-

¹ <https://www.jyu.fi/jsbe/en/research/research-groups/salp>

tostarpeista merkityksellisempiä alaisten silmissä (Balogun & Johnson 2005; Rouleau 2005). Samalla tavalla strategiaa käytännössä tutkiva suuntaus on keskittynyt lähinnä vain johtajatasen näkökulmiin (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007). Vähemmälle huomiolle on jäänyt operationaalisen tason, kuten asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden näkökulmat, joita tässä tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan. OP Ryhmä tavoittelee uuden strategiansa avulla entistä palvelumaisempaa otetta, missä korostuvat digitalisaatio sekä asiakaskokemusten kehittäminen. OP Ryhmän omistajuuspohja koostuu asiakkaista, joten asiakkaiden edut ovat merkittävässä roolissa organisaatio toiminnan ohjauksessa. Organisaatiossa tyypillisesti eniten asiakkaiden kanssa tekemisissä ovat työntekijätason toimijat ja näin heillä on olemassa tuorein tieto asiakkaiden mielipiteistä sekä trendeistä. Lisäksi he vastaavat suurimmasta osasta muutosponnisteluja (Maitlis & Sonenshein 2010). Tutkimuksen kohderyhmäksi on valikoitunut OP Ryhmän asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät, joilla on merkittävä rooli asiakaskohtaamisissa ja sitä kautta strategisen muutoksen toteuttamisessa.

Tutkimuksessa tarkastellaan strategiaa ja strategista muutosta perinteisestä rationaalisesta ajatustavasta poiketen korostaen enemmän kyseisten käsitteiden subjektiivisia puolia ja ihmisten toimintaa. Tutkimuksen taustalla on ajatusmaailma, jossa tieto, todellisuus ja strategiatkin rakentuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämä sosiaalisesti konstruoitu näkökulma olettaa, että maailma on monimutkainen ja ihmisten todellisuus rakentuu vuorovaikutuksen prosesseissa vähemmän objektiivisesti. Sosiaalisen todellisuuden rakentamisessa kielellä ja muilla symboleilla on suuri rooli, kun ihmiset jakavat ja tuottavat uudelleen kokemuksia sekä merkityksiä. (Berger & Luckmann 1991, 49-52; Ojakangas 2011, 10, 42.) Ihmiset organisaatioissa tekevät jatkuvasti omia tulkintoja organisaation toiminnasta ja strategisista tavoitteista. Nämä tulkinnat ja ymmärrykset ohjaavat ihmisten toimintaa, oli se strategialinjausten mukaista tai ei. Tutkimuksen kannalta tämä tarkoittaa organisaation jäsenten dynaamisten vuorovaikutussuhteiden ja tulkinnallisuuden jatkuvaa huomioimista, minkä seurauksena organisaatio sekä strategia tulevat vasta olemassa olevaksi. (Laine & Vaara 2011; Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005, 409.)

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä pro-gradu tutkielmassa tarkastellaan OP Ryhmän strategisen muutoksen merkityksellistämistä. Tutkimuksen erityisenä tavoitteena on kartoittaa, kuvaila ja ymmärtää, kuinka strateginen muutos merkityksellistyy organisaation toiminnassa ja työntekijöiden haastattelupuheissa. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti työntekijöiden ajatukset strategisen toiminnan merkityksellisyydestä kohdeorganisaation tavoitteiden, kuten digitalisaation ja asiakaskokemusten kehittämisen kannalta. Tutkimusasetelma on rakennettu valitsemalla kohdeorganisaatiosta kaksi eri kokoluokkaa ja suomalaista talousaluetta edustavaa

alueosuuspankkia varsinaisiksi tutkimuskohteiksi. Nämä Osuuspankit ovat Suomen toiseksi isoin Tampereen Osuuspankki sekä pieni Leppävirran Osuuspankki. Varsinainen tutkimustehtävä on jaettu tutkimuskysymyksiin, joiden kautta pyritään kokonaisvaltaisesti vastaamaan tutkimuksen tavoitteisiin.

1. Miten työntekijät tulkitsevat ja merkityksellistävät strategista muutosta?
2. Millainen on työntekijän toimintatila oman työn arjessa?
3. Minkälaisia muutostarinoita työntekijöiden keskuudessa nousee esille?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdantoluvun tarkoituksena on avata tutkittavaa aihepiiriä ja esittää miksi tutkimus on tärkeä. Siinä esitetään tutkimuksen taustan lisäksi tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet. Teorialuvuissa käydään kokonaisvaltaisesti läpi strategian ja strategisen muutoksen tutkimuskirjallisuutta, painottaen erityisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tulkinnallisuuden merkitystä käsitteiden tarkastelussa. Teorian myötä pyritään avaamaan strategia käsitteenä ja nostamaan esiin näkökulmia siitä, kuinka organisaation jäsenet tulkitsevat sekä luovat merkityksiä itselleen strategisesta toiminnasta ja muutoksesta. Kolmannessa luvussa raportoidaan tutkimuksen aineistosta ja tutkimusmetodeista. Lopulta tutkielman viimeisissä luvussa esitetään keskeiset tutkimustulokset, johtopäätökset ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2 TEOREETTIINEN VIITEKEHYS

2.1 Strateginen toiminta organisaatiossa

Tässä kappaleessa tarkastellaan strategia käsitettä ja sen kehittymistä liikkeenjohdon näkökulmasta. Strategian määrittäminen yksiselitteisesti on haastavaa ja siitä onkin olemassa loputtomasti erilaisia määritelmiä, jotka vaihtelevat aikakaudesta ja näkökulmasta riippuen. Strategian voidaan nähdä olevan käsite, joka ohjaa organisaation vuorovaikutusta toimintaympäristönsä kanssa, määrittäen samalla organisaation pitkäaikaiset tulevaisuuden tavoitteet ja toiminnan suunnan. Strategialla on lisäksi useita eri tutkimussuuntauksia, joissa strategia käsitellään eriävistä näkökulmista. Tässä kappaleessa käydään myöhemmin läpi perinteisiä näkökulmia strategian laatimiseen ja lopulta esitetään vaihtoehtoisia näkemyksiä strategian tarkasteluun.

2.1.1 Strategiakäsitteen synty ja kehitys liikkeenjohdon saralla

Strategia on käsite, joka on kulkenut käsi kädessä sodankäynnin kirjallisuuden kanssa aina Antiikin Kreikasta nykypäivään saakka. Aikojen saatossa juuri Antiikin Kreikalla on ollut suurin merkitys sille, miten koemme käsitteen strategia tänä päivänä. Tuohon aikaan strategialla tarkoitettiin kenraalia (strategó) ja hänen taitojaan johtaa sekä voittaa taisteluita. Strategia nivoutui läheisesti yhteen termin taktiikka kanssa ja historian saatossa useat kuuluisat kirjailijat, kuten Homeros, Sun Tzu, Machiavelli sekä Napoleon Bonaparte kirjoittivat, kuinka kukistetaan vastustajan ylivoima sotatilanteessa. (Heuser 2010, 4-6.) Teoksista kiinalaisen Sun Tzun noin 500 vuotta ennen ajan laskun alkua kirjoittama Art of War -teosta pidetään ensimmäisenä varsinaisena tutkimuksena strategiaan liittyen (Grant 2013, 12). Strategia käsitteenä määriteltiin pitkäaikaisesti ensimmäistä kertaa vuonna 1832, kun filosofi Carl von Clausewitz totesi sen olevan ”oppi taisteluiden käyttämisestä sodan päämäärien eteen” (von Clausewitz 1963, 13). Strategia on siis historian saatossa vahvasti linkittynyt sodankäyntiin, ennen kun se on levinnyt muille tieteen aloille 1800-luvun aikana. Sodassa toimi-

via strategioita on implementoitu onnistuneesti myös muilla aloilla. Strategiset päätökset ovat aina tärkeitä, sitovat paljon resursseja ja ovat vaikeasti peruutettavissa kontekstista ja alasta riippumatta (Grant 2013, 12).

Liikkeenjohdon saralle strategia terminä levittyi viimeistään 1800-luvun loppupuoliskolla, jolloin ensimmäiset kaupallisen alan koulut perustettiin Yhdysvalloissa. Strategia tunnistettiin olevan merkittävä työkalu markkinavoimien ja toimintaympäristön kontrolloimisessa, kilpailullisen ajattelutavan kehittyessä teollistumisen ja massamarkkinoiden aikakaudella. Toisen maailmansodan myötä aktiivinen strateginen ajattelu kehittyi osaksi organisaatioiden johtamiskeinoja, kun haasteet sekä tarpeet lisääntyivät kasvavien organisaatioiden ja vähäisten resurssien takia. (Ghemawat, 2002.) Strategia vastasi kysymyksiin mitä liiketoimintamme on ja mitä sen pitäisi tulevaisuudessa olla (Drucker 1954, 49, 57). Tätä kautta strategia käsitteenä varsinaisesti vakiintui osaksi liikkeenjohtoajattelua.

Strategiatutkimuksessa 1960-luvulla kasvavan kilpailun takia kiinnostuksen kohteeksi nousivat organisaatioiden rakenteiden, strategioiden ja kilpailuympäristöjen yhteensopivuudet, kun yhteys suorituskyvyn ja strategian välillä ymmärrettiin (Ghemawat, 2002). Selznick (1957) kirjoitti ensimmäisenä kilpailueduista ja tarpeesta yhdistää organisaation "sisäinen tila" ulkoisen odotuksien kanssa (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 24-25). Chandler (1962) taas määritteli strategian olevan "yrityksen pitkän aikavälin päämäärien ja tavoitteiden määrittämistä, toimintatapoja omaksumista ja välttämättömien resurssien jakamista tavoitteiden saavuttamiseksi" (Chandler 1990, 13). Strategia nivoutui käsitteenä vahvasti yhteen suunnittelemisen kanssa ja organisaatiot haluttiin rakentaa niin, että ne jatkuvasti muokkaavat toimintaympäristöään, mutta ovat samalla myös varautuneita muutoksiin sekä tulevaisuuteen.

Tätä ajatusta eteenpäin vei etenkin Harvardin professori Kenneth Andrews, joka kehitti strategisen työkalun SWOT -analyysin, jonka avulla voidaan arvioida organisaation menestymistä, tunnistaa sisäiset vahvuudet sekä heikoudet ja ulkoiset uhkat sekä mahdollisuudet. Strategiaprosessin keskiössä Andrewsinkin mukaan ovat strategian laatimisen ja strategian toimeenpanon vaiheet, jotka kulkevat käsi kädessä päällekkäin, vaikka eroavatkin käsitteellisesti. (Näsi & Aunola 2005, 25.) Tästä alkoi varsinaisesti strategisen suunnittelun aikakausi, jolloin erilaiset strategiset mallit sekä määrälliset työkalut yleistyivät ja helpottivat organisaatioiden ongelmanratkaisussa. Ääripään esimerkin etukäteen suunnitellusta strategiaprosessista esitti Igor Ansoff (1965), jonka 57 vaiheinen yksityiskohtainen toimintamalli havainnollistaa, kuinka organisaatiot rakentavat kasvunsa ja saavuttavat synergiaetuja (Näsi & Aunola 2005, 26). Ansoff (1965) näkee strategian "punaisena lankana", joka määrittää organisaation mission eli toiminnan tarkoituksen ja vision eli sen mitä organisaatio tulevaisuudessa haluaa olla (Ghemawat 2002). Strategiatyö oli rationaaliseen päätöksentekoon perustuvaa suoraviivaista ja kontrolloitua suunnittelua, jossa organisaatioiden toimintaympäristöt nähtiin stabiileina ja ennakoitavina.

Epävakaisen markkinatilanteen ja kasvavan kansainvälisen kilpailun takia organisaatioiden strateginen suunnittelu pitkälle aikavälille vaikeutui 1970-

luvun aikana. Organisaatiot alkoivat keskittymään entistä enemmän strategian tekemiseen ja tämän keskiössä olivat organisaation asemointi suhteessa kilpailijoihin sekä suorituskyvyn maksimointi. (Grant 2013, 13.) Näin syntyi käsite strategisesta johtamisesta, jolla tarkoitetaan kokonaisvaltaista prosessia, missä organisaation toimintaympäristöön sopivat strategiat käsitellään eli suunnitellaan, luodaan ja toimeenpannaan (Näsi & Aunola 2005, 16). Strategiaprosessi alkaa informaationhankinnalla toimintaympäristöstä, minkä perusteella ja seurausena organisaation tavoitteet ja suunta määritetään. Tavoitteiden asettamisen jälkeen laaditaan liiketoimintastrategiat, jotka implementoidaan prosessin seuraavassa vaiheessa. Viimeisessä vaiheessa strategiat arvioidaan ja tarvittaessa palataan edellisiin vaiheisiin, jos tavoitteita ei saavuteta. Strateginen johtaminen on prosessinomaista jatkuvaa toimintaa, jotta organisaation toiminta kehittyisi koko ajan. (Näsi & Aunola 2005, 38-44.) Strategisen johtamisen tutkimus keskittyy tarkastelemaan, kuinka organisaatiot saavuttavat, ylläpitävät ja vahvistavat kilpailuetuja (Kamensky 2006, 250).

Kilpailuetuja on tarkastellut etenkin Michael Porter, joka määritteli strategian olevan nimenomaan asema, jonka kautta organisaatio puolustautuu ja käyttää hyväkseen kilpailuvoimia saavuttaakseen etua toimialan kilpailijoihin. Nämä viisi kilpailuvoimaa² ovat kuvattu viitekehyksessä, jonka Porter kehitti kuvataksaan toimialan viehättävyyttä ja sen kilpailua paremmin. Viiden kilpailuvoiman mallin perusteella organisaatiot voivat hahmottaa omat menestystekijänsä ja kehittää omat kilpailustrategiansa. Porter tunnistaa kolme geneeristä kilpailustrategiaa 1) kustannusjohtajuus, 2) erilaistuminen ja 3) keskittyminen, joiden avulla organisaatiot voivat saavuttaa kilpailuetua. (Porter 1984, 24-29.) Toisaalta Freemanin (1984) mielestä kilpailuetujen saavuttamisessa tulee huomioida myös organisaatiolle lisäarvoa tuovien tärkeiden sidosryhmien merkitys. Sidosryhmäajattelun mukaisesti organisaatio ei pelkästään palvele osakkeenomistajien vaan kaikkien sidosryhmiensä tarpeita, kun taloudellisia ja kilpailullisia tavoitteita laaditaan. (Freeman 2010, 43-49.)

Strategian laatimiseen ja määrittelemiseen täysin erilaisen lähestymistavan on tuonut tunnetuksi Henry Mintzberg (1987), jonka mukaan strategiaa ei voida selittää yksiselitteisesti vaan käsitteen ymmärtämiseen kokonaisvaltaisesti tarvitaan useampi määritelmä. Mintzbergin (1987) 5P -mallin mukaisesti strategian eri tarkoituksia voidaan kuvata viidellä eri tapaa. Strategia voi olla 1) suunnitelma (*plan*), 2) juoni (*ploy*), 3) toimintamalli (*pattern*), 4) asema (*position*) tai 5) näkökulma (*perspective*). Strategia suunnitelmana on tarkoituksenmukainen etukäteen määritetty suunta tai toiminto-opas tietyssä tilanteessa toimimiseen. Strategian ollessa juoni, sillä tähdätään päihittämään kilpailijat ja saavuttamaan kilpailuetua heidän kustannuksellaan. Jos strategia puolestaan nähdään toimintamallina, niin toimintaa organisaatiossa toteutetaan johdonmukaisesti samalla tavalla, yleensä pohjautuen vanhoihin tapoihin. Strategia asemana tarkoittaa organisaation asemointia toimialalla niin, että saavutetaan kilpailuetuja suhteessa muihin toimijoihin. Viides tapa on tarkastella strategiaa näkökulma-

² 1) Uusien tulokkaiden uhka, 2) Toimialan kilpailu, 3) Vaihtoehtoisten tuotteiden uhka, 4) Ostajien neuvotteluvoima, 5) Tavarantoimittajien neuvotteluvoima

na, jolloin painotetaan sen abstraktia puolta, organisaation sisäisiä ja yhteisiä näkökulmia eli ikään kuin identiteettiä. (Mintzberg 1987.)

Tyypillisesti strategian muodostuminen organisaatiossa nähdään tapahtuvan tulevaisuuden suunnitelman (*plan*) tai vanhan hyväksi todetun toimintamallin (*pattern*) mukaisesti (Mintzberg ym. 2009, 9-10). Lisäksi Mintzbergin (1987) mukaan strategioita voidaan edelleen erotella suunniteltuihin (*intended*) ja toteutuneisiin (*realized*) strategioihin. Etukäteen suunnitellut strategiat ovat toteutuneena tarkoituksenmukaisia (*deliberate*), mutta toisaalta ne voivat jäädä myös toteutumattomiksi (*unrealized*) strategioiksi. Strategia voi organisaatiossa kehittyä myös ilman varsinaista tarkoitusta tai aikomusta ja tällöin kyseessä onkin kehkeytyvä (*emergent*) strategia. (Mintzberg 1987; Mintzberg ym. 2009, 10-13.) Mintzberg ajatuksineen edustaa prosessuaalista tutkimussuuntausta strategia-ajattelussa, jossa strategiaa kuvaillaan, analysoidaan ja selitetään strategiaprosessia ja sen lopputuloksia (Pettigrew 1992). Tällöin strategia ei välttämättä edellä toimintaa eikä sitä valita rationaaliseen tapaan, vaan se kehkeytyy organisaation sisällä osaamisesta ja toiminnassa, auttaen organisaation johtoa sekä keskijohtoa järjestäytymään epävarmuuden keskellä (Whittington 2001, 22-27).

Mintzberg on lisäksi jakanut strategia-ajattelijoina 10 eri koulukuntaan³, joilla on jokaisella oma näkökulmansa strategian muodostamiseen organisaatiossa. Koulukunnista kolme ensimmäistä, design-, suunnittelu- sekä asemointikoulukunta ovat ohjailevia ja korostavat rationaalista strategian muodostamista, jossa ajattelu erotetaan toiminnasta ja keskitytään voittojen maksimointiin. Kuuluisista strategia-ajattelijoina esimerkiksi Selznick, Chandler, Andrews ja Ansoff edustavat näitä kolmea koulukuntaa. (Mintzberg ym. 2009, 4-6; Whittington 2001, 11.) Seuraavat kuusi koulukuntaa edustavat enemmän prosessuaalista suuntausta strategiitutkimuksessa, kuvaten strategiaprosessia ja sitä, kuinka strategiat tehdään organisaatioissa.

Yrittäjyyskoulukunnan näkemysten mukaisesti visionäärisen johtajan ajatukset saavat strategiaprosessin pyörimään ja strategia on nimenomaan näkökulma. Kognitiivinen koulukunta puolestaan painottaa mentaalista puolta strategiatyössä. Strategia on ikään kuin tulkintaa ja se rakentuu kokemusten sekä ajatusprosessien kautta strategistien päässä. Oppimiskoulukunta näkee maailman liian monimutkaisena, jotta strategiat voitaisiin muodostaa suunnitelmallisesti selkeiden visioiden mukaan. Tämä koulukunta korostaakin kehkeytyvää strategian muodostamista, jossa strategia rakentuu vaiheittain organisaation oppiessa tai sopeutuessa tilanteeseen. Valtakoulukunnan ajatusten keskiössä taas on strategian muodostaminen neuvotteluprosessin myötä. Kulttuurikoulukunnan näkökulma painottaa yhteistyön merkitystä sekä kollektiivisuutta strategiaprosessissa ja ympäristökoulukunta näkee strategian muodostamisen reaktiivisena prosessina suhteessa ulkoisen ympäristön muutoksiin. Viimeinen koulukunnista on konfiguraatiokoulukunta, joka yhdistelee aiempien koulukuntien

³ 1) Design-, 2) Suunnittelu-, 3) Asemointi-, 4) Yrittäjyys-, 5) Kognitiivinen-, 6) Oppimis-, 7) Valta-, 8) Kulttuuri-, 9) Ympäristö- ja 10) Konfiguraatiokoulukunta

näkemyksiä ja pitää strategiaproessia transformaationaalisenä. (Mintzberg ym. 2009, 5-362.)

Strategisen johtamisen tutkimuksen painopiste siirtyi 1990-luvulla organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä kohti organisaation sisäistä arvon luontia (Grant 2013, 13). Tämän muutoksen taustalla olivat etenkin Hamel ja Prahalad (1990), joiden mukaan yksittäisen organisaation toimintaa tarkasteleva markkinakeskeinen strateginen johtaminen on tehotonta, eikä muuta organisaatioiden tulevaisuutta. Strategian ymmärtäminen pelkkänä tuottoja kasvattavana etukäteisenä suunnitelmana ei enää kehitä toimialoja, jotka ovat jatkuvan muutoksen ja kasvavan globaalin kilpailun kourissa. Heidän mukaan strategia tulisi rakentaa niin, että se kehittää koko toimialaa pitkäkestoisesti ja luo samalla alalle uudenlaisiin resursseihin perustuvaa kilpailua sekä osaamista. (Hamel & Prahalad 1996, 308-311.) Strategian laatimisen keskiössä on ydinosaaminen, jolla tarkoitetaan taitoja ja teknologiaa, minkä avulla organisaatiot hyödyntävät omia resurssejaan täysillä, erottautuakseen kilpailijoista (Hamel ja Prahalad 1990). Resurssiperäisen ajattelutavan myötä kilpailuetujen lähtökohdaksi tunnistettiin organisaation sisäiset resurssit, prosessit ja osaaminen.

Vuosituhatvuoden vaihteessa liiketoimintaympäristöjen muuttuessa yhä monimutkaisemmiksi strategia käsitettiin olevan enemmän suunnannäyttävä kuin yksityiskohtainen suunnitelma kohti menestystä. (Grant 2013, 14). Pysyviä kilpailuetuja on tänä päivänä yhä vaikeampi löytää ja siksi organisaatioiden täytyy pystyä uudistamaan sekä nopeuttamaan strategiaprosessejaan selviytyäkseen toimialallaan. Strategioiden tulee olla entistä joustavampia, innovatiivisempia ja organisaatioiden reagointikykyyn tulee olla huippuluokkaa. Organisaatioiden tulee hyödyntää kaikkia sidosryhmiään ja verkostoitua entisestään, jotta toiminta kehittyy. Tutkimuksen osalta 2000-luvulla strategiaa ollaan alettu tarkastelemaan enemmän vastuullisista ja eettisistä näkökulmista (Grant 2013, 14). Strategia ja strateginen johtaminen ovat viime vuosikymmenten aikana kehittyneet maailman vaikutusvaltaisimmiksi johtamisopeiksi, jonka kautta niin yksityisen kuin julkisenkin sektorin organisaatiot pyrkivät tavoittelemaan menestystä toiminnassaan.

2.1.2 Perinteisestä hierarkkisesta suunnittelusta kohti dialogista strategiatyötä

Perinteisesti strategian luonti organisaatiossa on nähty olevan ylimmän johdon vastuulla ja alempien hierarkiatasojen tehtäväksi on jäänyt johdon suunnitelmien toteuttaminen. Tämä näkökulman oletukset ovat dominoineet strategiatutkimusta viimeisten vuosikymmenten ja edelleen usein strategiatyöstä ajatellaan tähän tapaan. Hierarkkinen strategiatyö on periaatteella sodankäynnin johtamisesta, missä strategia on ollut juuri ylimmän johdon eli kenraalien vastuulla. Käsitystä johdon vastuulla olevasta strategiatyöstä, ovat aikojen saatossa vahvistaneet erilaiset byrokraattiset sekä työnjakoon liittyvät seikat. (Laine & Vaara 2011.) Perinteisen strategiatyön taustaoletuksena on rationaalinen maailmankuva, jonka mukaan strateginen johtaminen tapahtuu stabiilissa, objektiivisessä ja ennakoitavassa todellisuudessa (Ojakangas 2011, 13).

Tärkeimpänä seikkana hierarkkisessa strategiatyössä on nähty olevan menestyksekkäiden kilpailustrategioiden määrittäminen ja toteuttaminen. Rationaalisen päätöksenteon roolia on korostettu, kun organisaatioille on etsitty parhaita strategioita toiminnan kehittämiseksi ja kilpailussa pärjäämiseksi. (Laine & Vaara 2011.) Strategiat luodaan suunnitelmallisesti ja kontrolloidusti analysoiden organisaation ulkoista toimintaympäristöä sekä sisäistä toimintaa (Laine & Vaara 2011). Ajattelu on kokonaan erotettu toiminnan ulkopuolelle ja pyritään voittojen maksimoimiseen (Whittington 2001, 11). Perinteisen strategiatutkimuksen mukaan on siis olemassa parhaat strategiat tietyssä tilanteessa menestymiseen, joita organisaatioiden tulee etsiä ja määrittää. Rationaalisen ajattelu mukaisesti nämä parhaat strategiat voidaan toteuttaa täysin suunnitellusti ja hallitusti (Ojakangas 2011, 18).

Parhaiden strategioiden toteuttamisen kannalta tärkeäksi on nähty strategian levittäminen organisaatioon mahdollisimman muuttumattomana. Strategia on käsitetty olevan organisaation omaisuutta ja sitä on tullut tulkita mahdollisimman yhdenmukaisesti ympäri organisaatiota. Näin ollen organisaation jäsenten erilaiset tulkinnat strategiasta on nähty vastarintana ja haitallisena organisaation strategiatyön sekä tavoitteiden kannalta. Työntekijöitä on pyritty sitouttamaan strategiatyön toteuttamiseen erilaisten liikkeenjohdollisten työkalujen, kuten osatavoitteiden, tulokorttien ja projektisuunnitelmien avulla. (Laine & Vaara 2011.) Näiden strategisten tavoitteiden tulee olla realistisia ja mitattavissa olevia, jotta työntekijöiden suoriutumista voidaan arvioida (Kamensky 2015, 61-63). Hierarkkisessa strategiatyössä henkilöstö on kurinalaisesti ohjattu kohti strategisen toiminnan tavoitteita ja he toteuttavat sitä passiivisesti ilman omia tulkintoja. Hierarkkinen strategiatyö ei osallista ja on yksisuuntaista. (Laine & Vaara 2011.)

Vuosituhaten vaihtumisen jälkeen strategia-ajattelussa on alkanut vallita kokonaisvaltaisempi näkemys strategiatyöstä organisaatioissa (Sumkin & Tuomi 2010, 26). Yksityiskohtaiset strategiset suunnitelmat eivät enää pysty vastaamaan epävarmuuteen vähemmän stabiileissa ympäristöissä, joissa organisaatiot pyrkivät koko ajan uudistumaan. Hierarkkisen strategiatyön haasteena nykypäivän monimutkaisissa jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä ja asiantuntijaorganisaatioissa on suunnittelun ja toteuttamisen välinen kuilu. Laineen ja Vaaran (2011) mukaan henkilöstöä on vaikea saada toteuttamaan johdon laatimia suunnitelmia, koska työntekijöille ei anneta mahdollisuuksia tulkita strategista toimintaa. Ihmisillä on olemassa omat taustoihin ja kokemukseen perustuvat tulkintansa organisaation tavoitteista, joita ei voida kontrolloida rationaalisilla työkaluilla. Nämä tulkinnat ja käsitykset ohjaavat yksilön toimintaa olivatpa ne linjassa johdon määrittämän strategian kanssa tai ei. (Laine & Vaara 2011.)

Näin ollen strategian laadinta tänä päivänä nähdäänkin yhä enemmän olevan koko organisaation henkilöstön ei pelkästään ylimmän johdon vastuulla. (Sumkin & Tuomi 2010, 26-27.) Strategian onnistumisen kannalta erittäin tärkeä asia on se, kuinka henkilöstö omaksuu ja ymmärtää sitä. Henkilöstö toimii lähimpänä asiakasrajapintaa, ja sen takia heidän ymmärrys tulevaisuuden tren-

deistä ja tarpeista voi olla selkeämpi kuin ylimmällä johdolla. Siksi strategian luonti tulisi hajauttaa ympäri organisaatiota, jotta henkilöstö voisi kokea sen enemmän omakseen. Laine ja Vaara (2011) esittelevät dialogisen strategiatyön, jossa henkilöstö nostetaan johdon rinnalle strategisen toiminnan kehittämiseen. Dialogilla tarkoitetaan vuoropuhelua, jolloin kaikki osallistujat ajattelevat yhdessä ja tuovat mielipiteitään esiin (Isaacs 2001). Tämänkaltaisen strategiatyön on moniäänistä ja strategian nähdään tulevan olemassa olevaksi vain työntekijöiden omista tulkinnoista toiminnasta. Johdon määrittelemällä strategialla on roolinsa, mutta se ei ole enää ainut strateginen näkökulma organisaatiossa. Strategisia näkökulmia voi syntyä ympäri organisaatiota ilmenevissä keskusteluissa, joissa rakentuu erilaisia merkityksiä tavoitteista ja toiminnasta. (Laine & Vaara 2011.)

Dialogisessa strategiatyössä ei myöskään nähdä muutosvastarintaa ongelmallisena, koska silloin johdon näkemyksiä haastetaan ja rakennetaan jaettu merkityksiä. Johto on näin ollen avoin erilaisille näkemyksille ja ymmärtää, että organisaation jokainen jäsen tulkitsee omalla tavallaan strategiaa. Strategiasa kehitetyt ideat alkavat elämään vastakkaisten näkemysten ja keskustelun myötä. Muutosvastarinta nähdään tuottavana asiana ja sen kautta strategista toimintaa merkityksellistetään, kun on kyse dialogisesta strategiatyöstä. Jos hierarkkisessa strategiatyössä johto pyrki myymään strategiansa muuttumattomana henkilöstölle, niin dialogisessa puolestaan hyväksytään, että strategiaa kyseenalaistetaan ja se muuttuu tämän myötä. (Laine & Vaara 2011.) Seuraavan sivun taulukossa 1 on esitetty hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön isoimmat eroavaisuudet.

Organisaatioiden toimintaympäristöjen jatkuvasti muuttuessa tarvitaan liiketoimintaan uusia näkemyksiä ja toiminnan kyseenalaistamista ympäri organisaatiota. Dialogisen strategiatyön omaksuminen organisaatioissa ei tapahdu yksinkertaisesti ja nopeasti, koska hierarkkiset ja rationaaliset näkemykset ovat hallinneet organisaatioiden strategia-ajattelussa jo pitkän aikaa. (Laine & Vaara 2011.) Laine ja Vaara (2011) eivät tarkoita, että rationaaliset ylhäältä alaspäin suuntautuvat ratkaisut olisivat tänä päivänä hyödyttömiä, mutta heidän ajatusten mukaisesti organisaatioissa tulisi löytää aikaa ja mahdollisuuksia keskustella sekä tulkita strategisia asioita uudella tavalla. Tämä ei tarkoita johdon roolin vähentymistä, päinvastoin johdolla on entistä tärkeämpi merkitys, koska se ikään kuin valmentaa ja kannustaa henkilöstöä strategian tulkitsemiseen ja keskusteluun. Koko henkilöstön hyödyntäminen, keskustelevan ilmapiirin luominen ja dialogisen strategiatyön oppiminen tekevät organisaatioista muutostyökyvykkämpiä, lisäten ketteryyttä ja joustavuutta toiminnassa. (Laine & Vaara 2011.)

Taulukko 1: Hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön erot (Laine & Vaara 2011, 32)

	Hiearkkinen strategiatyö	Dialoginen strategiatyö
Mitä strategia on?	Johdon suunnitelma, jota henkilöstö toteuttaa	Monta näkemystä organisaation toiminnasta ja tavoitteista <ul style="list-style-type: none"> • johdon strategia • keskusteluissa esitetyt tulkinnat johdon strategiasta • keskusteluissa esitetyt tulkinnat organisaatiosta, sen eri osista ja niiden tavoitteista • julkilausumattomat ajatukset siitä, mihin organisaation menestyksenkäs toiminta perustuu ja miten toimintaa pitäisi kehittää • toimintaa, joka mahdollistaa organisaation selviytymistä toimintaympäristössään
Mitä on strategiatyö?	Johdon suunnittelua, jota seuraa suunnitelmien "implementointi" tai "jalkauttaminen"	Kaikkien osallistumista keskusteluun organisaation ja sen eri osien tavoitteista
Kuka on strategian tekijä?	Johto ja asiantuntijat	Kaikki, jotka osallistuvat keskusteluun organisaation ja sen eri osien tavoitteista Kaikki, jotka toiminnallaan tuottavat organisaation menestymistä toimintaympäristössään
Suunnittelu ja toteutus	Suunnittelu ja toteutus on eriytetty eri toimijoille ja eri ajankohtiin. Ensin johto suunnittelee ja sitten muut toteuttavat	Suunnittelun ja toteutuksen eroa ei ole. Strategiat elävät vasta, kun niistä puhutaan ja niitä suhteutetaan muihin näkemyksiin. Strategioista keskusteluisa syntyvät näkemykset ohjaavat toimintaa.
Osallistuminen	Johto osallistaa muut strategiaan sitouttamiseksi ja muutosvastarrinnan vähentämiseksi	Kaikki, jotka puhuvat organisaation ja sen eri osien tavoitteista, osallistuvat strategian tuottamiseen. Kaikki, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen sen toimintaympäristössään, osallistuvat strategian tuottamiseen
Vastarinta	Kitkaa, joka on voitettava johdon strategian levittämiseksi	Erilaisia näkemyksiä, joiden kautta myös johdon strategiat saavat merkityksiä Vuoropuhelua eteenpäin vievää dynamiikkaa, jossa on mahdollisuus synnyttää uusia oivalluksia
Ongelmia ja haasteita	Miten löytää toimivin ja paras strategia? Miten toteuttaa johdon määrittämä strategia? Miten voittaa vastarinta?	Kuinka mahdollistetaan keskustelu organisaation ja sen eri osien toiminnasta sekä johdon esittämästä strategiasta? Miten löytää aikaa ja tilaa hedelmälliseen vuorovaikutukseen? Miten moniäänisyyttä voi käyttää organisaation kehittämiseen?

Viimeisten vuosikymmenten aikana strategiatutkimuksesta on alkanut nousta esiin rationaalisesta ajattelusta poikkeavia näkökulmia, jotka korostavat sosiaalisen vuorovaikutuksen, tulkinnallisuuden ja organisaation jäsenten merkitystä strategiatyössä. Muuttuvat työympäristöt ja asiantuntijaorganisaatiot ovat väljentäneet ajatuksia kontrollin ja johtajakeskeisyyden tärkeydestä, kun strategiaa laaditaan. Tulevissa kappaleissa pureudutaan tarkemmin näihin uudempiin strategiatutkimuksen uudempiin näkökulmiin. Niistä ensimmäisenä vuorossa on strategiaa käytäntönä tutkiva suuntaus, joka korostaa ihmisten toimintaa ja vuorovaikutusta strategiatyössä. Kappaleessa sivutaan myös toimijakontrollin käsitettä, joka havainnollistaa, miksi organisaation kaikki työntekijät voidaan nähdä voimavarana strategista toimintaa kehittäessä.

2.1.3 Strategia käytäntönä ja toimijakontrolli

Strategialla on monia tutkimussuuntia ja koulukuntia, jotka ovat käsitelleet strategiaa ja sen laatimista eri näkökulmista. Strategiaa on tutkittu sisältönä rationaalisista lähtökohdista ja myös prosessina, keskittyen enemmän strategian luomiseen. Yksi tutkimuksen kannalta oleellisimmista strategian tutkimussuunnista on vuosituhanen vaihteessa syntynyt strategia käytäntönä koulukunta (*Strategy as practice*). Koulukunnan syntymistä edesauttoi organisaatio- ja liikkeenjohdon tutkimuksessa pinnalla ollut mielenkiinto toiminnan inhimillistämistä ja strategiatyön sisällön tutkimisesta (Chia & MacKay 2007; Jarzabkowski ym. 2007). Strategia käytäntönä on omaksunut paljon näkemyksiä prosessuaalisesta tutkimussuunnasta, mutta toisaalta se keskittyy syvemmälle strategian tekemisen käytäntöihin ja varsinaisiin strategian tekijöihin (Suominen 2009, 25). Strategian näkeminen käytäntönä soveltuu etenkin tämän päivän organisaatioille, jotka toimivat jatkuvasti muuttuvissa dynaamisissa ympäristöissä (Jarzabkowski 2008, 14).

Kun strategia tarkastellaan käytäntönä, se nähdään olevan jotakin mitä organisaatiossa tehdään, eikä organisaation abstraktia omaisuutta, kuten rationaalisesti on ajateltu (Jarzabkowski 2004; Suominen 2009, 25). Jarzabkowski (2004) mukaan strategia käytäntönä tutkimussuuntaus pitää strategiaa ilmiönä, joka muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Strategia käytäntönä tarkastelevan koulukunnan haaste on selittää organisaatioille ja toimialalle laajemman makrotason johtopäätöksiä avaamalla yksittäisen toimijan mikrotason strategista toimintaa. Yksittäiset strategiset päätökset syntyvät organisaation strategisten yhteisessä vuorovaikutuksessa, kuten yhteisissä palavereissa, keskusteluissa tai työpajoissa. Tämä havainnollistaa strategiatyötä käytännössä mikrotasolla, mutta toisaalta strategian tekijät eivät kuitenkaan toimi eristyksissä ja siksi mikrotason yksilöiden toiminta täytyisi ymmärtää laajemmassa sosiaalisessa toimintaympäristössä. Strategia ei siis ole toimintaa, joka tapahtuu eristyksissä, vaan se rakentuu organisaatiossa useiden toimijoiden ja kontekstin vuorovaikutuksessa. (Jarzabkowski ym. 2007.) Strategiatyön keskiössä ovat siis ihmiset ympäri organisaatiota, heidän toimintansa ja vuorovaikutuksensa.

Strategia käytäntönä huomioi inhimillisen puolen strategiaa tarkastellessa, omaksuen dialogisen strategiatyön ominaisuudet väljentämällä johtajakeskeisiä

näkökulmia. Prosessuaalisen tutkimussuunnan näkemysten mukaisesti strategia käytäntönä hyväksyy strategian kehkeytyvän (*emergent*) luonteen, mutta toisaalta ei myöskään jätä huomioimatta rationaalisen strategisen suunnittelun prosesseja. (Whittington 2003). Tutkimus osoittaa, että strateginen suunnittelu sisältää silti paljon enemmän yksilöiden tavallista, mukautuvaa ja luovaa toimintaa, mitä rationaalinen suuntaus olettaa (Suominen 2009, 28). Vaikka strategiat organisaatioissa eivät aina toteudu tarkoituksenmukaisesti, strategiiden systemaattiset käytänteet ja analyttinen suunnittelutyö ovat arvokkaita organisaatiolle (Whittington 2003). Strategia käytäntönä pyrkiikin poistamaan strategiatutkimuksessa vallinnutta kahtiajakoa, strategian sisältöä korostavan ja prosessuaalisen tutkimussuunnan välillä (Jarzabkowski 2008, 19; Suominen 2009, 26).

Strategia käytäntönä -teoria tutkii, kuinka strategiatyö organisaatioissa tehdään, tarkastellen etenkin sitä, ketkä strategiaa tekevät ja millä työkaluilla (Suominen 2009, 25). Tutkimuksessa ei olla niin kiinnostuneita kilpailuetujen saavuttamisesta ja ylläpitämisestä. Tutkimussuunta pyrkii ennemmin selvittämään organisaatioiden strategista toimintaa tai strategisointia, joka syntyy käytännön toiminnan (*praxis*), strategisten käytäntöjen (*practices*) ja strategiiden (*practitioners*) vuorovaikutuksessa. Vaikka nämä käsitteet ovat erillisiä, ne liittyvät vahvasti toisiinsa ja niitä ei voi tutkia tarkastelematta niiden välistä vuorovaikutusta. (Jarzabkowski ym. 2007).



Kuvio 1: Strategia käytäntönä viitekehys (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007)

Käytännön toiminta laajimmillaan tarkoittaa ihmisten toimintaa kokonaisuudessaan ja se koostuu erilaisten yksilöiden ja ryhmien toiminnasta (Jarzabkowski ym. 2007). Strategiatyö ja sen tapahtumat ovat siis käytännön toimintaa, jossa eri ihmisten, ryhmien ja sosiaalisten instituutioiden välillä on yhteys. Käytännön toiminnalla on dynaaminen luonne ja sitä ilmenee ympäri organisaatiota eri tasoilla (Jarzabkowski ym. 2007). Strategiset käytännöt puolestaan sisältävät rationaalisesti perusteltuja toimintaympäristön analysoinnin

tekniikoita tai suunnittelutyön työkaluja, mutta myös sosiaalisesti rakennettuja käytänteitä, kuten sosiaaliset perinteet, normit, säännöt, palaverit ja rutiinit. Organisaation strategiatyö perustuu strategisiin käytäntöihin, jotka rakentuvat ja kehittyvät kontekstisidonnaisesti organisaation sosiaalisessa toiminnassa koko ajan. (Jarzabkowski 2004; Mantere 2005; Whittington 2006.) Jarzabkowskin (2004) mukaan strategiset käytännöt voivat olla joko itseään toistavia tai mukautuvia. Itseään toistavia ovat esimerkiksi käytännöt koskien tavoitteiden ja työtehtävien määrittämistä, informaation levittämistä, suorituksen mittaamista, palautteen ja palkkioiden antamista. Mukautuvia käytäntöjä ovat merkityksien antaminen työntekijöiden omille tulkinnoille, improvisaatiolle ja vuorovaikutukselle strategiatyössä ja jatkuva neuvottelu vastuualueista. (Mantere 2005.) Mantere (2005) on luokitellut strategisia käytäntöjä edelleen strategian muodostamisen, organisoinnin ja kontrollin käytäntöihin.

Organisaation strategisia käytäntöjä voidaan lisäksi jakaa niihin, jotka mahdollistavat tai estävät menestyksestä strategiatyötä. Itseään toistavat käytännöt oikeuttavat strategiatyöhön osallistumisen ja vahvistavat strategian kontrollin tunnetta ennustettavuuden kautta. Mukautuvat käytännöt taas ruokkivat strategien aktiivisuutta, vapauden ja onnistumisen tunnetta strategiatyössä luovuuden, ilmaiseamisen ja omien tulkintojen kautta. Mukautuvien käytäntöjen osalta olennaista on strategian tulkinta suhteessa kontekstiin ja omaan työhön. Toisaalta, organisaation menestymisen kannalta nämä käytännöt voivat olla hieman ristiriitaisia keskenään. Jos itseään toistavat käytännöt eivät ole täsmällisiä, selkeästi oikeutettu ja kontrolloitu, johtaa tämä motivaation laskuun ja epäselvyyteen strategiatyössä. Mukautuvien käytäntöjen kohdalla vapaus ja itseään toistavien käytäntöjen puute voi taas johtaa ontologisen turvallisuuden vähentymiseen. (Mantere 2005.) Jarzabkowskin (2004) ja Mantereen (2005) mukaan itseään toistavat strategiset käytännöt sopivat hyvin yksinkertaisessa toimintaympäristössä toimiviin organisaatioihin, jotka etsivät stabiliteettia ja kontrollia toiminnalleen. Kun taas mukautuvat käytännöt ja strategian tulkitseminen ovat järkevämpiä monimutkaisemmille organisaatorakenteille, jotka joutuvat koko ajan olemaan joustavia ja reagoimaan muutoksiin toimintaympäristössä. (Jarzabkowski 2004; Mantere 2005.)

Strategit tai toimijat ovat puolestaan henkilöitä, jotka vaikuttavat strategiatyöhön organisaatiossa. Strategia käytännössä tutkimus pyrkii ymmärtämään tarkemmin, mikä on strategien rooli ja identiteetti strategiatyössä (Vaara & Whittington 2012). Strategit osallistuvat strategien laatimiseen, muokkaamiseen ja jalkauttamiseen, hyödyntäen strategisia käytäntöjä (Whittington 2006). Strategit liittyvät olennaisesti strategisointiin, muokaten strategiatyötä oman olemuksensa, käyttäytymisen, kokemuksen ja toiminnan mukaan (Jarzabkowski ym. 2007). Strategien työhön vaikuttavat myös olennaisesti oma identiteetti ja heihin vaikuttavien ihmisten identiteetit, jotka voivat molemmat muuttua ajan sekä toiminnan myötä (Beech & Johnson 2005). Mantereen (2005) mukaan strategi on taas yksilö, joka pyrkii vaikuttamaan organisaation strategiaan asioihin, vaikka se ei edes kuuluisi yksilön toimenkuvaan. He ovat ”strategisia mestareita”, jotka pyrkivät vaikuttamaan strategiseen toimintaan ja mielipiteisiin, muut-

taakseen organisaation suuntaa ja turvaamaan tärkeimpiä resursseja. (Mantere 2005.)

Strategeja voi löytyä ympäri organisaatiota eri hierarkiatasoilta oli kyse siis ylimmästä johdosta, operationaalisesta tasosta tai sidosryhmistä (Mantere 2005; Jarzabkowski 2008, 20). Vielä laajemman näkökulman mukaan, strategiksi on tunnistettava myös henkilöt ja sidosryhmät, jotka ovat virallisesti organisaation ulkopuolella, mutta vaikuttavat strategiaan epäsuorasti (Whittington 2006; Jarzabkowski ym. 2007). Kun strategia nähdään käytäntönä, strategiatyötä eivät aktiivisesti tee ainoastaan ylin johto, vaan eri toimijat hierarkiastasosta huolimatta. Operationaalisen tason työntekijät ovat merkittäviä strategisia toimijoita organisaation selviytymisen ja kilpailuetujen luomisen kannalta, ja siksi myös heidät on tunnistettava strategeiksi (Jarzabkowski ym. 2007).

Työntekijöiden näkeminen strategisiksi valttikorteiksi ja hyödyntäminen strategiatyössä ei välttämättä tapahdu helposti organisaatioissa. Mantere ja Vaara (2008) tutkivat strategiaa käytäntönä osallistumisen näkökulmasta, tarkastellen etenkin käytänteitä, jotka mahdollistavat tai estävät henkilöstön osallistumista strategiatyöhön. Henkilöstön osallistumista estäviä käytäntöjä ovat mystifikaatio, käyttäytymistä ohjailevat säännöt ja menetelmäkeskeisyys. Mystifikaatiolla tarkoitetaan sitä, että strategiaan liittyvistä asioista on tehty niin vaikeaselkoisia ja salattuja, että sitä ei ymmärrä kuin etuoikeutettu joukko toimijoita. Työntekijöiden käyttäytymistä ohjailevat säännöt voidaan nähdä monen organisaation toiminnan perustana, mutta toisaalta hierarkia ja komentoketju voivat estää osallistumisen strategiatyöhön organisaatiossa. Tässä tapauksessa säännöt johtavat organisaatiossa siihen, että strategiatyötä tekevät vain ylimmän johdon jäsenet ja muulle henkilöstölle jää strategian toteuttamisen rooli. Menetelmäkeskeisyys puolestaan voi johtaa tiettyjen teknologioiden ja menetelmien suosimiseen inhimillisen sosiaalisen vuorovaikutuksen kustannuksella. Osallistumista mahdollistavia käytäntöjä puolestaan ovat itsensä toteuttaminen, dialogisuus ja konkreettisuus. Henkilöstön mahdollisuudet osallistua strategiatyöhön ja itse määrittää strategisia tavoitteita ruokkivat itsensä toteuttamisen tunnetta. Osallistumista mahdollistaa myös strategiatyöstä keskusteleminen, dialogit ja vuorovaikutus organisaation eri hierarkiatasojen välillä. Konkreettisuus strategiatyössä puolestaan ilmenee sillä, että strategia on sidottu ja sovellettavissa koko henkilöstön arjen työtehtäviin. Silloin strategian ja käytännön välille on syntynyt yhteys, joka ruokkii työntekijöiden osallistumista strategiatyöhön. (Mantere & Vaara 2008.)

Tämän päivän organisaatioiden toimintaympäristöt ovat kehittyneet entistä monimutkaisemmiksi, missä jatkuva muutos vaikeuttaa perinteisen hierarkkisen strategiatyön toteuttamista. Hierarkkisesta johtokeskeisestä strategiatyöstä on siirrytty korostamaan yksilön asiantuntijuutta ja sosiaalista vuorovaikutusta strategiatyön keskiössä. Samalla teknologian kehittyessä myös organisaation työntekijöiden roolit sekä työntehtävät ovat muuttuneet paljon ja paras tieto työn suorittamisesta ei ole enää johdolla, vaan yksilöillä operationaalisella tasolla. (Teittinen & Auvinen 2014.) Asiantuntijaorganisaatioiden yleistyessä on ymmärretty, että kaikilla työntekijöillä tulee olla strateginen ymmärrys toimin-

nasta ja mahdollisuus osallistua strategiatyöhön, jotta he sitoutuvat tuottamaan lisäarvoa asiakkaille ja näin saavuttavat organisaation tavoitteita (Denning 2010, 14-15). Strategian näkeminen käytäntönä ja strategiatyön dialogimaisuus on johtanut toimijakontrollin levittäytymiseen organisaatiossa. Toimijakontrollilla tarkoitetaan yksilökeskeisempää ja holistisempaa näkökulmaa, jolloin työntekijät voivat toimia omiin tulkintoihin perustuen itseohjautuvasti. Tällöin henkilöstön on mahdollista käyttää voimavarojaan suurimmalla mahdollisella tavalla, kun yksilön omaa tietoa ja panosta arvostetaan. Kontrolli rakentuu tällöin kaikkien toimijoiden eli johdon sekä työntekijöiden välillä vuorovaikutussuhteessa. (Teittinen & Auvinen 2014.)

2.1.4 Strategia diskursiivisena ja tulkinnallisena todellisuutena

Kuten aiemmista kappaleista on selvinnyt, strategian tutkimuksessa ja kirjallisuudessa on tapahtunut viime vuosikymmeninä kehitys kohti sosiaalista vuorovaikutusta ja käytännön toimintaa strategiatyössä korostavia näkemyksiä. Yhteiskuntatieteissä laajemminkin on tapahtunut niin sanottu kielellinen käänne, jonka myötä kiinnostus kieltä ja sen käyttöä on kasvanut tutkimuksessa (Suominen 2009, 31). Strategiaa käytäntönä tarkastelevan koulukunnan näkemysten mukaisesti tutkimus on alkanut korostaa vuorovaikutuksen ja diskursiivisuuden merkitystä strategiatyön tutkimuksessa. Tämä diskursiivinen näkökulma olettaakin, että todellisuus on sosiaalisesti rakentunut ja maailmaa ei voida tarkastella pelkästään objektiivisesti (Suominen 2009, 32). Sosiaalinen todellisuus rakentuu jatkuvissa paikallisissa tai hetkellisissä vuorovaikutuksen prosesseissa, missä kielellä on tärkein rooli merkityksien kehittämisen kannalta (Berger & Luckmann 1991, 49-52; Ojakangas 2011, 42). Tämän ajattelutavan mukaan esimerkiksi organisaatiot rakentuvat organisaation jäsenten välisissä diskursseissa, joissa luodaan yhteinen sosiaalinen todellisuus, jonka mukaan jäsenet merkityksellistävät työn ja oman roolinsa työn teossa (Grant, Keenoy & Oswick 2001).

Myös strategian laatiminen on pitkälti kielityötä, jossa tekstien ja puheen verkostot muodostavat organisaation sosiaalisen käytännön toisin sanoen strategian (Pälli 2009). Strategiatyö vaatii siis puhetta, jota esiintyy ympäri organisaatiota muodollisista strategiapalavereista työntekijöiden keskusteluihin ja juoruihin. Puhe on oleellinen osa strategian rakentamista, merkityksellistämistä ja viestimistä. Strategia on siis diskurssi, joka jaetaan yhdessä (Balogun, Jacobs, Jarzabkowski, Mantere & Vaara 2014.) Barry ja Elmes (1997) väittävät, että strategiat voivat olla luonteeltaan jopa fiktiivisiä. Organisaatioissa erilaisten strategisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista on tulkittu rationaalisesti pitkälti suunnitelmien sekä numeraalisten mittareiden kautta. Sajalon ym. (2016) mukaan strategian merkityksien kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen tarvitaan numeroiden lisäksi myös narratiiveja, eli puhuttuja tai kirjoitettuja tarinoita. Narratiiviksi voidaan määritellä teksti tai kertomus, mikä sisältää ajallisia tapahtumaketjuja, jotka liittyvät toisiinsa. Yleensä narratiivit sisältävät juonen, jossa jollekin hahmolle sattuneita tapahtumia käsitellään. Narratiiveista juuri juonia sisältävät kertomukset ovat tehokas keino viedä viestiä eteenpäin. Ne

esittävät faktat kokemuksena, eivätkä vain informaationa, tehden asioista todellisuudelta tuntuvampia ja helpompia tulkita. (Gabriel 2004.) Organisaation jäsenten tulkinnan kannalta tärkeimpiä ja tehokkaimpia narratiiveja ovat visiointi, metaforisaatio ja organisaation jäsenten inspirointi yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Sajasalo ym. 2016).

Strategian ymmärtäminen ja tulkinta tapahtuvat subjektiivisesti organisaation sisällä paikallisissa vuorovaikutusprosesseissa, joihin johto voi osallistua, mutta ei kontrolloida (Balogun & Johnson 2005). Organisaatio kehittyy ja muuttuu vasta kun sen jäsenten tulkinnat ja merkitykset strategiasta muuttuvat. Strategia ja strateginen muutos ovat neuvotteluprosesseja, missä organisaation jäsenten yhteisesti omaksuttu merkityksmaailma ratkaisee lopputuloksen (Gioia & Chittipeddi 1991; Pälli 2009). Strategia omalta osaltaan rakentaa ja synnyttää yksilöiden sekä ryhmien subjektiivisuutta organisaatiossa. (Suominen 2009, 33-34.) Subjektiivisuudella tässä tapauksessa tarkoitetaan diskursiivisesti tietyissä konteksteissa rakentuvaa ymmärrystä identiteetistä ja sosiaalisesta toiminnasta (Laine & Vaara 2007). Knights ja Morgan (1991) esittävätkin, että organisaation strategiset diskurssit voivat muuttaa yksilöitä subjekteiksi, joiden merkityksmaailma ja todellisuudentaju ovat sidottu tiivistä yhteen strategia diskursseihin ja käytäntöön osallistumisen kanssa. Strategia ja subjektiivisuus linkittyvät siis läheisesti toisiinsa ja strategista toimintaa ei tule johtaa ainoastaan objektiivisesti. Strategia ja muut diskurssit ilmentävät tietynlaista subjektiivisuutta, jonka vaikutukset organisaation toimijoihin ovat joko voimaannuttavia tai heikentäviä (Laine & Vaara 2007). Strategia on siis sosiaalisesti rakentunut ilmiö tai kieli, jonka avulla organisaation jäsenet määrittävät, perustelevat ja merkityksellistävät organisaation toimintaa. Siksi diskursiivisen ja tulkinnallisen näkemyksen mukaan strategian tutkimuksessa tulisi keskittyä seuraamaan organisaation jokaisen toimintatason vuorovaikutustilanteita ja niissä tapahtuvia tulkintoja. (Suominen 2009, 33-34.)

Tulkinnallisuutta korostavasta näkökulmasta strategista toimintaa organisaatioissa ovat tutkineet esimerkiksi Balogun ja Johnson (2005). He seurasivat tutkimuksessaan keskijohtoa ja heidän tulkintoja ylimmän johdon laatimasta strategista sekä sen toteuttamisesta. Heidän mukaan strategioilla on tapana johtaa usein tarkoittamattomiin lopputuloksiin, joihin pitkälti eniten vaikuttavat työntekijöiden tulkinnat strategian implementointivaiheessa. Myös Gioia ja Chittipeddi (1991) näkivät strategian implementoinnin organisaatiossa olevan tulkintaprosessi, jossa työntekijät luovat itselleen merkityksiä organisaation toiminnasta sekä kehittämistä. Jokaisen työntekijän tulkinnat eroavat toisistaan ja myös muuttuvat toiminnan kontekstin, ajattelutapojen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen takia. Molempien tutkimuksien lopputuloksena strategian nähtiin olevan vuorovaikutteinen prosessi, jota muokkaavat eri osapuolien kokemukset ja tulkinnat. (Gioia & Chittipeddi 1991; Balogun & Johnson 2005.) Näihin joka päiväisiin kokemuksiin vaikuttavat lisäksi muiden organisaatiojäsenten käyttäytyminen ja vuorovaikutussuhteet. Strategian toteuttamisen suhteen olennaisia ovat keskijohdon välillä tapahtuvat epäviralliset vuorovaikutustilanteet, joissa tulkintoja ja merkityksiä strategiasta luodaan vapaammin

yhdessä. (Balogun & Johnson 2005.) Saman voidaan varmasti nähdä pätevän myös alemmalla hierarkiatasolla toimivien työntekijöiden tulkintoihin organisaation strategisesta toiminnasta.

Laineen ja Vaaran (2007) sekä Balogunin ym. (2014) mielestä subjektiivisuus ja diskursiiviset lähestymiskeinot tarjoavat mahdollisuuden tarkastella strategian ja strategisoinnin keskeisimpiä kysymyksiä yksityiskohtaisemmin, kuin mitä perinteiset näkökulmat pystyvät. Strategiadiskurssia ja sen ominaisuuksia ovat tarkastelleet muun muassa Hardy, Palmer ja Phillips (2000), joiden mukaan diskurssit eivät ainoastaan peilaile sosiaalista todellisuutta, vaan myös luovat sen. Knights ja Morgan (1991) taas toteavat strategiadiskurssin vaikuttavan organisaation valta-asemiin. Johto voi käyttää strategiaa keinona, jolla se rationalisoi tai oikeuttaa tiettyjä ratkaisuja ja mobilisoi työntekijöitä kohti haluttua toimintaa Toisaalta myös työntekijät ja keskijohto voivat näyttää valtansa strategiaprozessissa ohjailemalla ja käyttämällä strategiaa vasten johdon odotuksia. (Knights & Morgan 1991.)

Laineen ja Vaaran (2007) tutkimuksen tulokset selittävät sitä, miksi jotkut strategiset ideat organisaatioissa eivät onnistu. Huonot kokemukset eivät ainoastaan johdu vastakkaisista näkemyksistä organisaation strategisen suunnan suhteen, vaan siitä, että eri tekijöillä on subjektiivisesti eri näkemykset siitä, mitä strategia ja strategisointi oikeastaan edes ovat. Strategisen toiminnan kannalta keskeistä on selkeyttää kullekin toimijalle annetut roolit ja identiteetit. Jos toimijoiden strategiseen toimintaan osallistumista pyritään rajaamaan, se aiheuttaa todennäköisesti diskursiivista ja muuta sosiaalista vastustusta. (Laine & Vaara 2007.) Strategiatyön kehittämisen ja strategisen muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että organisaation toimijat ovat samalla kartalla strategian suhteen. Monimerkityksellisyys hyväksyminen ja yhteisen tulkintakehyksen luominen rikastavat strategiatyön lopputuloksia.

Tulkinnallista näkökulmaa seuraten johdon rooli strategia ja strategista muutosta käsitellessä tulee nähdä eri tavalla kuin ennen. Johdon kontrolli ja ylhäältä alaspäin suuntautuvat rationaaliset suunnitelmat eivät enää sovi etenkin nykypäivän jatkuvasti muuttuviin toimintaympäristöihin (Jarzabkowski 2004; Mantere 2005; Balogun & Johnson 2005). Johdon tärkein rooli on nykyään toimia ennemmin työntekijöiden tulkintojen mahdollistajana ja vision vahvistajina kuin strategian laatijoina (Gioia & Chittipeddi 1991). Johtaminen on siis enemmänkin yhteisen tulkintakehyksen ja merkityksien luomista. Ylin johto voi päättää organisaation virallisen vision ja strategiset tavoitteet, mutta organisaation jäsenten omat tulkinnat synnyttävät useita erilaisia epävirallisia tarinoita, jotka ovat todellisia muutosvoimia organisaation sisällä (Ojakangas 2011, 45). Gioia & Chittipeddi (1991) selittävät organisaation strategisen muutoksen prosessia kahden termin, merkityksellistämisen ja merkityksen antamisen kautta. Balogun ja Johnson taas (2005) hyödyntävät Carl Weickin (1995) sensemaking teoriaa tutkimuksessaan selittääkseen, että organisaation todellinen muutos vaatii aina yhteisesti jaettujen tulkintakehysten muuttumista organisaatiossa. Tulkintakehys on ikään kuin mielikuva, jonka kautta organisaation jäsenet tulkitsevat omia mielipiteitään sekä kokemuksiaan ja antavat niille merkityksiä.

2.2 Strateginen organisaatiomuutos ja sen merkityksellistäminen

Tänä päivänä organisaatioiden strategisen toiminnan kautta pyritään vastamaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja uudelleen virittäytymään. Muutokset ovat koko ajan läsnä organisaatioiden toiminnassa ja niiden hallitseminen sekä tulkitseminen ei ole aina yksinkertaista. Työntekijät merkityksellistävät muutosta omista lähtökohdistaan ja heille täytyy antaa tilaa tulkita asioita, jotta muutosprosesseihin sitouduttaisiin. Tämän kappaleen tarkoituksena on avata lukijalle organisaatiomuutosta käsitteenä. Myöhemmin tarkastellaan merkityksellistämisen prosessia etenkin organisaation ja työntekijöiden tasoilla tapahtuvana ilmiönä.

2.2.1 Strateginen organisaatiomuutos

Kuten strategia, myös muutos on haastava määriteltävä, koska se on käsitteenä todella kirjava ja laajasti tulkittavissa. Muutoksella perinteisesti tarkoitetaan jonkun asian, olemuksen tai tilan muuttumista toisenlaiseksi. Myös muutosta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta katsoen, esimerkiksi yksilön, ryhmän ja organisaation tasoilla (Burnes 2004, 261). Tässä tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan muutosta organisaation tasolla tapahtuvana jatkuvana ilmiönä, mihin organisaation strateginen toiminta vaikuttaa. Mills, Dye ja Mills (2009) määrittävät organisaatiomuutoksen tarkoittavan muutosta organisaation ydintoiminnoissa, kuten rakenteissa, teknologiassa, kulttuurissa, johtamistoiminnoissa, henkilöstössä tai tavoitteissa. Pyrkimyksenä on parantaa organisaation toimintaa saavuttamalla esimerkiksi entistä toimivampia tiloja, rakenteita tai toimintatapoja (Juppo 2011, 5).

Tänä päivänä muutoksia tapahtuu jatkuvasti monista eri syistä, kun organisaatiot pyrkivät mukautumaan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Nämä syyt vaihtelevat organisaation tilanteesta riippuen. Tilannetekijät, kuten organisaation ikä, koko, teknologia, rakenne, valtasuhteet, kilpailu ja omistuspohja, vaikuttavat siihen, minkälaista muutosta tarvitaan (Juppo 2011, 35). Oakland ja Tanner (2007) jakavat muutoksen aiheuttajia organisaation ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisia muutostekijöitä ovat asiakkaiden sekä sidosryhmien tarpeet, sääntelyyn liittyvät vaatimukset, markkinoiden kilpailutilanne ja osakkaat. Sisäisiksi muutostekijöiksi he puolestaan luokittelevat toiminnan tehokkuuden parantamisen, tarpeen parantaa tuotteiden ja palveluiden laatua ja prosessien kehittämisen. Ulkoiset - sekä sisäiset muutostekijät ovat sidoksissa toisiinsa ja ne ilmenevät usein samanaikaisesti. Esimerkiksi jos asiakas vaativat parempaa palvelua täytyy sisäisesti prosesseja ja palvelun laatua parantaa. (Oakland & Tanner 2007.)

Tyypillisesti muutoksia tarkastellaan suunniteltuina, jolloin ne monesti nähdään tapahtuvan vaiheittaisesti. Perinteinen malli kuvata vaiheittaisia muutoksia syntyi Kurt Lewinin toimesta vuonna 1947. Mallin mukaan muutos tapahtuu yksinkertaisesti kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäinen Lewinin mallin vaiheista on sulattaminen, jossa yritetään poistaa epävarmuutta perustelemalla

muutostarpeita, luoden samalla positiivista ilmapiiriä muutosta kohtaan. Toisessa vaiheessa muutos varsinaisesti tapahtuu, kun toimintatapoja ja organisaatiota uudistetaan. Kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa muutos pyritään jättämään, vakiinnuttamalla uudet toimintatavat ja organisaatorakenteet (Burnes 2004, 274-275.) Lewinin rationaalisesti etenevä malli on kuitenkin saanut viime vuosikymmeninä paljon kritiikkiä, koska se jättää huomioimatta muutoksien dynaamiset ja yllätykselliset muodot. Tänä päivänä muutos nähdään yleisesti olevan organisaatiossa enemmän jatkuvasti kehittyvä ilmiö, jota kuvaavat sopeutuminen ja orgaanisuus (Juppo 2011, 44.)

Organisaatiomuutoksia on olemassa useita eri tyyppisiä, jotka vaihtelevat frekvenssiltään ja laajuudeltaan. Näitä muutoksen eri tyyppisiä on luokiteltu ja jaettu tutkimuskirjallisuudessa monella eri tavoilla. Nadler ja Tushman (1990) jakavat organisaatiomuutoksia nelikenttämallinsa avulla eri kategorioihin, jotka ovat ennakoiva, reaktiivinen, vähittäinen ja strateginen. Armstrong (2009, 167) puolestaan on luokitellut muutoksia seitsemään eri tyyppiin. Nämä muutoksen tyypit ovat vähittäinen, transformaationaalinen, strateginen, organisaationaalinen, systeemeihin ja prosesseihin liittyvä, kulttuurinen ja käytöksellinen (Armstrong 2009, 167). Nämä erilaiset muutostyypit vaativat toisistaan poikkeavaa muutosjohtamista. Muutosjohtamisella tarkoitetaan erilaisia johtamistoimenpiteitä, joiden avulla muutosta pyritään kontrolloimaan ja ohjaamaan kohti haluttua lopputulosta. Nämä johtamistoimenpiteet sisältävät asioiden johtamista ja etenkin ihmisten johtamista. (Kotter 2012, 28-29; Sydänmaanlakka 2004, 73.)

Tässä tutkimuksessa käsitellään organisaatiomuutoksen tyypeistä koko luokaltaan suurimpia, strategisia muutoksia, jotka vaikuttavat merkittävästi organisaation toimintaan. Strateginen muutos on kokonaisvaltainen prosessi, jossa organisaation toiminnan tarkoitus, tavoitteet ja suunta muuttuvat. Tässä tapauksessa usein myös organisaation rakenteissa ja resurssien allokoinnissa tapahtuu muutoksia. (Gioia, Thomas, Clark & Chittipeddi 1994.) Armstrongin (2009, 168-169) mielestä strateginen muutos tapahtuu tulevaisuuteen suuntautuvana, organisaation tavoitellessa pitkällä aikavälillä menestymistä visiota ja strategista toimintaa muokkaamalla. Strategisen muutoksen avulla pyritään vastaamaan muuttuvan kilpailuympäristön asettamiin vaatimuksiin ja haasteisiin. Strategiset muutokset ovat siis ympäristölähtöisiä, kun esimerkiksi kilpailulliset, taloudelliset, teknologiset tai sääntelyyn liittyvät tekijät pakottavat organisaatiot muuttamaan toimintaansa. Organisaation strateginen muuttaminen ei takaa menestymistä, mutta tänä päivänä organisaatiot, jotka eivät pysty muuttumaan eivät tule myöskään selviytymään kovan kilpailun kourissa. (Nadler & Tushman 1990.)

Muutoksien toteuttaminen ei ole yksinkertaista ja siksi usein organisaatiot eivät täysin onnistu muutosponnisteluissaan. Organisaatioissa tehtävien muutoksien määrät ovat viime vuosikymmeninä kasvaneet ja samalla myös epäonnistumisten määrät ovat nousussa (Holbeche 2005, 6). Beerin & Nohrian (2000) mukaan 70% kaikista muutoshankkeista epäonnistuu eikä saavuta kaikkia tavoitteitansa. Syyksi he näkevät sen, että johtajat eivät ymmärrä muutosta riittävän kokonaisvaltaisesti ja hämmäntyvät kaikesta informaatiosta, mitä on tarjot-

la muutokseen liittyen. (Beer & Nohria 2000.) Tämä heijastuu siten organisaation strategiseen suunnitteluun, joka on usein riittämätöntä (Holbeche 2005, 7). Syitä muutoksessa epäonnistumiseen ovat tutkineet myös Oakland ja Tanner (2007), jotka tunnistivat käytäntöjä, jotka hidastavat muutoksen toteuttamista. Muutoksen toteuttamista ja sitä kautta siinä onnistumista hidastavat muutokset organisaation johdossa, kommunikaation puute, muutosvastarinta ja johdon vähäinen osallistuminen muutosprosessiin. (Oakland & Tanner 2007.)

Gioian ja Thomaksen (1996) mukaan strategista muutosta toteuttaessa johtajien tulee puhua muutoksesta tavoitteellisesti ja inspiroivasti, luoden idealistista kuvan tulevaisuudesta. Tämä helpottaa organisaation jäsenten tulkintaa tulevaisuudesta ja tekee organisaatiosta valmiimman muutokseen. (Gioia & Thomas 1996.) Samoilla linjoilla ovat Isern ja Pung (2007), jotka näkevät, että muutoksessa onnistuminen vaatii organisaatiossa pyrkimyksiä luoda mahdollisimman selkeä visio, joka yhdistää ja motivoi henkilöstöä muutosponnisteluissa. Tehokkain keino on pukea visio muutuskertomukseksi, joka inspiroi kaikkia organisaation jäseniä, selittäen samalla muutoksen vaiheita. (Isern & Pung 2007.) Onnistumisen näkökulmasta muutosta on tarkastellut myös Kotter (1995), joka on luonut kahdeksan askeleen mallin, jolla muutoksia voi viedä läpi menestyksekkäästi. Kotterin mallista on havaittavissa paljon yhtäläisyyksiä Lewinin (1947) kehittämän kolmen vaiheen mallin kanssa. Askelista neljän ensimmäisen kautta pyritään sulattamaan organisaatiossa vallitsevaa tilaa, jotta muutoksen hyväksyminen helpottuu. Seuraavien askelien kautta päästään varsinaiseen muutokseen, kun uusia toimintatapoja esitellään. Viimeisen askeleen tarkoituksena on vakiinnuttaa tehdyt muutokset osaksi organisaation hitaasti muuttuvaa kulttuuria (Kotter 2012, 23-24.)

1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen
2. Muutosta ohjaavan ryhmän muodostaminen
3. Selkeän vision ja strategian laatiminen
4. Muutosviestintä
5. Työntekijöiden valtuuttaminen muutoksen tavoitteiden mukaiseen toimintaan
6. Voiton tuottaminen lyhyellä aikavälillä
7. Muutoksen vakiinnuttaminen uudessa tilanteessa
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin

Kuvio 2: Muutoksen kahdeksan askelta (Kotter 1995).

Tänä päivänä organisaatioiden jatkuva muutoskyvykyys on yksi olennaisimmista selviytymiskeinoista koko ajan kehittyvissä kilpailuympäristöissä (Lüscher & Lewis 2008). Siksi muutoksessa onnistuminen ei pelkästään tarkoita organisaation menestymistä lyhyellä aikavälillä. Pyrkimyksenä on pikemminkin organisaation kestävä kehittäminen pidemmällä aikavälillä, mihin tarvitaan organisaation historian, nykyisen hetken ja tulevien aikojen arviointia. (Holbeche 2005, 17; Fisher 2005.) Oikeanlaisen strategiatyön lisäksi organisaation täytyy pitää huolta, että taitavat ja halukkaat työntekijät pysyvät mukana toiminnassa. Onnistuneet muutokset tapahtuvat, kun organisaation jäsenet ovat avoimia muuttamaan käyttäytymistään ja toimintaansa tilanteeseen sopivaksi. (Holbeche 2005, 17.) Organisaation muuttuminen vaatii muutoksia asenteissa, kun työntekijöiden rooleja, vastuualueita ja toimintasuhteita uudistetaan.

Muutokset vaikuttavat monella eri tavoilla organisaatioiden työntekijöihin ja muutos ei ole ainoastaan ylimmän johdon vastuulla organisaatiossa (Rouleau 2005). Strategisen muutoksen kannalta on erittäin tärkeää, että organisaation työntekijätasoa on sinut strategian kanssa ja ymmärtää sen erilaiset merkitykset. Tähän vaikuttaa usein se, onko työntekijät olleet mukana strategian luonnissa. Jos strategian luontia on hajautettu ympäri organisaatiota eri hierarkia tasoille, niin on mahdollista, että työntekijät kokevat sen enemmän omakseen ja näin sitoutuvat siihen paremmin. (Laine & Vaara 2011.) Organisaation keskijohto ja työntekijät ovat useimmiten lähimpänä asiakkaita ja muita tärkeitä sidosryhmiä, joille on myös pystyttävä viestimään strategiasta sekä perustelemaan muutostarpeita (Rouleau 2005). Muutoksen menestyksekkäs toteuttaminen vaatii kaikkien organisaation jäsenten, johdosta työntekijöihin, aktiivista osallistumista muutoksen tulkitsemiseen ja eteenpäin vientiin. Tämä aktiivinen osallistuminen sisältää samanaikaisesti molempia sekä ymmärtämiseen että tekoihin ja vaikuttamiseen liittyviä prosesseja, jotka voidaan kategorisoida merkityksellistämisen ja merkityksenantamisen alle (Gioia & Chittipeddi 1991). Merkityksellistäminen ja merkityksenantaminen ovat toisiaan täydentäviä ja vastavuoroisesti tapahtuvia prosesseja, joita avataan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

2.2.2 Merkityksellistäminen käsitteenä

Kuten edeltä on selvinnyt, jokainen organisaation työntekijä tekee prosessinomaisesti tulkintoja ja rakentaa itselleen merkityksiä organisaation päivittäisestä toiminnasta. Tulkintoihin vaikuttavat menneet kokemukset ja muiden ihmisten mielipiteet, ohjaten ihmisten toimintaa, oli se strategialinjausten mukaista tai ei. Ymmärrys organisaation toiminnasta ja strategiasta kehittyy merkityksellistämisen prosessissa, jota voidaan kuvata tarkemmin kahden käsitteen, sensemakingin ja sensegivingin kautta (Gioia & Chittipeddi 1991). Sensemakingin kautta ihminen pyrkii ymmärtämään sekä tulkitsemaan tapahtumia ja luomaan merkityksiä niistä itselleen (Paavela 2010, 30). Sensegivingillä puolestaan tarkoitetaan merkityksenantamista eli yrityksiä vaikuttaa lopputulokseen viestimällä ja hankkimalla tukea omille ajatuksilleen (Rouleau 2005).

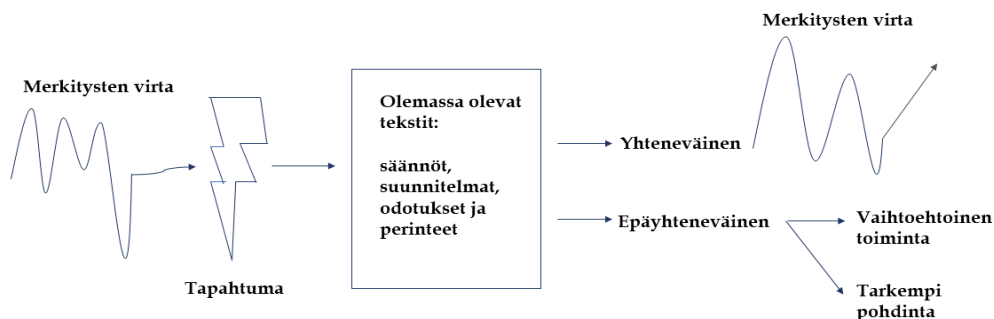
Organisaatiotutkimuksessa sensemaking terminä ilmeni ensimmäistä kertaa 1960-luvulla, mutta sen juuret ovat vielä kauempana 1900-luvun alkupuolel-

la. Käsitteen varsinaisesti tunnetuksi toi Karl Weick vuonna 1995 teoksellaan *Sensemaking in Organization*. (Maitlis & Christianson 2014.) Weickin (1995, 4) mukaan sensemaking on käsite toiminnan merkityksellistämistä eli jatkuvasta prosessista, jossa ihminen pyrkii paremmin ymmärtämään ja hahmottamaan tapahtunutta. Tutkimuskirjallisuudessa prosessia on kuvattu kahdesta eri näkökulmasta. Toiset pitävät sensemakingiä yksilön tiedollisena prosessina (Louis 1980), kun taas toiset näkevät sen enemmän sosiaalisesti ja diskursiivisesti rakentuvana (Weick 1995; Weick ym. 2005; Maitlis 2005; Maitlis & Christianson 2014.) Sensemaking käsitteenä yleistyi strategisessa kirjallisuudessa 1990-luvun aikana ja tutkimus on lähinnä käsitellyt sitä, kuinka organisaation ylin johto tekee muutostarpeista merkityksellisempiä alaisten silmissä (Rouleau 2005). Johtajakeskeisten näkökulmien lisäksi merkityksellistämistä on tutkittu myös paljon epätavallisissa tilanteissa, kuten kriiseissä tai onnettomuuksissa tapahtuvana ilmiönä (Maitlis 2005; Tökkäri 2012, 33). Suomenkielessä suoranaista vastiketta sensemaking käsitteelle ei ole, mutta useat teokset ovat eri termein käsitelleet aihetta kirjallisuudessa. Tökkäri (2012) on puhunut mielekkyyden luomisesta, Harisalo (2008) merkitysten luomisesta, Vanhalakka-Ruoho (2006) mielenrakentamisesta ja Jalonen (2007, 246) puolestaan merkityksellistämistä. Tässä tutkimuksessa sensemakingiä tullaan tästä eteenpäin käsittelemään termillä merkityksellistäminen.

Toiminnan merkityksellistäminen sisältää menneisyyteen suuntautuvaa kokemusperäistä tarkastelua, jonka kautta rationalisoidaan ihmisten toimintaa nykytilanteessa (Weick ym. 2005). Yksinkertaisimmillaan merkityksellistäminen selittää sitä, kuinka samoille tapahtumille voidaan antaa useita eri merkityksiä (Helms Mills ym. 2010). Merkityksellistäminen on merkittävä osa organisoinnin prosessia ja se voidaan nähdä oleva ikään kuin ”levähdyspaikka tiellä, joka johtaa yhteisymmärryksessä rakennettuun ja koordinoituun toimintaan”. Tällä ”levähdyspaikalla” tilanteita yritetään tulkita, järjestää ja pukea sanoiksi, jotka palvelevat ponnahtauslautana kohti toimintaa. Merkityksellistäminen on tila, jossa merkitykset materialisoidaan eli kyseessä on asia, joka koskee kieltä, puhetta ja kommunikointia. (Weick ym. 2005; Taylor & Van Every 2000, 275.) Se on siis käsite tulkinnan ja toiminnan vuorovaikutuksesta, joka voidaan määrittellä eri tavoilla. Merkityksellistäminen on siis sosiaalisesti rakentunut ajatusprosessi, minkä kautta yksilöt tuottavat itselleen järkevän ymmärryksen käsiteltävästä asiasta.

Merkityksellistäminen alkaa yleensä kaaoksella, kun yksilö pyrkii selvittämään mitä tapahtuu ja mitä tulisi tehdä seuraavaksi (Weick ym. 2005). Merkityksellistämistä tulee ajankohtaista, kun yksilöt ja organisaatiot kohtaavat uusia, yllättäviä tai hämmentäviä asioita toiminnassaan, jotka rikkovat merkitysten vakaata virtaa (Gioia & Thomas 1996; Weick 1993; Weick 1995; Weick ym. 2005; Maitlis & Christianson 2014). Siksi esimerkiksi juuri organisaatiomuutokset ovat hetkiä, jolloin organisaation jäsenet todella merkityksellistävät asioita. Tällöin yksilöt kokevat ikään kuin kuilun omien odotusten ja kokemusten välillä (Louis 1980). Ihmiset alkavat välittömästi tiedostamatta tai tiedostetusti merkityksellistämään asioita itse ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa, jotta he

osaisivat reagoida oikein (Weick 1995, 4; Balogun & Johnson 2005). Tavoitteena on siis uuden ongelman ratkaiseminen jäsentämällä sekä tulkitsemalla kaikkea tietoa, mitä kokemukset ja ympäristö tarjoavat. Organisaatiossa apuna tässä vaiheessa toimivat erilaiset säännöt, suunnitelmat, odotukset ja perinteet, mitä toiminnassa esiintyy. Asioiden havainnointi ja luokittelu toimivat ikään kuin merkityksellistämisen prosessin esitilana ennen varsinaista kokemusten tulkitsemista ja kategorisoimista. Kokemusten lokeroiminen ja kategorisointi ohjaavat kohti tietynlaista toimintaa ja selityksiä ongelman ratkaisemiseksi. Tällöin abstraktista asiasta pyritään tekemään konkreettista. Jos olemassa olevat selitykset eivät ratkaise ongelmia ihmiset etsivät vaihtoehtoisia tapoja toimia tai pohdiskelevat tilannetta uusista näkökulmista (Weick ym. 2005.) Merkityksellistämisen kulkua kuviolla on havainnollistanut Perryman (2011, 45), joka mukaillee Weickin ym. (2005) näkemyksiä prosessista.



Kuvio 3: Merkityksellistämisen prosessi (Perryman 2011, 45, käänös A.T) mukailien Weick ym. 2005).

Weick (1995) on kehittänyt raamit, joiden avulla voidaan ymmärtää ja selittää, kuinka yksilöt ja organisaatiot merkityksellistävät ympäristöjään. Hän on jakanut merkityksellistämisen prosessia seitsemään eri ominaisuuteen, millä se erottuu muista selittävistä prosesseista, ymmärtämisestä ja tulkinnasta. Nämä ominaisuudet ovat identiteetti (*identity*), takautuvuus (*retrospective*), toteuttaminen (*enactment*), sosiaalinen (*social*), jatkuvuus (*ongoing*), vihjeet (*cues*) ja uskottavuus (*plausibility*). Identiteetit muodostuvat vuorovaikutuksessa, joissa itseään peilataan suhteessa muihin ja ympäristöön. Vuorovaikutustilanteissa yksilöt joutuvat jatkuvasti esittämään jonkun minuuden toisille, samalla kun, he pohtivat minkälainen minuus on hyväksyttävää muiden ja itsensä mielestä. Tämä minuus tai identiteetti ratkaisee merkityksellistämisen kohteen ja miten sitä merkityksellistetään. (Weick 1995, 20-23.)

Takautuvuudella tarkoitetaan sitä, että merkityksellistäminen seuraa aina toimintaa, joka on koko prosessin edellytys. Merkitykset rakentuvat vasta, kun asiat ovat jo tapahtuneet, joten niitä ei voida antaa käynnissä oleville tai tuleville tapahtumille. Tätä tukien Meryl Louis (1980) on määrittänyt merkityksellistämisen olevan ajatusprosessi, jossa takautuvien merkitysten avulla selitetään vastaan tulevia yllätyksiä. Merkityksellistäminen on siten retrospektiivinen prosessi, jossa muistiin perustuen pyritään ymmärtämään ja jäsentämään menneitä tapahtumia. Ongelmallista yksilöille on se, että merkityksiä on ole-

massa monia, mikä aiheuttaa hämmennystä. Ratkaistakseen monimerkityksellisen tuomaa epäselvyyttä, yksilöt ajattelevat ja ymmärtävät toimintaa nojautuen omaan arvomaailmaan ja preferensseihin. (Weick 1995, 24-29.)

Toteuttaminen puolestaan tuo yhteen tiedostamisen ja toiminnan merkityksellistämisen prosessissa. Weickin (1995, 30) mukaan ihmiset organisaatioissa luovat itse ympäristönsä ja pelisääntönsä, jonka sisällä ja mukaan he toimivat. Ihmiset eivät vain passiivisesti toteuta havaitsemiaan asioita, vaan toimijat aktiivisesti tekevät asioita ja kehittyvät yhdessä ympäristön kanssa. *Sosiaalinen* viittaa siihen, että yksilön merkityksellistäminen on aina riippuvainen myös toisten ihmisten toiminnasta (Weick 1995, 38-39). Merkityksellistämisen prosessi tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa yksilön ymmärrykseen vaikuttaa kanssakäyminen, kuten keskustelut muiden organisaation jäsenten kanssa. Puhe ja toiminta kulkevat prosessissa sykleittäin luoden yhteisymmärryksen ja oletuksen siitä mitä tehdä tulevaisuudessa. (Weick ym. 2005.) Ympäristön, kokemuksien ja sosiaalisten suhteiden lisäksi merkityksellistämisen prosessiin vaikuttavat lisäksi myös yksilön tunteet, jotka voivat olla prosessin panoksia, että tuotoksia (Steigenberger 2015).

Merkityksellistäminen on jatkuva prosessi, joka ei koskaan ala tai pysähdy. Ihmiset ovat koko ajan keskellä prosessia, jossa he poimivat tiettyjä hetkiä merkitysten jatkuvasta virtauksista. Näistä hetkistä he puristavat itselleen informaatiota ja vihjeitä siitä, kuinka toimintaa tulisi merkityksellistää. (Weick 1995, 43.) *Jatkuvuus* ja *vihjeet* ovat merkityksellistämisen ominaisuuksia, jotka havainnollistavat, kuinka ihmiset rakentavat koko ajan merkityksiä, jotka rajaavat ja ohjaavat kohti tietynlaista toimintaa. Merkityksellistäminen ei ole prosessi, joka perustuu täydelliseen tarkkuuteen, koska kaikkea ihmiset eivät muista ja havaitse. Merkityksellistäminen perustuu pikemminkin uskottavuuden saavuttamiseen. Riittävä uskottavuus syntyy toiminnasta, mihin yksilö pystyy osallistumaan ja tulkitsemaan vakuuttavasti. *Uskottavuus* lisääntyy, kun merkityksiä rakennetaan yhteisessä vuorovaikutuksessa. (Weick 1995, 56-60.) Suurimmassa testissä yksilön merkityksellistämisen prosessi on, kun hän kohtaa tapahtuman, mikä on niin epätodennäköinen, että epärii raportoida siitä muille, koska ei koe muiden uskovan tapahtumaa (Weick 1995, 1).

Weickin (1995) mielestä merkityksellistäminen vaatii kaikkien edellä mainittujen ominaisuuksien sitomista yhteen. Hyvä tarina on hänen mukaansa uskottava, helposti ymmärrettävä ja sitouttava keino, jolla toimintaa ja ihmisten merkityksellistämisen prosessia voidaan ohjata. (Weick 1995, 60-61.) Weickin (1995) listaus ominaisuuksista on hallinnut vahvasti merkityksellistämisen tutkimuksen suuntaviivoja. Lista on siitä erityinen, että se ei sulje merkityksellistämisen eri ominaisuuksia ulkopuolelle, vaan näkee niiden toimivan yhdessä dynaamisessa suhteessa (Tökkäri 2012, 31). Weickin (1995) näkemyksiä ominaisuuksista on ajan kuluessa kuitenkin haastettu jonkin verran. Gephartin, Topalin ja Zhangin (2010) mukaan merkityksellistäminen tulee nähdä *tulevaisuuteen suuntautuvana*, prospektiivisena prosessina. Tätä ajatusta tukee lisäksi Gioian ym. (1994) ajatukset siitä, että merkityksellistämisen tiedoisesti ja tarkoituksella harkitaan tietyn toiminnan ja tekojen todennäköisiä vaikutuksia tulevaisuu-

nessa. Tulevaisuuteen suuntautuneessa merkityksellistämässä merkitykset ja tulkinnat synnyttävät tai heijastavat kuvia tulevasta tapahtumista ja ilmiöistä. Tällöin menneet ja nykyiset tapahtumat luovat kontekstin, missä oletettuja tulevia tapahtumia tarkastellaan. Tulevaisuuteen suuntautunutta merkityksellistämistä voi tapahtua usein tilanteissa, joissa tulevat tapahtumat aiheuttavat huolia ja epävarmuutta. (Gephart ym. 2010.)

Myös Parry (2003) on koonnut omat seitsemän teemaansa merkityksellistämistä, joissa on paljon samaa, mutta toisaalta myös eroavaisuuksia Weickin (1995) vastaaviin verrattuna. Parry (2003) painottaa vahvemmin arvoihin ja kulttuuriin sidonnaisia puolia sekä tarinankerronnan roolia merkityksellistämisen käsitettä avatessa. Helms Millsin ym. (2010) mielestä Weickin listaukseen tulisi lisätä valtasuhteisiin kietoutuminen, koska organisaation sisällä toisilla yksilöillä on suurempi vaikutus merkityksien rakentumisiin kuin toisilla. Mills (2008) puolestaan kritisoi Weickin listauksen keskittyvän liikaa selittämään merkityksellistämistä vain organisoimisen näkökulmasta. Hänen mukaansa Weick jäljentää jo olemassa olevia organisaation merkityksiä, eikä edes yritä ymmärtää sosiaalisen muutoksen panosta merkityksellistämisen prosessissa. (Mills 2008.) Nämä lisäykset eivät välttämättä ole juuri kehittäneet merkityksellistämisen viitekehystä, mutta ainakin ne painottavat, kuinka monesta näkökulmasta merkityksellistämistä voidaan tarkastella (Tökkäri 2012, 31).

2.2.3 Strategisen toiminnan merkityksellistäminen organisaatiossa

Merkityksellistäminen on prosessi, jonka voidaan sanoa tapahtuvan yksilöllisesti, mutta myös yhteisöllisesti. Merkityksellistämällä on oma välttämätön roolinsa myös organisaatioiden toiminnassa, missä se auttaa työntekijöitä ymmärtämään, kuinka organisaation eri toiminnot, kuten esimerkiksi päätöksenteko toimivat (Helms Mills ym. 2010). Toimintaa voidaan Tillmannin ja Goddardin (2008) mukaan merkityksellistää kahdesta eri näkökulmasta, yksilön tai organisaation näkökulmasta katsottuna. Merkityksellistämisen ei siis ole pelkästään yksilön kokemus, vaan myös organisaation tasolla tapahtuva prosessi (Weick 1995). Jokapäiväisen yksilötason ja organisaationaalisen merkityksellistämällä on kuitenkin eronsa. Ihmiset pitävät tavallista elämää melko itsestään selvänä, kun taas organisaation tasolla toiminnasta ja asioista neuvotellaan sekä kiistellään paljon suuremmissa määrin (Czarniawska-Joerges 1992, 120). Yhteisöllisesti merkityksellistäminen tapahtuu, kun organisaation jäsenet luovat yhdessä merkityksiä toiminnalle keskustelemalla tai muuten vuorovaikuttamalla keskenään (Tökkäri 2012, 32). Maitlisin (2005) mukaan organisaation tasolla tapahtuva merkityksellistäminen on sosiaalinen prosessi, jossa organisaation jäsenet tulkitsevat vuorovaikutuksen avustuksella ympäristöjään, rakentaen merkityksiä maailmasta ja toimien kollektiivisesti.

Weickin mukaan merkityksellistäminen ja organisaatio ovat samankaltaisia ilmiöitä, jotka muodostuvat keskenään vuorovaikutuksessa (Weick ym. 2005). Organisaation myötä ymmärretään ja järjestetään ihmisten toimintaa kohti tiettyjä haluttuja lopputuloksia (Chia & Tsoukas 2002). Merkityksellistämällä viitataan organisoimisen prosesseihin, jossa kielen ja narratiivien avulla

pyritään etsimään selityksiä tapahtumille (Brown, Stacey & Nandhakumar 2008). Monesti toiminnan merkityksellistäminen organisaatioissa tarvitsee avukseen jonkunlaisen viitekehysten, jossa tapahtuneita asioita tarkastellaan ja selitetään (Weick 1995, 4). Balogun ja Johnson (2004) puhuvat skeemoista, joilla tarkoitetaan organisaation jäsenten jakamia kognitiivisia malleja tai tulkintakehyksiä todellisuudesta. Näissä skeemoissa tietoa on jäsenelty teemoittain ja niitä vasten työntekijät tekevät tulkintansa organisaation asioista. (Balogun & Johnson 2004.) Esimerkiksi strategia voidaan nähdä organisaatioissa viitekehystenä, jonka kautta toiminnan merkitystä, tarkoitusta ja suuntaa pyritään tekemään helpommin ymmärrettäväksi organisaation jäsenille (Westley 1990). Tämän tutkimuksen lähtökohtana on tulkita strategian olevan organisaatioissa juuri viitekehys, jonka kautta ihmiset pyrkivät määrittämään toiminnan suuntaa sekä tulkitsemaan että antamaan merkityksiä informaatiolle, joka syntyy organisaation vuorovaikutuksessa (Weick 1995, 4). Tätä tukee myös Gioian ja Thomaksen (1996) näkemys siitä, että strategia on merkityksellistämisen prosessin panos eikä tuotos tai tuote, miten se on usein ymmärretty. Thomasin, Clarkin ja Gioian (1993) tutkimuksen mukaan toiminnalla ja kognitiolla on suhde ja he näkevät, että organisaation jäsenten merkityksellistämisen prosessit vaikuttavat organisaation strategiseen suoriutumiseen.

Ihmisillä on helposti tapana tulkita tilanteita vain yhdellä tavalla, nähdessä vain asiat joihin uskovat. Siksi myös organisaatioissa monitulkinallisuutta helposti vähennetään ja organisaatio kehittyy tiettyyn suuntaan. (Tökkäri 2012, 34.) Weick (1995, 75) näkee, että ihmiset jakavat tarkoitteen tai yhteisen kokemuksen, minkä perusteella organisaation toiminnasta tulee koordinoitua erilaisten todellisuuksien värityksessä maailmassa. Tämä yhteinen kokemus voi muodostua yksilöiden erilaisista merkityksistä, mutta toisaalta se samalla sitoo kaikkien ymmärryksiä yhteen. (Weick 1995, 75.) Brownin ym. (2008) mielestä tämä yhteinen sidos muodostuu narratiivisista rakenteista ja kaikki merkitykset eivät välttämättä ole jaettuja organisaatioissa. Myös Balogun ja Johnson (2005) nostavat tutkimuksessaan esiin organisaation ja yksilöiden skeemojen eroavaisuuden sekä ristiriitaisuuksien ilmenemisen merkityksiä rakentaessa. Brownin ym. (2008) mukaan yksilöiden erilaisten näkemysten hyväksyntä merkityksellistämässä selittää, kuinka organisaation toiminta kehkeytyy monitulkinallisuuden ja erimielisyyksien kautta. Organisaation jäsenet jokainen merkityksellistävät strategiaa eri tavoin ja esimerkiksi termin ”strateginen” merkitys voidaan ymmärtää täysin eri tavoin organisaation sisällä (Laine ja Vaara 2007; Tillmann ja Goddard 2008). Strategia täytyy kuitenkin ensiksi merkityksellistää yksilön tasolla ja vasta sitten voivat organisaation jäsenet vuorovaikutuksessa luoda jaettuja merkityksiä yhteisöllisesti.

Kollektiivinen strategian merkityksellistäminen organisaatioissa vaatii sitä, että kaikilla organisaation jäsenillä on mahdollisuudet tulkita yksin ja yhdessä uusia tapahtumia. Merkityksellistämisen nähdään onnistuvan paremmin, jos työntekijä on ollut mukana organisaation strategisessa suunnittelussa. Tällöin työntekijälle on jo muodostunut kokonaisvaltaisempi ymmärrys, miksi muutosta tullaan tekemään tai on jo tehty. Vaikka osallistuminen strategiseen suunnit-

teluun helpottaa työntekijöiden organisaationalista merkityksellistämistä, niin toisaalta pelkkä keskittyminen suunnittelutoimintoihin rajoittaa merkityksellistämistä organisaationalisella tasolla. Pelkkä strateginen ajattelu ja suunnittelu eivät takaa toimintaa, joten organisaation jäseniä tulisi sitouttaa enemmän strategian implementointiin, jotta merkityksellistäminen olisi kokonaisvaltaisempaa. (Stensaker, Falkenberg & Gronhaug 2008.)

Maitlis (2005) on tutkinut merkityksellistämisen dynamiikkaa organisaatiotasolla, kun prosessiin osallistuu useita eri sidosryhmiä yhtäaikaisesti. Dynamiikkaan ja merkityksellistämisen lopputuloksiin vaikuttavat erityisesti organisaation muiden toimijoiden, kuten johdon merkityksenannot. Tillmann ja Goddard (2008) mukaan johto esimerkiksi käyttää usein laskentatoimen lukuja strategisten tilanteiden merkityksellistämiseen ja merkityksenantoihin. Merkityksenannoilla johto voi pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden todellisuuden rakentumiseen, mutta monesti työntekijät käyttävät johdon narratiiveja apunaan omille merkityksien rakentumiselle (Sonenshein 2010). Balogunin ja Johnsonin (2004) mielestä, etenkin hajautetuissa organisaatioissa vertaisten toiminta, kokemukset, mielipiteet ja tarinat vaikuttavat suuremmin organisaation jäsenten tulkintoihin kuin ylimmän johdon vastaavat. Työntekijöillä on näin taipumus merkityksellistää organisaation toimintaa enemmän suhteessa kollegoiden kokemuksiin, kuin ylimmän johdon tulkintakehityksiä vasten.

Organisaation tasolla merkityksellistäminen on sosiaalinen prosessi, johon vaikuttavat kaikkien toimijoiden omat merkitykset, joita vuorovaikutus muokkaa eteenpäin. Maitlis (2005) on tutkimuksessaan myös tunnistanut kaksi elementtiä, elävyys ja kontrolli, jotka kuvastavat organisaatiotason merkityksellistämisen sosiaalista prosessia. Stensaker ym. (2008) lisäsivät kolmanneksi elementiksi ajattelemisen ja sitä seuraavan toiminnan tai vaihtoehtoisesti toiminnan ja sen jälkeisen ajattelemisen. Maitlis (2005) on luokitellut merkityksellistämistä organisaatioissa edelleen neljään eri muotoon edellä mainittujen elementtien perusteella. Nämä muodot ovat ohjattu, pirstaloitunut, rajoitettu ja minimaalinen. Jos merkityksellistämisen prosessi on kontrolloitu ja tehty eläväksi niin silloin kyseessä on ohjattu muoto, jolloin molemmilla, merkityksellistäjillä ja merkityksen antajilla ovat aktiivisessa roolissa. Ohjatusti rakentuvat merkityksiä ovat yleensä melko yhteneväisiä. Pirstaloitunut muoto taas on ajankohmainen, kun prosessi ei ole kontrolloitu vaan tehty vain eläväksi. Pirstaloituneet merkityksellistäminen on yksilöllisempää ja merkityksellistäjän rooli korostuu. Kun merkityksellistäminen on pelkästään kontrolloitu, se tapahtuu rajoitetussa muodossa ja merkityksen antajan hallinnassa. (Maitlis 2005.) Useimmiten merkityksellistäminen organisaatioissa on rajoitettua, kun johto kontrolloi prosessia (Maitlis & Christianson 2014). Merkityksellistäminen on minimaalisessa muodossa, jos prosessista ei löydy kumpaakaan, kontrollia tai eläväksi tekemistä. Riippuen merkityksellistämisen muodoista, prosessien lopputulokset eli merkitykset ja toiminta vaihtelevat. (Maitlis 2005.)

Organisaatiotason merkityksellistämisessä narratiivisuus nousee välttämättömään rooliin, kun ihmisten kokemuksista tehdään eläväksi ja puetaan sanoiksi (Parry 2003; Brown ym. 2008). Organisaation jäsenet viestivät toisilleen

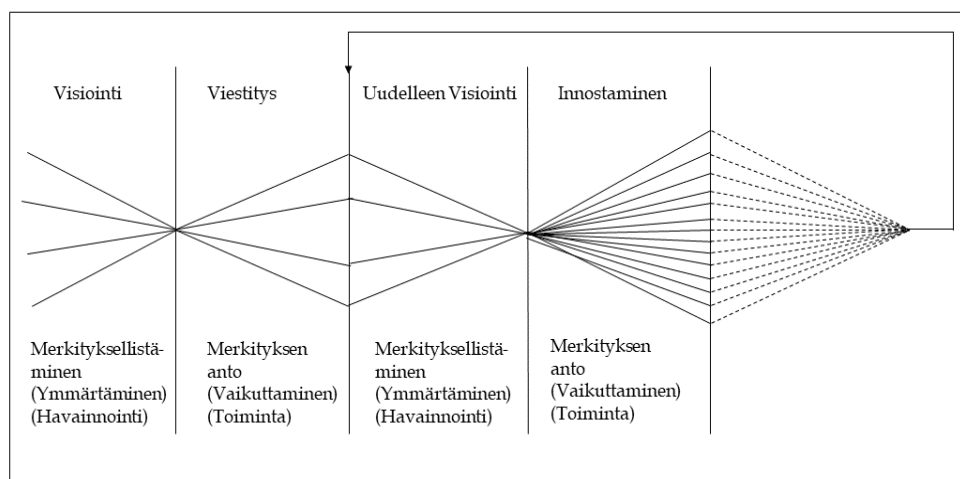
juonellisten tarinoiden avulla, kuinka he ovat kokeneet ja merkityksellistäneet organisaation toiminnassa esiin nousseita asioita. Currien ja Brownin (2003) mukaan organisaatiot ovat monimuotoisia sosiaalisesti ja verbaalisesti rakentuneita systeemejä, joissa monet samanaikaisesti tai peräkkäisesti ilmenevät narratiivit punoutuvat yhteen. Merkityksellistämisen prosessissa nämä narratiivit kilpailevat ja kollektiiviset merkitykset neuvotellaan (Maitlis & Christianson 2014). Organisatoriset tarinat ovat hyvä esimerkki organisaation jäsenten kollektiivisesta merkityksellistämisestä narratiivisesti (Berry 2001). Kun merkityksellistämistä tarkastellaan narratiivisesti, saadaan selville prosessiin osallistuvien lisäksi, myös merkityksiä, jotka rakentuvat prosessin aikana (Maitlis & Christianson 2014). Narratiivien avulla voidaan vaikuttaa organisaation jäsenten strategian merkityksellistämisen prosesseihin, sitouttamiseen ja lopulta myös mahdollisten organisaatiomuutosten onnistumiseen.

2.2.4 Organisaatiomuutoksen merkityksellistäminen työntekijätasolla

Jo aiemmin tutkimuksessa viitattiin siihen, että merkityksellistämisen mahdollistaa organisaation erilaisten toimintojen ja päämäärien kokonaisvaltaisemman ymmärtämisen. Merkityksellistäminen on organisaatioissa järjestystä tuova voima, joka tulee ajankohtaiseksi etenkin, kun normaali toiminta keskeytyy ja tarvitaan muutoksia (Maitlis & Christianson 2014). Suuret muutokset kyseenalaistavat organisaatioissa yhteisesti ja yksilöllisesti luotuja merkityksiä (Ericson 2000), aiheuttaen moninaisia tulkintoja, epävarmuutta ja negatiivisia tunteita organisaation jäsenten keskuudessa (Maitlis & Sonenshein 2010). Muutos on usein tutkimuksessa tulkittu olevan lähtökohta yksilöiden ja organisaatioiden merkityksellistämisen prosesseissa. Mutta muutoksen ja merkityksellistämisen suhde on itseään toistava, koska organisaation jäsenten merkityksellistäminen myös mahdollistaa muutoksen onnistumisen. (Maitlis & Christianson 2014.)

Gioia ja Chittipeddi (1991) näkevät, että muutoksen alullepanoa organisaatioissa voidaan kuvata tarkemmin merkityksellistämisen ja merkityksien antamisen termien kautta. Kyse on vastavuoroisesta ja etenevästä prosessista (Kuvio 4), jossa merkityksellistäminen ja merkityksen antaminen tapahtuvat jatkuvasti peräkkäisissä vaiheissa. (Gioia & Chittipeddi 1991.) Strategisen muutoksen onnistumiseen organisaatioissa vaikuttaa johdon tehokkuus merkityksien antamisessa. Merkityksenannoilla johto voi vaikuttaa työntekijöiden merkityksellistämiseen, motivoiden heitä muutoksen toteuttamiseen ja vision jakamiseen organisaation sisällä. (Gioia & Chittipeddi 1991; Maitlis & Christianson 2014). Gioia & Chittipeddi (1991) korostavat johdon roolia nimenomaan muutosprosessin alkuvaiheissa, kun työntekijöillä ei ole vielä itsellä selkeää visiota tulevast. Johdon tehtävä ei ole ainoastaan luoda strategiaa ja merkityksellistää ympäristön muutoksia, vaan myös vaikuttaa työntekijöiden merkitysten rakentamiseen merkityksen annoilla (Gioia & Chittipeddi 1991.) Myös Kotterin (1995) mielestä tehokkaalla dialogimaisella strategisella viestinnällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden toiminnan merkityksellistämisen prosesseihin ja sitä kautta tukea heidän sitoutumista sekä strategisen muutoksen onnistumista.

Laine ja Vaara (2007) keskittyvät tutkimuksessa tarkastelemaan, kuinka toimijat diskursiivisesti merkityksellistävät strategista kehitystä organisaatioissa. Tutkimus havainnollistaa, kuinka organisaatioiden strategiseen toimintaan liittyvät olennaisesti hegemonia ja vastustus, joihin organisaation toimijat merkityksen annoillaan pyrkivät. Strategiadiskurssia voidaan käyttää esimerkiksi kontrollin saavuttamiseen vahvistamalla johdon strategiadiskurssia, vaihtoehtoiseen strategiaan johdatteluun toimintatilan lisäämiseksi tai identiteetin säilyttämiseen etäännyttäen johdon strategiadiskurssista. Nämä esimerkit havainnollistavat tapoja, joilla organisaation toimijat panevat strategiadiskurssia liikkeelle kamppailukseen subjektiivisuuden asettamia haasteista vastaan. (Laine & Vaara 2007.) Balogun ja Johnson (2005) sekä Rouleau (2005) korostavat puolestaan keskijohdon osuutta muutosprosessin merkityksellistämisessä. He näkevät keskijohdon tärkeänä välittäjänä ja viestin viejänä organisaatioissa. Keskijohto tulkitsee sekä merkityksellistää johdon informaation muutoksesta ja myy tämän eteenpäin työntekijöille, vaikuttaen heidän merkityksellistämiseensä. (Balogun & Johnson 2005; Rouleau 2005.)



Kuvio 4: Merkityksellistämisen ja Merkityksen antojen sykli (Gioia & Chittipeddi 1991).

Johdon roolia väheksymättä tänä päivänä tutkimuksessa juuri työntekijöiden vastuu muutoksen merkityksellistämisessä nähdään vähintään yhtä olennaiseksi kuin muiden organisaation jäsenten. Työntekijät toimivat asiakasrajapinnassa ja ovat näin vastuussa suurimmasta osasta muutosponnisteluja. (Maitlis & Sonenshein 2010.) Ericsonin (2000) mielestä on tärkeää, että koko organisaatio osallistuu ja on vastuussa strategisen muutosprosessin toteuttamisesta. Työntekijät eivät ole pelkästään muutoksen passiivisia vastaanottajia, vaan aktiivisesti pyrkivät aktiivisesti merkityksellistämään ja käsittämään muutosta. Muutoksen suhteen työntekijät usein myös merkityksellistävät sitä eri tavalla kuin esimerkiksi johto. (Brown & Humphreys 2003; Bartunek, Rousseau, Rudolph ja De Palma 2006; Sonenshein 2010.) Bartunek ym. (2006) ovat kategorisoineet muutoksen myötä rakentuneita erilaisia merkityksiä, jotka ilmenivät muutosta vastaanottavien työntekijöiden keskuudessa. Nämä merkitykset a)

olivat yhtenäisiä muutoksen alkuunpanijoiden kanssa, b) muutoksen alkuunpanijoiden tavoitteet nähtiin ristiriitaisiksi, tai c) työntekijöille syntyi henkilökohtaisia merkityksiä suhteessa muutokseen. (Bartunek ym. 2006.) Myös Kyriakidou (2011) on tutkinut työntekijöiden tulkintoja muutoksesta ja havaitsi, että ne tulkinnat voidaan luokitella kahteen eri luokkaan, jotka ovat houkutteleva ja ei-viehättävä. Nämä kaksi luokkaa eroavat merkittävästi ylimmän johdon vastaavista kategorioista, jotka käsittelevät strategiaa, politiikkaa, uhkia ja mahdollisuuksia (Kiiskinen 2017, 46).

Filstad (2014) puolestaan on tutkinut poliittisten aktiviteettien ja prosessien vaikutusta työntekijöiden muutoksen merkityksellistämässä norjalaisessa pankissa. Tutkimuksen mukaan työntekijät ovat yleensä hieman hitaita hyväksymään muutosta ja muutosvastarintaa voi esiintyä. Tähän osasyynä on johdon ja keskijohdon merkitysten antojen ristiriitaisuus ja se, että työntekijät eivät ole olleet mukana päätöksenteossa. Poliittiset aktiviteetit ja hierarkkiset asemat hidastavat muutoksen merkityksellistämistä työntekijätasolla. Siksi valta-asemat organisaatioissa on uudelleen neuvoteltava ja työntekijöitä kannustettava merkityksellistämään muutosta itse proaktiivisesti. (Filstad 2014.) Muutoksella voi siis olla työntekijöille voimakkaita eettisiä, poliittisia, sosiaalisia ja tunteellisia taustapuolia, joita johdon näkökulmasta ei löydy. Joten siksi toiminta ja jaetut merkitykset näiden ryhmien välillä voivat vaihdella ympäri organisaatiota. (Maitlis & Sonenshein 2010.) Organisaation muutosprosessien implementoinnissa tarvitaan dialogia, jolla ei tarkoiteta pelkästään puhumista, vaan myös yrityksiä ymmärtää toisten ihmisten erilaisia merkityksiä asioista. Jaettu, kollektiivinen merkitys muutokselle saavutetaan todennäköisemmin, kun organisaation jäsenet ovat ymmärtäväisiä ja avoimia merkityksellistämisen erilaisuutta kohtaan. (Ericson 2000.)

Dynaamisissa ja jatkuvasti muuttuvissa ympäristöissä organisaatiot joutuvat koko ajan säätämään toimintatapojaan uusiksi, mikä tekee merkityksellistämisen prosessista erittäin oleellisen organisaation kehittymisen sekä sopeutumisen kannalta. Weickin (1993) mielestä tällaisissa toimintaympäristöissä organisaatioiden sisällä on luotava ja ylläpidettävä yhteistä ymmärrystä kollektiivisesta toiminnasta. Muutoksen merkityksellistämässä turbulenteissa ympäristöissä jaettujen merkityksien rakentuminen ja tunteiden roolit korostuvat (Maitlis & Sonenshein 2010). Organisaatioissa kollektiivisesti jaettujen tulkinta-kehysten sekä merkitysten rakentuminen ei ole yksinkertaista, eikä edes aina mahdollista. Maitlisiin ja Sonensheinin (2010) mukaan jaetut merkitykset, jotka sisältävät tiettyjä elementtejä ovat kuitenkin erityisen tärkeitä merkityksellistämälle dynaamisissa työympäristöissä. Näitä elementtejä ovat sitoutuminen, identiteetti ja odotukset, jotka parhaimmillaan tapauksessa vahvistavat jaettujen merkityksien rakentumista, mutta toisaalta voivat myös hidastaa merkityksellistämistä muutostilanteissa (Maitlis & Sonenshein 2010). Ne osaltaan myös selittävät sitä, kuinka työntekijät tulevat vastaamaan muutokseen ja sen tuomiin haasteisiin organisaatiossa.

Toiminnan merkityksellistäminen vaatii yleensä vahvaa sitoutumista, joka toimii ikään kuin perustana merkityksellistämisen prosessissa. Tätä havainnol-

listaa se, että yksilöillä on tapana tuottaa takautuvasti selityksiä, joilla he perustelevat ja oikeuttavat toimia, mihin he ovat sitoutuneet. Sitoutumisen sekä vahvan vision kautta yksilöt saavat uskoa ja energiaa viedä läpi suuriakin muutoksia. Toisaalta vankkumaton sitoutuminen vain tietynlaisiin merkityksiin voi viedä organisaatiota kohti huonoa lopputulosta ja toimia ikään kuin sokeana pisteenä toiminnassa. (Maitlis & Sonenshein 2010.) Tällöin uusien yhteisten merkityksien rakentuminen hankaloituu ja riski muutoksen epäonnistumisesta kasvaa. Toisena tärkeänä elementtinä muutoksen merkityksellistämässä nähdään identiteetti, joka etenkin jaettuna toimii pohjana, minkä kautta organisaation jäsenet rakentavat merkityksiä ja ymmärtävät kokemuksia. Strategisen muutoksen aikana organisaation yhteinen identiteetti on uhattuna ja sillä on tapana vaihtua tai muokkautua. (Maitlis & Sonenshein 2010.) Kun identiteettiä uhataan, vastustusta voi hyvin ilmetä organisaation jäsenten keskuudessa. Työntekijöiden täytyy ensiksi vastata kysymykseen keitä he ovat, ennen kuin pystyvät merkityksellistämään muutosta. (Sonenshein 2010). Muutostilanteissa odotukset on kolmas esimerkki organisaatiossa jaetuista merkityksistä. Odotuksien myötä organisaation jäsenet sitoutuvat tiettyyn toimintoon tai suoritukseen tiukemmin ja luovat siitä omia merkityksiä. Tämänkin ominaisuuden kohdalla on varjopuolensa. Esimerkiksi negatiivisten odotusten suorituskyvystä nähdään helposti siirtyvän organisaation jäseneltä toiselle, vaikuttaen jaettuihin odotuksiin koko organisaatiossa. (Maitlis & Sonenshein 2010.) Koska odotukset suorituskyvyn tasosta ovat alhaalla, organisaatio tyytyy paljon heikompiin tuloksiin. Jaetut merkitykset ovat muutoksen merkityksellistämisen kannalta oleellisia, mutta niillä on myös puolensa, jotka voivat tuottaa ongelmia muutoksen onnistumisen näkökulmasta. Siksi Maitlisiin ja Sonensheinin (2010) mukaan muutoksen merkityksellistäminen dynaamisissa ympäristöissä vaatii muokautumista eli jaettujen merkitysten jatkuvaa päivittämistä ja kyseenalaistamista.

Jaettujen merkityksien lisäksi tunteet ovat toinen asia, jotka korostuvat, kun muutosta merkityksellistetään organisaatioissa. Maitlis, Vogus ja Lawrence (2013) näkevät, että tunteet laukaisevat, muokkaavat ja täydentävät merkityksellistämistä. Suuret muutokset ovat ikään kuin kriisejä, joissa vahvoja tunteita ilmenee organisaation jäsenten keskuudessa (Maitlis & Sonenshein 2010). Usein nämä tunteet ovat negatiivisia, joten pelkoja, epävarmuutta ja jopa vihaa sekä paniikkia esiintyy muutostilanteissa (Weick 1993; Steigenberger 2015). Työntekijät voivat nähdä organisaatiomuutoksen haittaavan heidän hyvinvointiansa ja merkityksellistämistä voidaan pitää vaativana kokemuksena, jota vältellään (Bartunek ym. 2006; Sonenshein 2009; Maitlis ym. 2013). Viha on hyvä esimerkiksi tunteesta, jonka myötä merkityksellistäminen motivoi ja johtaa kohti tietynlaista toimintaan (Steigenberger 2015). Kaikki tunteet eivät ole negatiivisia muutoksen merkityksellistämisen kannalta ja osa, kuten esimerkiksi toivo, helpotus ja ilo, antavat tarmoa merkityksellistämisen prosessiin epävarmoissa tilanteissa (Maitlis & Sonenshein 2010; Maitlis ym. 2013). Tunteet muokkaavat merkityksien sekä odotuksien rakentumista ja parhaimmillaan mahdollistavat rakentavan muutoksen (Sonenshein 2009; Maitlis & Sonenshein 2010; Steigen-

berger 2015). Strategian implementointi ja muutoksen johtaminen organisaatioissa vaativat näin ollen tunteiden johtamista sekä ymmärtämistä, jotta ne onnistuisivat mahdollisimman hyvin (Steigenberger 2015).

Thurlow ja Helms Mills (2015) näkevät puolestaan, että uskottavuus on muutoksen merkityksellistämisen näkökulmasta suurimmassa roolissa. Muutosprosessista ja strategiasta voidaan tehdä uskottavampaa rationalisoimalla toimintaa erilaisten narratiivien avulla. (Thurlow & Helms Mills 2015.) Johdon täytyykin muutostilanteissa tarjota työntekijöille sellaisia narratiiveja, jotka selittävät tämän hetkistä ja tulevaa toimintaa sekä tilannetta (Brown & Humphreys 2003). Näitä narratiiveja työntekijät kaunisteleivat merkityksellistääkseen itselleen muutosta (Sonenshein 2010). Brownin ja Humphreysin (2003) mukaan muutosympäristöissä työntekijät voivat lisäksi yhdessä kollektiivisesti merkityksellistää muutosta ja luoda omat uskottavat narratiivinsa sen suhteen. Muutokset voivat organisaatioissa haastaa, venyttää, muuttaa tai selkeyttää organisaation rooleja, käyttäytymismalleja ja merkityksellistämisen kehyksiä. Tarinat ovat oiva keino siirtyä vanhasta uuteen ja uudelleen luoda merkityksiä uusista kokemuksista. Niiden avulla voidaan organisaatiossa luoda kulttuuria, tuoda esille organisaation arvomaailmaa, ideologiaa ja uskomuksia, helpottaa uusien työntekijöiden sopeutumista ja vähentää epävarmuutta. (Erbert 2016.) Muutokset organisaatioissa koostuvat ainakin osaltaan muutoksista ihmisten ymmärtämisessä. Näitä muutoksia muokataan narratiiveiksi ja jaetaan yhteisissä keskusteluissa. Muutos nähdäänkin ilmenevän, kun muutosprosessiin osallistuneiden kertomat tarinat muuttuvat. (Brown & Humphreys 2003.)

Strategisen muutoksen onnistunut toteuttaminen vaatii koko henkilöstön huomioimista ja diskurssia, missä organisaation määrittää itselleen uuden suunnan. Toiminnan ja muutoksen merkityksellistämisessä on eroavaisuuksia, kun tarkastellaan eri organisaatiotasoja. Organisaatioiden johdon täytyy ymmärtää, että sen työntekijät rakentavat merkityksiä muutoksesta eri lähtökohdista. Jos muutoksesta pystytään luomaan yhteisesti jaettuja merkityksiä, tulee prosessista uskottavampi ja henkilöstö sitoutuu siihen paremmin jopa tunnetasolla. Loppujen lopuksi strateginen muutos toteutuu vasta, kun työntekijät merkityksellistävät organisaation tulevaisuutta eri tavalla kuin ennen (Sonenshein 2010).

2.3 Yhteenvetoa teoreettisesta viitekehystä

Strategia ja muutos ovat abstrakteja ilmiöitä, joita on määritelty ja käsitelty useammasta eri näkökulmasta katsoen. Rationaalisuus ja objektiivisuus ovat dominoineet, kun organisaatiot ovat toteuttaneet strategiatyötä ylin johto edellä. Organisaatioiden toimintaympäristön muuttuessa dynaamisimmiksi, on tutkuskirjallisuudessa siirrytty tarkastelemaan strategiaa perinteisestä poikkeavista näkökulmista. Organisaatioiden strategiatyössä tarvitaan tänä päivänä dialogia koko henkilöstön välillä. Työntekijöille tulee antaa tilaa tulkita, keskustella ja rakentaa merkityksiä strategisista asioista, jotta toiminta todella kehittyisi ja

muuttuisi. Tässä pro gradu- tutkielmassa strategia ja muutos nähdään olevan monimerkityksellisiä ilmiöitä, joita jokainen organisaation jäsen tulkitsee omalla tavallaan. Alla oleviin taulukkoihin 2 ja 3 on kerätty yhteenvetona teoriakappaleen keskeisimpiä asioita.

Taulukko 2: Yhteenveto strategista toimintaa organisaatiossa käsittelevästä kappaleesta

<p>Strategiakäsitteen synty ja kehitys liikkeenjohdon saralla</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Käsitteenä vaikea määritellä yksiselitteisesti • Strategiakirjallisuudessa useita eri koulukuntia, joiden näkökulmat ja määritelmät strategiasta vaihtelevat • Voidaan nähdä olevan käsite, joka ohjaa organisaation vuorovaikutusta toimintaympäristönsä kanssa, määrittäen samalla organisaation pitkäaikaiset tulevaisuuden tavoitteet ja toiminnan suunnan • Pitkä historia sodankäynnin kirjallisuudessa, viimeistään 1900-luvun alussa käsite yleistyi liikkeenjohdon saralla • Nivoutui vahvasti suunnittelemisen kanssa yhteen 1960-luvulla • 1970-luvulla käsite strategisesta johtamisesta, jolla tarkoitetaan kokonaisvaltaista prosessia, missä organisaation toimintaympäristöön sopivat strategiat suunnitellaan, luodaan ja toimeenpannaan • 1980-luvulla strategiatutkimuksen keskiössä kilpailuedut ja ulkoinen toimintaympäristö • 1990-luvulla tutkimuksen painopiste organisaation sisällä, ydinosaaminen ja resurssit • Vuosituhannen vaihteen jälkeen strategia nähty enemmän suunnannäyttäjänä kuin suunnitelmana. Strategioiden tulee olla joustavia ja organisaatioiden muutoskykyisiä.
---	--

<p>Perinteisestä hiarkkisesta suunnittelusta kohti dialogista strategiatyötä</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perinteisesti strategian laatiminen nähty olevan ylimmän johdon vastuulla • Rationaalisia ja etukäteen suunniteltuja kilpailustrategioita, jotka voidaan toteuttaa kontrolloidusti • Työntekijät toteuttavat passiivisesti ilman omia tulkintoja • Organisaatioiden toimintaympäristöjen muuttuessa dynaamisiksi, perinteiset hiarkkiset strategiat eivät enää täysin toimi • Suunnittelun ja toteuttamisen kuilu, ihmisten täytyy saada mahdollisuus tulkita asioita, jotta sitoutuvat toimimaan • Strategian laadinta koko organisaation vastuulle • Muutosvastarinta ei ongelmallista, pikemminkin tuottavaa strategiatyön kannalta
<p>Strategia käytäntönä ja toimijakontrolli</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Koulukunnan syntyä edesauttoi liikkeenjohdontutkimuksessa pinnalla ollut mielenkiinto toiminnan inhimillistämistä ja strategiatyön sisältöä kohtaan • Strategia jotain mitä organisaatiossa tehdään, ei omaisuutta • Strategisointi koostuu käytännön toiminnasta, strategisista käytännöistä ja strategien vuorovaikutuksesta • Käytännön toiminta = ihmisten dynaamista toimintaa organisaation eri tasoilla • Strategisia käytäntöjä voidaan jakaa strategiatyötä mahdollistaviin ja estäviin käytäntöihin • Mukautuvat käytännöt toimivat jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä paremmin kuin itseään toistavat käytännöt • Strategi = henkilö, joka vaikuttaa strategiatyöhön organisaatiossa hyödyntäen strategisia käytäntöjä • Strategi voi toimia millä organisaatiotasolla tahansa • Toimijakontrolli = työntekijät voivat toimia omiin tulkintoihin perustuen itseohjautuvasti, jolloin kontrolli rakentuu kaikkien toimijoiden välillä vuorovaikutussuhteessa

<p>Strategia diskursiivisena ja tulkinnallisena todellisuutena</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiatutkimuksessa käänne kohti sosiaalista vuorovaikutusta ja tulkinnallisuutta korostavia näkemyksiä • Todellisuus sosiaalisesti rakentunut, ei voida tarkastella vain objektiivisesti • Puhetta ja narratiiveja tarvitaan strategian merkityksien kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen • Strategia = sosiaalisesti rakentunut ilmiö tai kieli, jonka avulla organisaation jäsenet määrittelevät toimintaa • Strategia ja subjektiivisuus linkittyvät • Yksilöiden tulkinnat eroavat toisistaan, muuttuvat vuorovaikutuksen ja kontekstin myötä • Johdon rooli jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä on toimia työntekijöiden tulkintojen mahdollistajina ja vision vahvistajina • Todellinen muutos vaatii yhteisten tulkintakehysten muuttumista organisaatiossa
--	--

Taulukko 3: Yhteenveto Strategista organisaatiomuutosta ja sen merkityksellistämistä käsittelevästä kappaleesta

<p>Strateginen organisaatiomuutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muutos on perinteisesti asian, olemuksen tai tilan muuttuminen toisenlaiseksi • Organisaatiomuutos= Muutos organisaation ydintoiminnoissa (rakenteet, teknologia, kulttuuri, johtamistoiminnot, henkilöstö, tavoitteet) • Strateginen muutos = organisaatiomuutoksista suurimpia, kokonaisvaltainen prosessi, missä toiminnan tarkoitus, tavoitteet ja suunta muuttuvat • Strategisen muutoksen avulla vastataan ulkoisen toimintaympäristön asettamiin haasteisiin • Muutoshankkeista suurin osa epäonnistuu • Organisaation muutoskyvykyys korostuu tänä päivänä jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä • Strategisen muutoksen kannalta tärkeää, että työntekijätaso on sinut strategian kanssa
---------------------------------------	--

<p>Merkityksellistäminen käsitteenä</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensemaking käsitteen tunnetuksi teki Karl Weick vuonna 1995 • Käsite toiminnan merkityksellistämisestä eli jatkuvasta prosessista, jossa ihminen pyrkii ymmärtämään ja hahmottamaan tapahtunutta • Tutkittu paljon johtajakeskeisistä näkökulmista • Merkityksellistäminen yksinkertaisimmillaan kuvaa sitä, kuinka samoille tapahtumille voidaan antaa useita eri merkityksiä • Alkaa usein kaaoksella, kun yksilöt pyrkivät ymmärtämään mitä tapahtuu ja miten tulisi toimia • Tavoitteena ongelman ratkaiseminen jäsentämällä tietoa, mitä kokemukset ja ympäristö tarjoavat • Weick (1995) jakanut merkityksellistämisen prosessia seitsemään ominaisuuteen: <i>Identiteetti, takautuvuus, toteuttaminen, sosiaalinen, jatkuvuus, vihjeet ja uskottavuus</i> • Vaikka merkityksellistäminen nähdään usein takautuvana prosessina, se voi olla myös tulevaisuuteen suuntautunutta
<p>Strategisen toiminnan merkityksellistäminen organisaatiossa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Merkityksellistäminen voi olla sekä yksilöllistä että yhteisöllistä • Organisaation tasolla tapahtuva merkityksellistäminen on sosiaalinen prosessi, jossa organisaation jäsenet tulkitsevat vuorovaikutuksen avustuksella ympäristöjään, rakentaen merkityksiä maailmasta ja toimien kollektiivisesti • Merkityksellistäminen tarvitsee usein organisaatioissa viitekehityksen, jossa tapahtuneita asioita tarkastellaan ja selitetään • Strategia voi olla yhteinen tulkintakehys, jonka kautta toimintaa tehdään merkityksellisemmäksi organisaation jäsenille • Usein organisaatioissa vähennetään monitulkinnallisuutta, vaikka toiminta voisi kehittyä erilaisten näkemysten ja ristiriitaisuuksien kautta • Kollektiivinen strategian merkityksellistäminen vaatii sitä, että kaikilla organisaation jäsenillä on mahdollisuudet tulkita yksin ja yhdessä uusia tapahtumia • Merkityksellistämiseen vaikuttavat johdon merkityksienannot ja muiden kokemukset • Organisaation tasolla tapahtuvassa merkityksellistämässä neljä muotoa (Maitlis 2005): <i>ohjattu, pirs-</i>

	<p><i>taloitu, rajoitettu ja minimaalinen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Narratiivit ja tarinat hyvä esimerkki organisaation tasolla tapahtuvasta merkityksellistämisestä
<p>Organisaatiomuutoksen merkityksellistäminen työntekijätasolla</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muutokset organisaatioissa usein merkityksellistämisen prosessin lähtökohta • Merkityksellistämisen ja merkityksen antojen vastavuoroinen prosessi kuvaa muutoksen alulle panoa organisaatioissa • Työntekijät ovat merkittävässä roolissa muutosta toteuttaessa, koska toimivat asiakasrajapinnassa ja vastaavat muutosponnisteluista • Koko henkilöstö tulee ottaa aktiivisesti mukaan muutosprosessiin • Työntekijöiden merkitykset rakentuvat eri tavalla kuin johdon • Muutosta vastaanottavien työntekijöiden erilaiset merkitykset: <i>yhtenäiset muutoksen alkuunpanijoiden kanssa, muutoksen tavoitteet nähtiin ristiriitaisiksi tai työntekijöille syntyi henkilökohtaisia merkityksiä muutoksesta</i> (Bartunek ym. 2006). • Työntekijät yleensä hieman hitaita hyväksymään muutosta, joten tarvitaan dialogia, jossa yhteiset merkitykset rakentuvat • Merkityksellistämisen prosessi korostuu dynaamisissa toimintaympäristöissä, joissa jaettujen merkityksien rakentuminen ei ole yksinkertaista • Jaetut merkitykset ja tunteet suuressa roolissa, kun työntekijät merkityksellistävät muutosta jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä • Myös uskottavuus, jota voidaan lisätä narratiivien avulla, on tärkeässä roolissa muutosta merkityksellistäessä • Tarinat oiva keino siirtyä vanhasta uuteen ja luoda merkityksiä uusista kokemuksista • Strateginen muutos toteutuu vasta, kun työntekijät merkityksellistävät organisaation tulevaisuutta eri tavalla kuin ennen

3 AINEISTO JA MENETELMÄ

3.1 Tutkimuksen taustaoletukset

Tutkimukset perustuvat yleensä erilaisille taustaoletuksille, jotka koskevat muun muassa ihmisiä, maailmaa ja tiedonhankintaa. Tutkimustyyppien valinnan taustalla ovat yleensä filosofiset lähtökohdat, kuten ontologia ja epistemologia, jotka on syytä ymmärtää käsitteinä ennen tutkimustyön varsinaista aloittamista. Ontologia on olemassaolon tutkimista ja se selittää käsityksiä todellisuudesta ja tutkimuskohteen luonteesta. Epistemologia puolestaan selventää tutkimuksen tekoa koskettavien metodologisten valintojen tekemistä. Yhteiskuntatieteiden tapauksessa ihmiset usein selittävät näitä lähtökohtia, esittämällä vastakohtia asioista. Yleensä nämä vastakohdat liittyvät kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimussuuntauksen eroihin, kuten objektiivisuuteen ja subjektiivisuuteen tai positivismiin ja fenomenologisiin seikkoihin. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 117-119.)

Ihmiset ja heidän rakentamansa merkitykset muokkautuvat kokemuksien ja ympäristössä tapahtuvien muutosten myötä. Ihmiset pystyvät aktiivisesti vaikuttamaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja siksi mekaanisten mallien sijaan ihmis- ja organisaatitieteissä tulisi suosia orgaanisia tai biologisia malleja, jotka huomioivat paremmin erilaisten merkitysten rakentumisen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 16-17.) Tämän tutkimuksen ontologinen lähtökohta on ajatusmaailma, jossa tieto, todellisuus ja strategiatkin rakentuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämä sosiaalisesti konstruoitunut näkökulma olettaa, että maailma on monimutkainen ja ihmisten todellisuus rakentuu vuorovaikutuksen prosesseissa vähemmän objektiivisesti. Ihmisillä on tapana rakentaa sosiaalista todellisuutta symbolien, kuten kielen avulla, jolloin he jakavat ja tuottavat merkityksiä tapahtumista keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Berger & Luckmann 1991, 49-52; Hirsjärvi & Hurme 2015, 16; Ojakangas 2011, 10.)

Todellisuus osoittautuu kaikille ihmisille erilaisena ja olemassa ei ole kaikille subjektiivisesti yhteistä todellisuutta, jonka mukaan käsittää asioita. Ihmiset käsittävät todellisuutta eri yhteisöissä opittujen merkitysten, kokemuksien ja kielen kautta. Tämän takia eri yhteisöissä ja kulttuureissa esiintyy ristiriitaisia

käsityksiä ympäröivästä maailmasta. Olemassa ei ole absoluuttista totuutta, vaan todellisuus muuttuu ajan, kontekstin ja merkityksien vaihtuessa. Jokaisella yksilöllä on siis oma subjektiivinen tulkinta todellisuudesta, mikä tekee ihmisten toiminnan ennustamisesta vaikeampaa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 17-18.) Ihmiset hahmottavat maailmaansa merkityksellistämisen prosessin ja merkitysyhteyksien kautta (Eskola & Suoranta 2008, 45). Toisaalta Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 18) mukaan ihmisten täytyy kuitenkin olettaa, että ymmärrämme asioita samalla tavalla intersubjektiivisesti, jotta yhdessä toimiminen ja organisoituminen ovat mahdollisia.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Monissa metodologisissa teoksissa on jo pitkään keskusteltu kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusten eroista. Tyypillistä on näiden kahden tutkimussuuntauksen erottelu taulukoimalla niiden tyypillisiä piirteitä. Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta pidetään melko jäykkänä, enemmän strukturoituna ja objektiivisena tutkimussuuntauksena, missä pyritään selittämään loogisesti ja kausaalisesti asioita. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on taas nähty enemmän pehmeäksi, joustavaksi ja subjektiiviseksi tavaksi lähestyä tutkimuskysymyksiä. Erilaisen mittaamisen ja hypoteesien testaamisen sijaan aineistoa tarkastellaan monelta eri kantilta yksityiskohtaisesti, pyrkimyksenä enemmän ymmärtää kuin selittää asioita. (Eskola & Suoranta 2008, 14; Hirsjärvi ym. 1997, 123-124, 155.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, kuvailla ja ymmärtää kohdeorganisaation työntekijätason merkityksellistämisen prosesseja strategisen muutoksen näkökulmasta. Koska pyrkimyksenä on tulkita tutkittavien näkökulmia ja ymmärtää heidän merkityksiä, toteutetaan se laadullisia menetelmiä noudattaen. Tämä tarkoittaa aineiston tarkastelua subjektiivisesti, tavoitteena kuvata mahdollisimman kokonaisvaltaisesti moninaista todellisuutta, joka muokkautuu jatkuvasti uusiksi. Tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita ei ole etukäteen määritetty, vaan ne paljastuvat enemmän odottamattomasti. Yleistä on, että tutkimussuunnitelma ja tarkat tutkimuskysymykset muokkautuvat tutkimuksen aikana lopulliseen muotoonsa. Laadullisen tutkimuksen tulokset paljastavat uusia tosiseikkoja aikaan sekä paikkaan rajoittuen. (Hirsjärvi ym. 1997, 152-155.)

Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon hankinnassa ja aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 1997, 155.) Merkitysten tulkinta ja ymmärtäminen ei ole aina yksinkertaista, mutta tutkimuksen tulisi pyrkiä refleктоimaan tutkittavien ajatusmaailmaa. Tutkijan omat subjektiiviset näkemykset ja tulkinnat vaikuttavat usein tutkimusprosessiin ja varsinkin sen lopputuloksiin. Siksi tutkimusta tehdessä tutkijan oman aseman ja arvomaailman vaikutus eri vaiheisiin tulee myös huomioida. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 18.)

Tutkimusstrategiakseni on tässä tapauksessa valikoitunut tapaustutkimus, jossa pyritään tulkitsemaan ja kuvailemaan yksityiskohtaisesti strategisen muutoksen merkityksellistymistä kohdeorganisaation työntekijätasolla. Tapaustutkimuksissa pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä syvällisemmin ja parhaimmillaan ne antavat tukea vaihtoehtoisille tulkinnoille (Metsämuuronen 2011, 223). Hirsjärven ym. (1997, 157) esittämistä laadullisista tutkimustyypeistä, kyseinen tutkimus on lähimpänä tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämistä. Tutkimukseni on myös hermeneuttinen, koska sen metodologiset valinnat korostavat tulkinnallisuutta ja narratiivisuutta. Siinä keskitytään tulkitsemaan työntekijöiden haastattelupuheesta nousseita merkityksiä ja muutostarinoita, joissa kokemuksia tuotetaan uudelleen. Näiden kokemusten ymmärtäminen sellaisenaan ei ole yksinkertaista, mutta tulkitsemalla ja päättelemällä puhetta kokemukset voivat hahmottua paremmin.

3.3 Aineisto ja sen analysointi

3.3.1 Tutkimuksen aineisto ja haastattelut

Eskola ja Suoranta (2008, 15) toteavat, että laadullinen aineisto on pelkistetyimmillään tekstiä, joka on syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumattomasti. Aineiston koko pysyy laadullisissa tutkimuksissa kohtuullisen pienenä, koska tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää ilmiöitä, eikä muodostaa kokonaisvaltaista yleistystä. Tyypillistä on, että tutkija kerää oman aineistonsa, mutta toisaalta esimerkiksi suurissa tutkimusprojekteissa voidaan käyttää aikaisempien tutkimusten tuottamia materiaaleja apuna. Tutkijan itse keräämiä aineistoja kutsutaan primääriaineistoksi, kun muiden keräämää aineisto puolestaan tunnetaan nimellä sekundääriaineisto. (Hirsjärvi ym. 1997, 168-169, 173, 176.) Tämä tutkimus on toteutettu osana SALP- tutkimushanketta, joka tutkii strategiaa, johtajuutta ja johdon laskentatoimeja käytäntönä. Tässä tutkimuksessa on myös käytetty valmista sekundääriaineistoa, jonka SALP- tutkimushankkeen tutkijat ovat keränneet etukäteen kohdeorganisaatiosta 2010-luvun aikana.

Yleisimpiä laadullisia aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, havainnointi ja kirjallisen materiaalin käyttäminen (Eskola & Suoranta 2008, 15; Metsämuuronen 2011, 243). Edellä mainituista metodeista haastatteluiden avulla saadaan parhaiten esiin tutkittavien henkilöiden kokemuksia ja näkökulmia, koska he itse saavat kertoa itseä koskevia asioita. Haastateltavat nähdään aktiiviseksi merkityksiä luoviksi subjekteiksi, jotka voivat haastatteluissa vapaasti kertoa näkemyksiään. Näihin näkemyksiin voidaan helposti pyytää tarkennuksia ja perusteluja, esittämällä lisäkysymyksiä haastattelun aikana. Haastattelut sopivat siis monenlaisiin tutkimuksiin, koska ne ovat joustava tapa kerätä aineistoa ja kartoittaa tuntemattomia aihealueita. (Hirsjärvi ym. 1997, 191-192.) Näiden seikkojen vuoksi myös tämän tutkimuksen aineisto on myös kerätty laadullisesti haastatteleamalla pankkiorganisaation työntekijöitä.

Tutkimushaastattelut ovat systemaattisia ja tavoitteellisia tiedonkeruun muotoja, joita voidaan myös jaotella eri ryhmiin. Usein tämä jaottelu tapahtuu sen perusteella, kuinka muodollisia ja etukäteen jäsenneiltyjä haastattelut ovat. Hirsjärvi ym. (1997, 195-196) ovat jakaneet haastattelut kolmeen ryhmään, strukturoituun haastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla, jolloin kysymysten aihealue on etukäteen määritetty, mutta tarkka muoto ja järjestys vaihtelevat. (Hirsjärvi ym. 1997, 195.) Haastattelukysymykset ovat siis kytkeytyneet tiettyihin teemoihin, joiden varassa keskustelu etenee. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48). SALP- tutkimushankkeessa nämä teemat keskittyivät tarkastelemaan etenkin strategian merkityksellistämistä ja valtaa organisaatiossa. Teemahaastatteluissa on se hyvä puoli, että ihmisten tulkinnat sekä merkityksen rakentuminen vuorovaikutuksessa huomioidaan, mikä tarkoittaa, että tutkittavien ääni tulee todella esiin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48). Tutkijan rooliksi jää haastattelupuheen tulkinta subjektiivisesti ja pyrkimys ymmärtää haastateltavien merkityksien rakentumista mahdollisimman hyvin.

SALP- tutkimushankkeen aineisto on kerätty haastattelemalla suomalaisen Osuuspankkien henkilöstöä, johdosta työntekijöihin. Tässä tutkimuksessa etukäteen kerätystä valmiista aineistosta on valikoitu harkinnanvaraisesti 14 haastattelua, joiden nähdään parhaiten vastaavan tutkimuksen päämääriä. Tämä takia aineisto koostuu lähellä asiakasrajapintaa toimivien työntekijöiden eli pankkitoimihenkilöiden ja asiantuntijoiden haastatteluista. Haastateltavista osalla on organisaatiossa päällekkäisiä rooleja, joten mukaan on valikoitunut myös kolme esimiestason työntekijää, jotka kuitenkin työskentelevät asiakasrajapinnassa. Haastattelut on toteutettu vuoden 2016 aikana kahdessa toimintakooltaan eroavassa Osuuspankissa, jotka ovat Suomen toiseksi suurin Tampereen Osuuspankki ja pieni Leppävirran Osuuspankki. Haastatteluista ensimmäiset kahdeksan on toteutettu haastattelemalla Leppävirran Osuuspankin työntekijöitä ja loput kuusi Tampereen Osuuspankin työntekijöitä haastattelemalla.

Tutkimuksen aineisto koostuu yksilöhaastatteluista, jotka tarkastelivat haastateltavan henkilökohtaisia näkökulmia, tulkintoja ja merkityksiä organisaation toiminnasta. Haastattelujen pituudet ajassa vaihtelivat noin 12 minuutista reiluun tuntiin ja litteroitua aineistoa muodostui yhteensä 172 A4- kokoista sivua, joissa on 72405 sanaa. Kaikki haastattelut toteutettiin saman haastateltajan toimesta ja haastateltavia kuultiin kertaalleen.

3.3.2 Aineiston analyysi

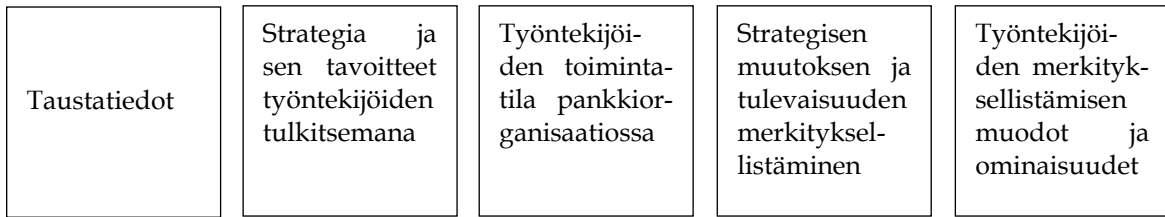
Eskolan ja Suojärven (2008, 137) mielestä laadullisen aineiston analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon tiivistämällä sitä keskeistä informaatiota hävittämättä. Analyysillä pyritään pikemminkin kasvattamaan aineistosta nousevan informaation määrää ja tuottamaan uutta tietoa tutkimusaiheesta (Eskola & Suojärvi 2008, 137). Laadullisen aineiston analyysin suurin ero suhteessa määrälliseen analyysiin, on se, että aineistoa on tapana analysoida saman aikaan, kun sitä kerätään, tulkitaan ja narratiivisesti raportoidaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 136).

Analyysi on tutkimuksen tärkeimpiä vaiheita, jossa tutkijalle selviää minkälaisia vastauksia hän saa tutkimuskysymyksiinsä (Hirsjärvi ym. 1997, 207).

Tämän pro gradu tutkielman aineiston analyysi tapahtuu tulkitsemalla laadullisesti työntekijöiden haastattelupuheita. Myös teorialla ja aiemmalla tutkimuskirjallisuudella on oma roolinsa, mihin tukeudutaan haastattelupuheita analysoitaessa. Haastattelujen kautta pyritään saamaan tietoa siitä, kuinka työntekijät tulkitsevat organisaation toimintaa ja rakentavat siitä merkityksiä. Aineiston analyysi aloitettiin tarkastelemalla ja lukemalla haastatteluista useampaan otteeseen läpi. Jokaisen haastateltavan kohdalla tein karkeita muistiinpanoja, jotta sain ensivaikutelman työntekijöiden näkemyksistä. Näin sain melko laajasta aineistosta kartoitettua, kuinka laajasti organisaation strategista toimintaa ja muutosta käsiteltiin haastatteluista. Valitusta aineistossa karsittiin paljon haastattelupuhetta, joka koettiin turhaksi tutkimuksen kannalta. Jäljelle jäi tutkimuksen kannalta olennainen haastattelumateriaali, jossa työntekijät suoraan tai epäsuoraan käsitelivät ja merkityksellistivät strategista muutosta organisaatiossa.

Tutkimuksen kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla kartoitetaan kohdeorganisaation työntekijöiden merkityksellistämisen prosesseja ja toimintatilaa. Tätä varten työntekijöiden haastattelupuheita on analysoitu teemoittelemalla aineistoa. Teemoittelun avulla aineistosta yritetään nostaa esiin keskeisiä teemoja ja näkemyksiä, jotka toistuvat haastatteluissa. Nämä teemat ja näkemykset pohjautuvat usein tutkijan omiin tulkintoihin tai tulevat suoraan teemahaastattelun teemojen mukaisesti. Haastateltavat harvemmin toteavat asioita täysin samoilla sanoilla, mutta tutkija tulkitsee kommenttien lukeutuvan samaan kategoriaan. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 173.) Tutkimuksen aineistoa on analysoitu jakamalla se viiteen eri teemaan, joiden alle haastattelupuheita luokiteltiin. Teemat rakennettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehityksessä käsiteltyjen aihealueiden pohjalta. Samat kommentit saattoivat toistua eri teemoissa, koska ne tulkittiin käsittelevän asioita useammasta teema-alueesta.

Ensimmäinen teema on taustatiedot, jonka alle koottiin työntekijöiden taustoja, kuten ikää, paikkakuntaa, työhistoriaa ja koulutusta koskevaa haastattelumateriaalia. Toinen teema, strategia ja sen tavoitteet työntekijöiden tulkitsemana sisältää näkemyksiä strategiasta ja sen merkityksistä organisaatiossa. Kolmas teema on työntekijöiden toimintatila pankkiorganisaatiossa ja se käsittelee työntekijöiden tulkintoja siitä, kuinka he pystyvät ja haluavat osallistua strategiatyöhön. Toinen ja kolmas teema on rakennettu organisaation strategista toimintaa käsittelevän teoriakappaleen perusteella. Neljäs teema, strategisen muutoksen ja tulevaisuuden merkityksellistäminen kerää yhteen haastattelupuheen, missä työntekijät pohtivat muutoksia, niiden hyviä ja huonoja puolia sekä organisaation tulevaisuutta. Viimeinen teema sisältää työntekijöiden merkityksellistämisen muotoihin ja ominaisuuksiin liittyviä seikkoja. Kaksi viimeistä teemaa rakentuivat puolestaan strategista organisaationmuutosta ja sen merkityksellistämistä käsittelevistä teoriakappaleista.



Kuvio 5: Analysoinnissa käytetyt teemat

Kun olennainen haastattelumateriaali oli kokonaisuudessaan teemoiteltu, alettiin tutkimuksen tuloksia kirjoittamaan auki. Pyrkimyksenä oli jo tässä vaiheessa ottaa teoriaa mukaan tukemaan ja korostamaan löydettyjä tuloksia. Näin tutkimuksen tulokset eivät koostu pelkästään sitaateista, empirian ja teorian ollessa keskenään vuorovaikutuksessa (Eskola & Suoranta 2008, 126). Teemoista taustatiedot jätettiin tarkoituksella pois, kun tuloksia kirjoitettiin auki.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastataan analysoimalla haastattelupuhetta vinjettiteknikalla. Tekniikan avulla pyritään aineistosta löytämään oleellinen informaatio, joka muokataan uudeksi, kirjalliseksi tarinaksi eli vinjetiksi. Vinjetit kuvaavat tutkittavien tulkintoja sekä merkityksien rakentumista ja ne ovat näin hyviä työkaluja tutkittaessa ihmisten elämää, asenteita, käsityksiä ja uskomuksia (Hughes & Huby 2002, 385). Kertomukset ovat luontainen tapa merkityksellistää elämän tapahtumia (Moen 2006), joten siksi vinjettiteknikka on koettu sopivaksi analyysitavaksi tutkimuksen tavoitteiden kannalta. Tämän tutkimuksen tapauksessa työntekijöiden haastattelupuheista muodostetaan muutoskertomuksia, jotka kuvaavat kolmea eri tavalla ja eri lähtökohdista muutosta merkityksellistävää työntekijää. Vinjettejä alettiin rakentamaan jo analyysin alkuvaiheissa, kun haastatteluista tehtiin ensimmäisiä muistiinpanoja. Haastatteluihin tehtiin merkintöjä, jotka ilmaisivat, minkä kolmen tarinan alle kyseiset haastateltavien sitaatit kuuluisivat. Tämän analyysitavan voidaan sanoa muistuttavan myös tyypittelyä, koska aineistoa on ryhmitelty tarinatyyppeihin, jotka pyrkivät kuvaamaan laajasti ja mielenkiintoisesti aineistoa (Eskola & Suoranta 2008, 181). Vinjettien henkilöinnissä apuna käytettiin varsinkin haastateltavien taustatietoja, etenkin ikään, paikkakuntaan ja koulutukseen liittyen. Luotuihin muutoskertomuksiin on sisälletty mahdollisimman paljon työntekijöiden aitoa haastattelupuhetta. Kertomukset ovat tulkintoja useiden eri työntekijöiden näkemyksistä, jotka vain henkilöityvät fiktiivisiin hahmoihin.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka

Yleisesti tutkimuksia tehtäessä pyritään siihen, että virheitä ei synny ja tulokset ovat mahdollisimman luotettavia. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti kautta. Reliaabelius ja validius ovat käsitteitä, jotka perustuvat objektiiviseen todellisuuteen ja niitä käytetään etenkin kvantitatiivisten tutkimusten mitattavuutta tarkastellessa. Reliaabelius tarkoittaa sitä, että samaa henkilöä tutkittaessa saadaan kahdella tutkimusker-

ralla sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 185-186.) Mittaustulokset ovat siis reliabeleita, kun niissä ei ole sattumanvaraa ja ne ovat toistettavissa. Validius taas ilmenee, kun mittarit tai tutkimusmenetelmät mittaavat juuri sitä mitä pitääkin. (Hirsjärvi ym. 1997, 213.) Näiden kahden käsitteen käytettävyyttä laadullista tutkimusta arvioitaessa on kyseenalaistettu, koska ne perustuvat objektiiviseen oletukseen siitä, että olemassa on vain yksi todellisuus (Tuomi & Sarajärvi 2013, 136). Hirsjärvi ja Hurme (2015, 188-189) ehdottavatkin, että reliabiliteettia ja validiteettia tulee käyttää eri tavoin, kun kyse on laadullisesta tutkimuksesta.

Laadullisessa tutkimuksessa on syytä ymmärtää, että tutkija on itse tutkimuksensa oleellinen tutkimusväline, joten näin koko tutkimusprosessin luotettavuutta on arvioitava (Eskola & Suoranta 2008, 210). Tutkimusta arvioitaessa reliabelius ilmaisee enemmänkin tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia. Tällöin tarkastellaan, onko koko aineisto huomioitu, litteroitu oikein ja heijastaako se todella haastateltavien ajatusmaailmoja. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 189.) Validius puolestaan kertoo, ovatko tutkijan kuvaukset ja niihin liitetyt selitykset ja tulkinnat tapahtumista yhteensopivia (Hirsjärvi ym. 1997, 214). Tuomen ja Sarajärven (2013, 135-136) mielestä laadullisen tutkimuksen tapauksessa tutkijan puolueettomuus nousee tärkeäksi tekijäksi luotettavuutta arvioitaessa. Tutkijan tulisi pyrkiä ymmärtämään haastateltavia itsenään eikä suodattaa ja tulkita heidän haastattelupuheita omien näkökulmien kautta. Toki yleisesti myönnetään, että tutkijan omat näkökulmat vaikuttavat aina laadulliseen tutkimukseen, koska hän itse luo ja tulkitsee tutkimusasetelman. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 135-136.)

Jotta laadullinen tutkimus olisi luotettava, tutkimuksen toteutus täytyy selostaa tarkasti ja etenkin aineiston analyysin kokonaisvaltainen avaaminen korostuu. Tutkijan täytyy osata kuvata ja perustella uskottavasti, miten hän tulkinnut ja luokitellut haastateltavien merkitysmaailmoja. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 189.) Samaa haastattelupuhetta voidaan aina tulkita monella tapaa eri näkökulmasta ja lähtökohdista (Hirsjärvi & Hurme 2015, 151). Aineistoa käsitellessä olen yrittänyt huomioida subjektiivisuuden tuomia haasteita haastatteluiden tulkittavuuden kannalta. Hirsjärven ym. (1997, 215) mukaan tässä lukijaa helpottaa, jos tutkija on rikastuttanut tutkimusselosteita suorilla haastattelutuotteilla tai muilla autenttisilla dokumenteilla. Tässä tutkimuksessa tämä on tapahtunut upottamalla tutkimuksen tulokset kappaleeseen työntekijöiden haastattelupuheesta poimittuja sitaatteja, jotka osoittavat lukijalle, kuinka aineistosta on tehty havaintoja ja tulkintoja. Lisäksi tuloksia on validoitu viittamalla sopivissa kohdissa aiempaan kirjallisuuteen, joka on esitelty teoreettisessa viitekehyksessä. Loppuen lopuksi tulkinnan onnistumisen kannalta tärkeintä on se, kuinka lukija omaksuu saman ajatusmaailman kuin tutkija, löytäen samoja asioita tekstistä omasta näkökulmastaan piittaamatta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 151).

Tutkimuksen luotettavuutta kuvatessa täytyy myös tarkastella, onko valittu aineisto riittävän kokoinen, jotta se vastaisi tarpeeksi hyvin tutkimuksen tavoitteisiin. Aineiston riittävyttä tai toisin sanoen kylläisyyttä voidaan kuvata saturaation käsitteen kautta. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että tutkija kerää

aineistoa päättämättä etukäteen, kuinka montaa tapausta hän loppujen lopuksi tarkastelee. Saturaatio tapahtuu ja aineisto kyllääntyy, kun samat asiat toistuvat haastatteluissa. (Hirsjärvi ym. 1997, 169.) Haastatteluja läpikäydessä huomasin aineiston kyllääntyvän, mitä pidemmälle etenin aineiston käsittelyssä. Samoja näkökulmia ja tulkintoja alkoi esiintyä työntekijöiden haastattelupuheissa. Tutkimuksen tavoitteiden kannalta uuden informaation nouseminen esiin väheni, mitä enemmän kävin haastatteluja läpi. Tämän perusteella arvioin, että aineistoni oli riittävän kokoinen.

Koska tutkimuksessa on käytetty muiden henkilöiden tuottamaa sekundääriaineistoa, en ole pystynyt tutkijana vaikuttamaan ja osallistumaan aineiston keräämiseen. Siksi aineiston tuottamisen olosuhteita, esimerkiksi haastattelutilanteiden ja litteroinnin suhteen ei tutkimuksessa ole käyty tarkasti läpi. Lisäksi sekundääriaineiston käyttäminen on hankaloittanut haastattelupuheiden tulkintaa, koska en ole itse ollut haastatteluhetkellä paikalla havaitsemassa esimerkiksi haastateltavien elekieltä ja äänenpainoja. Tutkimuksessa olen kuitenkin pystynyt käymään tarkkaan läpi ja perustelevaan, miksi juuri kyseiset haastateltavat valittiin tutkimuksen kohteeksi.

Tutkimuksessa olen pyrkinyt mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja johdonmukaisesti kuvaamaan tutkimusprosessia ja sen sisältöä luotettavuuden lisäämiseksi. Etenkin aineiston analyysiä ja haastattelupuheen luokittelemista olen halunnut avata lukijalle tarkasti. Tutkimukseni pyrkii lisäksi noudattelemaan rakenteellisesti tutkimusraportille määritettyä yleistä kaavaa, edeten teoriasta empiriaan. Teoriaosuuksista ja tärkeimmistä tuloksista on muodostettu taulukot, jotka selventävät ja avaavat tutkimuksen oleellisinta sisältöä. Aiemmasta kirjallisuudesta nostettuja viitekehyksiä on myös havainnollistettu kuvioiden avulla, jotta lukijan ymmärtäminen helpottuisi. Teoreettinen viitekehyyksessä esitetyt lähteet olen tarkastellut kriittisesti, arvioimalla niiden luotettavuutta tekijöiden sekä julkaisuiden tunnettavuuden ja uskottavuuden kautta. Jos viittauksia samoihin tekijöihin on esiintynyt useasti aiemmassa tutkimuksessa, olen arvioinut lähteet luotettaviksi. Pyrkimyksenäni on ollut käyttää mahdollisimman paljon ensisijaisia lähteitä ja alkuperäisiä teoksia, joista suurin osa on tieteellisiä tutkimusartikkeleita ja väitös – sekä oppikirjoja.

Luotettavuuden lisäksi tutkimusraporttia on hyvä tarkastella myös eettisistä näkökulmista, joiden vaikutus on tutkimuksessa kahtalainen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin kantoihin, jotka toisaalta taas vaikuttavat tutkimuksessa tehtyihin ratkaisuihin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 125). Eettiset ratkaisut ovat läsnä jokaisessa tutkimuksessa ja niitä tuleekin tarkastella tutkimuksen teon jokaisessa vaiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 19-20). Tutkimuksen etiikka tarkoittaa laadullisen tutkimuksen tapauksessa sitä, että tutkimus on tehty uskottavasti, noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 132). Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 20) mukaan ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tärkeimpiä eettisiä periaatteita ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. Tutkimuksessani olen pyrkinyt seuraamaan hyvää tieteellistä käytäntöä esimerkiksi noudattamalla tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, huomioimalla

muiden tutkijoiden töitä ja julkaisemalla tutkimuksen tulokset tarkasti ja avoimesti ilman minkäänlaista muokkaamista. Informaatio SALP - tutkimushankkeesta ja luvat käyttää aineistoja hyödyksi ovat annettu osapuolilta toisille jo etukäteen haastattelutilanteissa. Olen tutkimusryhmän jäsenenä myös sitoutunut käsittelemään ja hävittämään tutkimusaineistoa sopimusten mukaisesti. Siksi tutkimuksen aineistoa on käsitelty huolellisesti, niin että ulkopuolisten ei ole ollut mahdollista sitä nähdä. Lisäksi tutkimusta tehtäessä haastateltavien yksityisyys on huomioitu pitämällä anonymiteettiä yllä tuloksia esittäessä.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Strategia ja sen tavoitteet työntekijöiden tulkitsemana

4.1.1 Strategian merkitys käsitteenä

Strategia on käsitteenä monimuotoinen ja hankala määritellä yksiselitteisesti. Organisaatioissa yksilöt tulkitsevat ja merkityksellistävät termiä strategia monella eri tapaa subjektiivisesti ja yhtenäinen käsitys strategisista asioista ei muodostu hetkessä (Laine ja Vaara 2007; Tillmann & Goddard 2008). Työntekijöiden haastattelupuheista nousi esille se, että strategia käsitteenä on vaikea kokonaisvaltaisesti ymmärtää tai pukea sanoiksi. Sen konkretisoituminen ja linkittäminen käytännön työhön ei työntekijöiden mielestä aina tapahdu yksinkertaisesti.

Mä en muista mitä koko strategia on, niin. *[naurahtaa]* (H1)

No minä en oikeestaan ite asiassa ymmärrä mitä se tarkoittaa se strategia. Että niinku onko se semmosta, että sinne laitetaan semmosia hienoja juttuja että mitkä ois hienoja juttuja, vai onko se semmonen että millä mennään? Että se on vähän niinku eri juttu. (H8)

En mä nyt oikein tiedä. Tää on niin hektistä tää työnteko että ei siis niin kun.. en mä osaa sanoa. Nää strategiat menee välillä vähän niin kun tuolla korkeammalla tasolla. Yrittää tätä ruohonjuuritasoa vaan... (H11)

Osalle työntekijöistä strategia näyttäytyy liian hienona asiana, ikään kuin korulauseena toiminnassa. Tällöin koetaan, että kirjoitettu strategia ei ole sama, kuin mitä käytännössä tapahtuu. Yleisesti strategiasta puhuttaessa, se koetaan usein johdon vastuulla olevana asiana, joka ei ole niin oleellinen työntekijöiden tasolla. Tästä voidaan tulkita, että osa työntekijöistä näkee strategisen toiminnan hieman vaikeaselkoisena, mystisenä ja johdon etuoikeutena. Mantereen ja Vaaran (2008) mukaan tämänkaltainen mystifikaatio hankaloittaa työntekijöiden

osallistumista strategiseen toimintaan. Näin ollen kaikille työntekijöille strategia ei ilmene kovinkaan merkityksellisenä oman työn ohjaamisen kannalta.

4.1.2 Osuuspankin strategian merkityksellistäminen

Osuuspankin strategian keskiössä on muuttua finanssitoimijasta monialaiseksi palveluyritykseksi kehittämällä asiakaskokemuksia ja digitalisoimalla toimintoja (OP Ryhmän verkkosivut 2018). Työntekijät ovat hyvin kartalla organisaation strategian sisällöstä ja tärkeimmistä tavoitteista, vaikka he eivät osaa strategiaa ulkoa sanasta sanaan. Organisaation arvomaailma on vahvasti sidoksissa työntekijöiden näkemyksiin strategian sisällöstä.

No siis varmaan ainakin nyt suurena on tää digitalisaatio siinä strategiassa, elikkä tää jatkuvasti muuttuva, ja sitten niinku toki se, että asiakas on siinä meidän tekemisen keskiössä ja siinä niinku, että tavallaan, niin. Asiakas on siinä, se on se keskipiste ja sen ympärille lähetään rakentaa, eikä joku esimerkiks meidän tämmönen voitto, tulos, taseet, tuloslaskelma ja sen ympärille lähetään, niin ei sitä, vaan et se on asiakas, joka on se keskipiste. Ja just se digitalisaatio ja no sit on tietysti arvot, jotka on asia erikseen. (H5)

Ei todellakaan, ei, et se on aika [?? 00:46:34] joka voi sanoa et ei yhtään tiedä mikä on tärkeätä. Ei välttämättä osaa sanoa mikä on strategia, mutta tietää että mikä on tärkeätä. (H14)

Lähestulkoon jokaisen haastateltavan puheesta selviää, että asiakas on organisaation toiminnan keskiössä nyt ja tulevaisuudessa. Myös digitalisaatio ilmenee heidän haastattelupuheessa vahvasti. Työntekijät tulkitsevat ja merkityksellistävät strategisia tavoitteita samanlaisten näkemysten myötä organisaation tasolla melko kollektiivisesti.

Työntekijöiden haastattelupuheesta on huomattavissa joitakin strategisia asioita, jotka korostuvat enemmän toisella toimipaikkakunnalla kuin toisella. Pienessä Leppävirran Osuuspankissa paikallisuus ja ihmisläheisyys ovat vahvasti läsnä työntekijöiden haastattelupuheissa. Tampereella puolestaan kasvu nähdään yhtenä isona osana strategiaa.

[- -] Ja sitte just se semmonen paikallisuus, että nythän niinku on, ihmiset keskittyy hirveesti ja tää mejän koneisto niinku ajaa näihin kaupunkeihin. Elikkä sitten taas sen kaupungissa olemisen niinku, et miten siellä eletään ja ollaan. Siel on ihan eri kuviot kuin täällä esimerkiks Leppävirralla. Tää on vielä haja-asutusta ja vielä väestö vanhenee ja sillä lailla muuttuu. Et niinku sen mukaan ois, on se mejän strategiaki. (H2)

Mitäs sitä nyt sanois? Asiakaslähtöisyys on tietysti se ja digitalisaatio sehän on se, se on nyt tätä uutta 2016 vuoden asia ja sitten tietysti tää kasvu, odotukset on korkeet. Kasvaa pitäisi näillä markkina-alueilla. Kyllähän on niitä ihmisläheisyyttä ja kaikkea mitä niitä tulee kaavioita, kyllä niitä kaikkea on, mutta se että asiakaslähtöisyys ja kasvuhan on täällä ja digitalisaatio on semmoset jotka on nyt painoarvona ainakin tälle vuodelle ja nousee entistä enemmän. (H11)

Toi strategiakausi, kun oli se kickstartti, niin tota noin, kaikki sai tän kansion. (H12)

Tampereen Osuuspankissa strategia on metaforisoitunut ja siitä puhutaankin viitaten ”kansioon”, jossa strategialehtinen sijaitsee. Kansioihin ei työntekijöiden mielestä kovinkaan usein tule kurkattua ja se pysyy aika hyvin piilossa hyllyssä. Leppävirtalaisten työntekijöiden haastattelupuheissa kansioista ei ole ollekaan mainintoja.

4.1.3 Työntekijät kehittämässä asiakaskokemuksia

OP Ryhmä on asiakasomisteinen organisaatio, jonka toimintaa ohjaa ensisijaisesti asiakkaan etu, kun palveluita kehitetään asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Sen arvomaailma koostuu ihmisläheisyydestä, vastuullisuudesta ja yhdessä menestymisestä, jotka työntekijät hyvin ovat sisäistäneet (OP Ryhmän verkkosivut 2018.) Työntekijät pyrkivät luomaan asiakkaiden kanssa kestäviä suhteita, joissa luottamus ja yhteisesti jaetut arvot ovat suuressa roolissa. Etenkin keskitäjäasiakkaista pyritään pitämään erityisen hyvää huolta.

[-] Et jos on tietysti pitempi se asiakkassuhe, siihen on syntynyt se luottamus siihen välille, sitä luottaa siihen, mitä... Että ne on ne oikeet ratkaisut sitten. Ja ite näkisin, että esimerkiksi jos minä menen jotakin palvelua ostamaan tai jotakin tuotetta ostamaan, niin jos siinä, että ei välttämättä... Miten mä nyt sanosin? Jos siinä keskustellaan pikasen jostain muustakin kun siitä itse just siitä tuotteesta, et eihän se tarvii

Niin kun yhtä lailla se ihmisläheisyys samalla tavalla et se pitää toistaa sinne asiakkaalle asti, et jos ollaan ihmisläheisiä ihan ylhäältä alaspäin koko ajan, et se kyllä näkyy asiakkaalle päin, siihen mä uskon vahvasti, että ollaan ihminen ihmiselle, niin ollaan myös asiakkaalle päin, et semmonen tunne että miten itte voin, niin kyllä se välittyy sitten taas eteenpäin, ja vastaavasti miten vaikka asiakkaalle pystyy sanomaan että mä vien jotain asiaa eteenpäin et se ei oo sitten et mut en uskalla. (H14)

Organisaation toimintaa halutaan kehittää niin, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja hyötyvät entisestään uusista palveluista. Asiakkaista ollaan kiinnostuneita ja heidän kanssa halutaan keskustella muustakin, kuin pelkästään pankkiasioista sekä tuotteista.

Työntekijät haluavat palvella asiakaslähtöisesti, löytäen asiakkaille parhaita ratkaisuja loppuun asti. Muutama haastateltava kokee, että asiakkaiden palveleminen organisaatiossa on joissakin tilanteissa hyvin järjestelmävetoista. Näin työntekijöistä osan mielestä asiakkaille saatetaan väkisin luoda tarpeita, kun palveluita sähköistetään.

Kyllä ne on. Taas tulee nuita esimerkkejä tuolta rahoituksen puolelta. Että jos on vaikka asiakas maksuvaikeuksissa, niin ei sitä ensimmäisenä lähetä. Pyritään miettimään ne ratkaisut, miten tästä päästään nyt sitten ylitse eikä hylätä sitä asiakasta. (H3)

Niin on, et se ei tähän asti on kaikki ollu liian tämmöstä konekeskeistä ja liian paljon menee aika valmistella papereita, valmistella jotakin asiaa, et jos me sama aika käytettäis niitten asiakkaitten kohtaamiseen tai kontaktoimiseen, niin varmasti oltais paljon vieläkin paremmalla mallilla. (H1)

Organisaatiossa työntekijät toimivat asiakasrajapinnassa, jossa heille muodostuu selkeä ymmärrys työn suorittamisesta ja asiakkaiden tarpeista (Teittinen &

Auvinen 2014). Haastatteluiden perusteella esimiestaso ei välttämättä kerkeä toimia asiakasrajapinnassa niin paljon, että he olisivat yhtä kartalla asiakkaiden toiveista kuin työntekijät. Siksi teoreettiset suunnitelmat eivät välttämättä toimi käytännön työssä työntekijöiden näkökulmasta.

Mut sitten semmosen minä nyt kyllä ihan rohkeasti mielelläni haluan kyllä ilmaista, että tässäkin järjestössä on valitettavasti menty siihen, niinku että työtä johtaa semmoset ihmiset, jotka eivät itse ole sitä koskaan tehneet, sitä käytännön työtä. (H2)

No onhan se tietysti muutamia vuosia jo ollu sillä tavalla, että, ja sitten myös tää, että nyttän on tää asiakaskokemus, NPS, tämmönen kysely, niin että meidän pitäis jokaselta asiakkaalta niin ottaa sitten tämmönen kysely sen tapaamisen päätteeksi, että kuinka on asiakas kokenut tän, että onko saanut sitä mitä on tullut hakemaan ja suositteleeko pankkia näin ja edelleen. (H6)

Haastattelupuheesta selviää se, että työntekijät ovat merkittävässä strategisessa roolissa kuuntelemassa asiakaspalautteita, joita he vievät eteenpäin organisaatiossa, pyrkien kehittämään asiakaskokemuksia. Asiakaspalautetta kerätään keskusteluiden lisäksi, asiakastyytyväisyyskyselyillä eli NPS (Net Promote Score) - mittauksella. Kaiken kaikkiaan asiakkaat ja heidän mielipiteensä otetaan vakavasti Osuuspankin työntekijätasolla.

4.1.4 Digitalisaation merkityksellistäminen

Digitalisaatio mielletään työntekijöiden keskuudessa olennaiseksi ilmiöksi, joka ohjaa organisaation kehittymistä ja muuttaa sen toimintaa tulevana vuosina. Toiset työntekijöistä ovat valmiimpia ja halukkaampia ottamaan digitalisaation tuomat muutokset vastaan kuin toiset. Digitaalisia teknologioita ja niiden mahdollisuuksia hyödynnetään jo melko paljon organisaation toiminnassa.

[- -] Toisille digitalisaatio on mörkö ja toisille se on ihan arkipäivää esimerkiksi [- -] (H14)

Öö, kyl se mullistaa paljon. Että, et et. Sun ei tartte enää fyysisesti tulla välttämättä mitä, no, nyt jo paljo tämmösiä peruspankkipalvelusopimuksia pystytään tunnistautuu siinä verkkoneuvottelussa, että sun ei tartte tulla sitä nimmaria vetään tänne, vaan sää sähköisesti hyväksyt sen sillä, kun sä oot avannu sen yhteyden pankkiin. Ja siellä pystytään face-to-face neuvotteleen, että asiakas näkee mun kuvan ja mää nään asiakkaan kuvan jos sillä on kamera päällä, tai se haluaa naamansa näyttää. [naurahdellen] (H12)

Työntekijöiden puheesta ilmenee, että he kokevat erilaisten järjestelmien sekä tekniikan käyttämisen kasvavan toiminnassa. Verkkoneuvottelut, robotit, sähköiset allekirjoitukset sekä tablettien käyttö työssä yleistyy entisestään pankkiorganisaatiossa. Työntekijät näkevät, että asiakkaiden konttorikäynnit vähenevät toimintojen sähköistymisen myötä.

Digitalisoitumisen ja sähköisten palveluiden tarve vaihtelevat vielä toimipisteittäin. Vanhemmat asiakkaat kokevat usein henkilökohtaisen kasvokkaisen palvelun konttorissa mielekkäämmäksi. Esimerkiksi Leppävirralla verkkoneu-

vottelujen tarve on vähäinen, kun taas Tampereella niitä on käytetty huomattavasti enemmän.

No koko ajan. Sitähän tietysti tulee, ei ihmiset, niinku meillä... Niinku sanoin, se meidän asiakasrakenne, meil on hirveen paljon vanhoja ihmisiä, jotka on tottuneet siihen hyvään, henkilökohtaiseen palveluun kassalla [- -] (H2)

Mä en tiedä onko semmonen tarpeen, mutta tietysti se on kai joku kilpailuvaltti et jos kilpailijat sitä tekee niin meidän pitää siihen pystyä myöskin, mutta ei nyt meidän leppävirtalaiset asiakkaat kyllä vielä ole olleet pilvin pimein tunkemassa meille niitä verkkoneuvotteluaikoja. (H4)

Digitalisaatiota käsitellessä esille nousee kuitenkin joitakin seikkoja, jotka ovat työntekijöiden mielestä ristiriitaisia organisaation tavoitteiden ja kehittämisen kannalta. Osa työntekijöistä näkee, että tekniikan lisäys voi mahdollisesti vaikeuttaa ja hidastaa asiakkaiden palvelemista sekä käytännön työtä. Tämänkaltaisen menetelmakeskeisyys voi mahdollisesti estää työntekijöiden osallistumista strategiseen toimintaan organisaatiossa (Mantere & Vaara 2008). Järjestelmien ja tekniikan toivotaan kehittyvän niin, että ne helpottaisivat asiakaskoh- taamista, mitä tällä hetkellä ne eivät työntekijöiden mielestä aina tee.

No toivoisin, että muuttuis niin, että kaikki hommat sujuis hyvin teknisesti, kun tekniikka on aina sitten se, joka tökkii, lähes poikkeuksetta, että kun aina kaikkee hienoo on, hienoja järjestelmiä tulee, niin sit tekniikka yks kaks pistääkin kaiken poikki ja mä toivoisin, että se ois niin, että meidän työ ei olis niin paljon sitä koneeseen tuijotamista ja koneen kanssa seurustelua. Että se ois vaan semmonen niinku puhelin on, että mä voin keskittyä siihen itse asiaan ja asiakkaaseen ja se on vaan sit oikeesti väline, että se ei oo mikään semmonen dominoiva väline. (H1)

Lisäksi työntekijät haluaisivat, että kontakti ihmisten välillä konttorissa säilyisi, vaikka digitalisaatio tuleekin vähentämään asiakkaiden lattialiikennettä toimipisteissä. Toki verkkopalvelut mahdollistavat työntekijöiden näkemyksien mukaan myös sen, että aukioloajat pitenevät ja palveluita voi käyttää ympäri vuorokauden.

No en mä tiiä, kun musta tuntuu, että kyllä nyt kaikki rupee kohta olemaan oikeesti sitä sähköstä. Että totta nyt joku haluaa säilyttää vielä sen ihan kontaktinkin ihmisten välillä, mutta siis tuota monet asiat pystytään nyt jo tekemään, ja monta asiaa on suunnitteilla että tehään kaikki sähkösesti, että ei tarvitse tulla paikan päälle tai näin, mutta en mä nyt ossaa oikein sanna, mikä ei vois muuttua. (H7)

[- -] Kaikki tehään verkon yli. Ja aukioloajat pitenee. Se pankki muodostuu sen ihmisen arjen ympärille, eikä se ihmisen arki sen pankin. (H9)

Työntekijöistä etenkin iäkkäimmille digitalisaatio voi osoittautua ilmiönä, jonka perässä pysymisessä vaaditaan jatkuvaa itsensä kehittämistä ja opettelua. Samalla tapaa he näkevät, että vanhemmat asiakkaat, jotka eivät ole tottuneet käyttämään uutta tekniikkaa, eivät välttämättä hyödy muutoksista nuorempien asiakkaiden tapaan. Osa työntekijöistä huolestuttaa tulevaisuudessa myös se, että tarvitaanko heitä enää konttoreissa, kun palveluita sähköistetään ja robotit yleistyvät digitalisaation myötä.

No kyllähän se on just tämä digitaalisuus. Elikkä sitä nyt niinku varmasti ryhmän tasolla painotetaan, koska se tulee olemaan semmonen oleellinen kuvio. Mutta tää on niin jännä, minusta tää on silleesti just vähän haasteellinen, kun on alueittain. Elikkä missä on semmoset nuoret ja semmoset vielä jotka pääsee mukaan tähän digitalisaatioon ja tämmöseen tiedonsiirtoon ja viestintään, nii se on ihan oma ryhmä, ja sitten on vielä nämä vanhemmat ihmiset, joilleka tää on ihan niinku, et he ei kykene eivätkä pysty käyttämään, niin sillä lailla just se, et palvelu toimis joka tapauksessa. (H2)

Kai se sitä tarkoittaa ettei meitä muutaman vuoden päästä enää tarvita. [- -] (H4)

Yleisesti työntekijöiden asenne digitalisaatiota kohtaan on kuitenkin positiivinen ja se innostaa heitä oppimaan ja kokeilemaan uusia toimintatapoja. Vaikka perinteiset työtehtävät ovat ehkä häviämässä, mahdollistaa digitalisaatio asioiden uudella tavalla tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta.

4.1.5 Näkemykset strategisista tavoitteista ja niiden mittaamisesta sekä seurannasta

Organisaation tärkeimmät strategiset tavoitteet asiakaskokemusten ja digitalisten toimintojen kehittäminen ilmenevät vahvasti, kun työntekijät kertaavat tavoitteitansa. Työntekijöiden mielestä keskittäjäasiakkaiden sekä omistajajäsentien haaliminen ja palveleminen ovat asioita, jotka korostuvat työntekijöiden tavoitteissa.

Joo, keskittäjäasiakkaat on nyt se tärkein ja omistajajäsenet on tällä hetkellä kanssa, ne on ne kaks tärkeintä. (H1)

No tietysti keskittäjäasiakkaathan meillä on koko pankkitasolla, ja se on nimenomaan sitä, kun ne pankki- ja vakuutusasiat on saman katon alla, niin se on sitä kiinnipitoa siihen asiakkaaseen. Ja totta kai että se asiakas sais ne molemmat, sekä vakuutus- että pankkiasiat sitten hoidettua vaivattomasti. Että ne keskittäjät on tosiaan sitten meillä. Ja omistaja-asiakkaat kans. Ja on saattanu olla asiakkaita sillä tavalla, että ovat ajatelleet, että ovat omistaja-asiakkaita, pitäneet itseään omistaja-asiakkaina, mutta sitten loppupeleissä sitä itse jäsenyyttä ei sitä siellä ollukaan, että jotenkin, tämmösiäkin on kohdattu. Että on... Ja sitten meillä on tietysti ihan asiakkaankin näkökulmasta ajateltuna mahdollisimman paljon, että saataisiin niitä asiakkaitten laskuja suoramaksulla menemään ja e-laskuna, että se ei edellytä sitä, että ne pitää käyä tossa pankin tiskillä sitten maksamassa. (H3)

Osuuspankin työntekijöiden toimintaa tarkastellaan kolmella tasolla, henkilökohtaisten-, tiimin - ja pankintason tavoitteiden kautta. Työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumista seurataan puolen vuoden tarkastelujaksoissa.

Kyllä, kun vaan sen pojon perässä soittaminen, että saadaan se tarvekartotus sinne. Mutta nää on ne minun henkilökohtainen tavoitteet ja sitten meillä on tiimillä ne myyntitavoitteet ja sitten on nää keskittäjät taitaa olla koko pankilla. (H4)

Tyypillisesti organisaatioissa strategisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista seurataan numeraalisten mittareiden kautta. Erilaiset suunnitelmat, osatavoitteet ja tulokortit ovat keino sitouttaa ja ohjata työntekijöitä strategiseen toimintaan organisaatioissa (Laine & Vaara 2011). Myös OP Ryhmän toiminnas-

sa työntekijöiden suoriutumista mitataan tuloskortin avulla, mutta tärkeim-
mäksi mittariksi työntekijät näkevät suositteluindeksin tai toisin sanoen NPS -
asiakastyytyväisyysmittarin.

No asiakkaat antaa palautetta ja sit siellä pitää olla se suositteluindeksi yli kuuskym-
menttiä eli yli kuuskymmenttiä vastanneista täytyy olla suosittelijoita tai kuuskym-
menttiä tai enemmän niin silloin ollaan tavoitteissa. ”(H4)

Asiakastyytyväisyysmittari. Eli NPS-mittaus. Se on semmonen, mikä on nyt niinku
se must. Se on ja toki se just se asia, no sehän pohjautuu siihen asiakaslähtöisyyteen,
keskittäjäasiakkuuteen, näihin kaikkiin tämmöisiin. (H5)

Asiakastyytyväisyysmittarin tavoitelukuja seurataan jatkuvasti ja tietyn rajan
tuleekin ylittyä. Strategian mukaisesti asiakkaiden mielipiteet ja kokemukset
näyttävät työntekijöiden mukaan olevan merkittävässä roolissa OP Ryhmän
toiminnan kehittämisessä.

Tavoitteiden seuranta Osuuspankin työntekijöillä tapahtuu viikoittain tai
kuukausittain myynti- tai valmennuskeskusteluissa esimiehen kanssa riippuen
paikkakunnan käytännöistä. Myynti- ja valmennuskeskustelut ovat hyvä esi-
merkki Osuuspankin sosiaalisesti rakennetuista strategisista käytännöistä, jotka
toistuvat organisaation toiminnassa (Jarzabkowski 2004; Mantere 2005).

No me käydään viikottain esimiehen kanssa palaveria että siinä se tulee käytyä
läpille, en mä siis itte niin kun.. Jos ei meillä palaveria oo, siis tätä valmennuskeskus-
telua niin kyllähän mä käyn joku kerran viikossa joskus kattomassa, tai menee viikko
etten kato, että siinä se tulee käytyä läpille että missä mun osalta mennään. (H11)

Meitä on, ne mahtuu yhen käen sormiin, jotka on siitä kiinnostuneita, jotka sitä seu-
raa, ja loput on sit silleen, et niistä loppuista joku saattaa tietää et ai niin hei tämä
muuten kuulu sinne tavoitteisiin, mutta no ei sillä ole väliä. Kysyt sä tätä? (H5)

Työntekijöistä osa on kiinnostunut tavoitteista ja seuraavat niitä päivittäin, kun
toisille tavoitteet eivät osoittaudu niin tärkeänä osana omaa työntekoa. Tavoit-
teiden ja niiden mittaamisen merkityksellisyys ei siis näyttäyty kaikille työntekijöistä selkeästi. Manteren (2005) mukaan työntekijöiden suoriutumisen mit-
taaminen on organisaatiossa itseään toistava käytäntö. Itseään toistavien käy-
töntöjen tulisi ilmentyä työntekijöille täsmällisinä ja selkeästi oikeutettuina, jotta
motivaatio työssä ei laskisi (Mantere 2005).

[-] Minusta tää ei oo mitattavissa oleva asia sillä tavalla, et sitä pystyis systemaatti-
sesti aina parantamaan koska aina tulee niitä tilanteita. Et kun esimerkiksi puhelin-
keskustelusta menee asiakkaalle se kysely ja mä saatan joutua sanomaan siellä että
ikävä kyllä ei voida sulle tätä korttia myöntää, kun sulla on nyt luottohäiriö, no tu-
leeko sieltä hyvä palaute vai ei. (H4)

Se ei oo kovin, se on tosi kaksppiippenen, se on äärimmäisen tärkeä, et sitä mitataan,
et sen suhteen se on tosi tärkeä. Mutta koska on, varsinkin ku mä oon itte alottanut
näissä vakuutuksissa vasta alta puoli vuotta sitten, niin se, että niinku on paljon niitä
asiakkaita, jotka arvostelee mut sinne keskivaiheille, koska ei mulla ole semmonen
tietotaito kun joka on tehny vaikka vuosikaudet, niin ne arvostelee siihen keskivai-
heille, ja niitä se mittaus ei ota huomioon. Sehän ottaa vain ääripäät huomioon. Et
siks mä en pidä siitä, koska se, jossain määrin tietenkin antaa luotettavan kuvan, mut
jossain määrin ei. Koska jos mulle annetaan vaikka kaseja, niin se ei niitä, ei se niihin

millään lailla ottauvu se mittaus, se vaan niinku [pois heittoa kuvastava äännähdys], eikä ne näy missään tilastoissa. Sieltä näkyy vaan ykköset ja kymmit ja kakkoset ja ysit muistaakseni, näkyyköhän kolmosetkin. (H5)

Osuuspankin toiminnassa etenkin asiakastyytyväisyyden mittaamisen ja arvioinnin moni työntekijä näkee ristiriitaisena. Useamman työntekijän näkemyksien perusteella NPS- mittaus ei toimi optimaalisesti, eikä anna aina luotettavia tuloksia.

Osalle työntekijöistä tavoitteiden saavuttaminen aiheuttaa haasteita, koska heillä on monia päällekkäisiä työrooleja ja sitä kautta aika tehdä töitä tavoitteiden eteen vähissä. Nämä huomiot nousivat esille etenkin Leppävirran Osuuspankin henkilöstön keskuudessa.

No tota joo. Tästä oli esimiehen kanssa kyllä puhetta. Hänkin sano, että kun katto sitä kalenteria, mistä mun päivät täyttyy, että ei ole ehkä ihan täysin mahdollista saavuttaa niitä, että siellä on kuitenkin sitten sitä, mitä ei voi mitata, tai mihin ei ole nyt tavoitteita laitettu, ja näin niin. Et siel on vähän käyty niitä läpi, että [- -] (H7)

No semmosta kytkentää ainaki, että eihän tavoitteita voi asettaa jos siihen ei anneta aikaa tehdä. Että jos sitte sanotaan että sulla on tavoitteena annettu myyvä vaikka miljoonalla, ja sitte koko aika mennee siihen että teet jottain muuta mistä ei voi tulla myyntiä, niin onhan siinä jonkulainen ristiriita. Ja sitte jos tiimille asetetaan ne tavoitteet, että teidän tiimillä on nyt tämmönen myyntitavoite ja sitte siitä tiimistä vaikka yks on koko ajan jossain vakuutusluteruksessa, niin totta kait se vaikuttaa. Tää on niinku koko ajan ollu vähän semmosta, että missä ei oikeen se todellisuus ja nää teorit kohtaa. (H8)

Tavoitteiden asettamisessa toimipisteen myyntikulttuuri osoittautuu haastattelupuheissa asiaksi, joka vaikuttaa suuresti työntekijöiden tavoitteellisuuteen. Työntekijät kokevat, että Osuuspankissa myyntikulttuuri on vasta hitaasti kehittymässä ja kaikille tämän hetkiset myyntitavoitteet eivät ole riittävän haastavat. Tämänkaltainen kulttuurimuutos ja uusien toimintatapojen juurruttaminen ottaakin yleensä aikaa, eikä tapahdu hetkessä (Kotter 2012, 23-24). Työntekijöiden haastattelupuheissa organisaation palkitseminen nousee myös esiin asiana, joka ei aina kannusta työntekijöitä tavoitteiden saavuttamisessa.

Osa on tommosia, että nää nyt on tämmösiä, mutta osa on semmosia, että mä haluaisin kovemmat tavoitteet. Koska mie oon sitä sukupolvee joka rakastaa näitä myynnin tavoitteita, sitä että on se tavoitteellisuus ja että näihin sun on pyrittävä ja mun esimies sanoo, et näihin sun on pyrittävä ja mä oon sitä varten, et mä sua myynnin valmennan, et niinku tavallaan mä haluaisin jossain määrin tiukemmat tavoitteet, mut jossain määrin mua ärsyttää se, että jos mä ite pääsen, ku se, esim. omistaja-asiakkaat on pankin yhteinen, et jos mä omalla tekemiselläni siitä vaikka koko pankin tavoitteesta tekisin puolet ja nää muut yhteensä ei saa tehtyä sitä toista puolikasta, niin en mä saa mitään mun tavoitteista silloin. Silloin se on niinku phyh, sit ei täyty mikään, koska se on perusedellytysmittari. (H5)

Niin minimi maksetaan ja minimi tehdään siinä se sitten lopulta näkyy että. (H4)

Työntekijöistä osa kokee kuitenkin, että tavoitteiden ja strategian välillä on yhteys, joka on taustalla ohjaamassa heidän päivittäistä toimintaansa työpaikalla. Toisaalta tämä yhteys ei kuitenkaan jokaiselle ilmene heti ja helposti.

Kyllä, kyllä ihan selvästi. Se (strategia) on hyvin silleesti selkee ja ohjattu. (H2)

Totta kai ne asiat on koko ajan mukana, mutta se, että mieltääkö porukka sen, että hei näähän tulee sieltä meidän strategiasta [- -] (H3)

[- -] Mut mitenkä minä nyt sen oikein kuvaisin? Se on vähä niinku just tuo mistä myö äsken puhuttiin, niinku teoria ja käytäntö. Eli sen strategian niinku semmonen käyttöön saaminen, nii siinä on se semmonen väli. Että olipa se strategia mikä tahansa, nii sitte, että niinku saada ne ihmiset niinku mieltämään se käytännössä. [naurua] (H2)

Kaiken kaikkiaan strategia nähdään melko teoreettisena ilmiönä, jota pitäisi enemmän konkretisoida käytännön toiminnassa. Konkreettinen työntekijöiden työtehtäviin selkeästi sidottu strategia ruokkisi työntekijöiden osallistumista strategiatyössä (Mantere & Vaara 2008).

4.1.6 Käytännön strategiatyö organisaatiossa

Haastatteluhetkellä Osuuspankeissa oli käsillä uuden strategian suunnittelu ja lanseeraaminen, jonka sisällöstä suurimmalla osalla työntekijöistä oli jo mielikuvia. Digitalisaation ja asiakaskokemusten kehittäminen toistuivat edelleen työntekijöiden puheissa, kun uuden strategian sisältöä käsiteltiin.

No nythän se on uus strategiaprosessi käynnistymässä. Se, mikä sieltä nousee vähän esiin, 2012:ko se nyt on viimeks laadittu, niin ihan täysin ees muista kaikkee sieltä, mutta se mikä mulla ja mikä tässä mitä on tätä uuempaakin, niin se, että asiakas on kaiken keskiössä, että se sieltä nousee, että siihen panostetaan. Ainutlaatusia asiakaskokemuksia. (H3)

No itse asiassa me ei olla hirveesti vielä käyty sitä läpi, mutta luulen, että se on tähän digitalisaatioon ja tähän asiakaskokemukseen liittyvää. Mut en oo vielä hirveesti kylä perehtynyt siihen. (H13)

Uutta strategiaa ei oltu kuitenkaan vielä käyty organisaation työntekijätasolla juurikaan läpi. Työntekijät kaipaavat, että uutta strategiaa tuotaisiin yhä enemmän ja johdonmukaisesti esille, jotta se ei osoittautuisi niin epämääräisenä kokonaisuutena työntekijöille. Oletus onkin, että strategia tulee enemmissä määrin esille, kun uusi strategiakausi lähestyy.

Sen verran, että vissiin se kansilehti oli näkyvissä viikko sitten meidän aamupalaverissa, mutta että se oli vielä jotenki niin keskeneräinen että sitä ei käyty sen enemmän läpi. (H8)

Ei mua kyllä, en osaa sanoa, että kyllähän meillä yks strategian suunnittelupäivä täs piti olla, mut se muuttu digitalisaatiopäiväks. (H9)

Organisaatiossa oli suunnitteilla vahvasti digitalisaation ympärille rakennetun strategiapäivän pitäminen kaikille työntekijöille ennen uuden strategiakauden alkamista. Tätä moni työntekijöistä odottikin innolla, koska siellä uudesta strategiasta tiedotettaisiin tarkemmin.

4.1.7 Organisaation strategiapuhe

Tarinat ovat organisaatiossa tehokas keino siirtyä vanhasta uuteen ja merkityksellistää uusiksi esimerkiksi muutosta (Erbert 2016). Työntekijät eivät varsinaisesti tunnista erityisiä organisaatiotarinoita, joita esiintyisi organisaation työntekijöiden vuorovaikutuksessa ja toiminnassa. Toisaalta strategisista asioista digitaalisuus, keskittäjyys ja omistaja-asiakkaat ovat jatkuvasti läsnä Osuuspankin sisäisissä keskusteluissa. Ne toimivat esimerkkinä siitä, kuinka Osuuspankin työntekijät merkityksellistävät kollektiivisesti tiettyjä strategisista asioita.

No en oikeestaan, en oo kyllä ollut siis sillai et ei semmosia kahvipöytäkeskusteluita taikka mitään. Ei ainakaan heti tuu mieleen, voi olla et hetken päästä tulee taas joku, mut nyt ainakaan ei tuu mieleen. (H11)

Kyllä minusta siitä (strategiasta) puhutaan ihan silleest niinku paljon. (H2)

Siis strategiaa tosi vähän, et vuosittain on joku palaveri saattaa olla missä käsitellään. Mut sit tietenkin tavoitteet kuukausittain esimies käy läpi aina että minkä verran lainoja on myyty, minkä verran sijoitusmyyntiä, minkä verran keskittäjiä ja jäseniä. Niin käydään aamupalaverissa. (H4)

Toisten työntekijöiden mukaan strategiakeskustelua on paljon organisaatiossa, kun taas toisten mielestä strategiasta mainitaan vain silloin tällöin palavereissa. Tavoitteet puolestaan ovat läsnä valmennuskeskusteluissa lähes viikoittain. Työntekijöiden haastattelupuheista on löydettävissä kuitenkin pari sloganin tapaista lausetta, jotka toistuvat organisaation strategiapuheissa

Strategiasta, niin semmonen niinku mikä siinä oikeestaan eniten aina noussu tämmösenä huvittavana piirteenä esille, niin on se että miten hyvin muistan silloin ku sitä tehtiin, niin sinne keksittiin semmonen äärimmäisen hieno juttu tästä henkilöstöstä. Siellä oli henkilöstön palkitsemisesta, mut siihen ei viiti mennä ku se on niin laaja juttu ja sitä ei tapahu, niin tuota, mutta se että sinne tehtiin semmonen, että pitoa osajiin ja luistoa lähtijöihin [- -] (H8)

Meillä on vähän.. Tää on meillä se mikä nyt on ensimmäisenä tää mikä tuodaan kaikissa näissä, just hurmaa, ratkase, keskity ja kaikki niin kun.. tää on se painoarvo. (H11)

Osa työntekijöistä näkeekin, että strategiaa tulisi enemmän nostaa mukaan organisaation keskusteluihin, mitä kautta työntekijät voisivat kokea sen enemmän omakseen. Strategian laatiminen onkin pitkälti diskursiivista kielityötä, joka vaatii puhetta organisaation jäsenten välillä (Pälli 2009).

Siitä pitäis vaan enemmän puhua ja ehkä se sitten jotenkin viel enemmän linkittää siihen omaan arkityöhön. Se on just ehkä vähän eri lohkona että tää on mun työ ja sitten meillä on jokin strategia tuolla sivussa. Se että ymmärtää miten se linkittyy mun työhön, ja [?? 00:13:57] sitä samaa, niin ehkä semmosta. Se ei tuu mitenkään lukemalla että luepa tuota ja tuota, koska sit kuitenkin kaikki tietää että [?? 00:14:05] sähköpostit menee edelle ja sen lukee sitten viimeisenä. Se vaan on näin, mutta sit jos sille varataan vaikka aika, et nyt on tämmönen koulutuspäivä ja nyt sitten käytännönläheisesti siitä keskustellaan, ehkä semmonen olis se, miten sen.. (H10)

Mm. Siis sinänsä strategia on kiinnostava, mutta se, että se olis sillai, että sitä nostasitte niinkun kissaa pöydälle, niin et sen täytyy varmaan joku tehdä. (H12)

Työntekijät kaipaavat organisaation strategiatyössä vielä enemmän dialogia ja johdonmukaisuutta, minkä kautta strategia ilmenisi heille konkreettisempänä. Strategiapuhe merkityksellistyy melko yksilöllisesti eri työntekijöille ja heille voi olla hankala erottaa, mikä puhe on strategista ja mikä ei. Ymmärrys strategiasta rakentuu jokaisen työntekijän kohdalla subjektiivisesti omalla tavalla, mikä on linjassa Laineen ja Vaaran (2007) sekä Tillmannin ja Goddardin (2008) näkemyksien kanssa.

4.2 Työntekijöiden toimintatila pankkiorganisaatiossa

4.2.1 Toimijakontrolli ja työntekijöiden toimintatilan merkityksellistäminen

Osuuspankin strategiset tavoitteet ovat määritelty ryhmän tasolla, joten ne tulevat työntekijöille annettuna pääkonttorilta Helsingistä. Strategia näyttäytyy työntekijöille hallinnolta ylhäältä alaspäin tulevana, mutta toisaalta monet kokevat sen silti sopivan omaan arvomaailmaansa. Moni työntekijöistä uskoo, että tulevaisuudessa johdon kontrolli strategiaan asioihin kasvaa entisestään.

Ei mun mielestä oo tehty. Joko mä oon ollu poissa sieltä tai. Jotenkin se strategia muutenkin, ei se kauheen henkilökuntalähtöistä oo. Että kyllä se tuota, se on nyt vaan sattunu aikalailla hyvin meillekin, mutta kyllä se on enemmän yläpuolelta tulevaa toimintaa, varmaan tulevaisuudessakin enemmän vielä, mitä aikaisemminkaan. (H1)

Kyllä nyt tässä, oliko ihan muutaman vuoden aikana, niin on entistä enemmän ruvennu tulemaan ryhmästä, että ei enää kysytty, että haluatteko. Ne tulee vaan annettuna. Että kyl se ryhmä on isompaa roolia ottanu siinä vallankäytössä. (H3)

Haastattelupuheista voi tulkita, että johdon ja työntekijöiden välillä on pieni suunnittelun ja toteuttamisen välinen kuilu. Työntekijöiden tulisi saada enemmän tulkita ja osallistua strategiseen toimintaan, jotta sitoutuminen suunnitelmiin olisi parempaa. (Laine & Vaara 2011.) Tämä viittaisi siihen, että strategia-työ Osuuspankissa on edelleen melko hierarkkista.

Työntekijät kuitenkin näkevät, että heihin luotetaan ja heille annetaan melko hyvin vapauksia omassa työn teossa. Ilmapiiri nähdään toimipisteissä hyvänä, eikä työntekijöitä painosteta esimerkiksi pakkomyyntiin. Työnkuvaan ja työtehtäviin pystyy haastattelupuheiden perusteella vaikuttamaan vaihtelevasti.

[- -] Mutta kyllä.. niin kun.. meihin työntekijöihin kyllä luotetaan että meidän työ on tosi itsenäistä ja saadaan se itse suunnitella, ei kukaan oo niskaan hengittämässä, et siinä mielessä kyllähän se luottamus näkyy meillä ja koen että työtäni arvostetaan. (H4)

Et oon voinut vaikuttaa ja oon saanut, oon sanonut, et hei tämmönen koulutus olis menossa, saanko lähtee tähän koulutukseen, ja silleen, et kyllä aika hyvin pystyy kun perustelee. (H5)

Toisaalta sitten organisaation työntekijöille määrittämät tavoitteet osoittautuvat haastateltavien mukaan asioiksi, joihin heillä ei juuri ole vaikutusvaltaa. Työntekijöiden mukaan heillä ei ole kontrollia eikä mahdollisuuksia vaikuttaa henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa, mikä voi heikentää heidän motivoitumista työssä. Erilaisten ohjeistuksien suhteen työntekijät näkevät hyvänä kontrollin, koska tällöin soveltamista eri pankeissa ei tapahdu ja toimintatavat pysyvät samoina toimipisteestä toiseen.

No siis, jos voisin tehdä tai ite vähän enemmän muokata sitä tekemistä, niin ehkä sitten, mutta kun ne nyt tulee ne minun tekemiset sieltä ulkopuolelta, etten pysty niihin sillä tavalla vaikuttamaan, niin ei ne kauheen ehkä saavutettavissa oo sitten. (H7)

Niitä en oo saanut. Niitä en oo saanut, koska sitten koetaan, että jos minulla on kovemmat tavoitteet, niin pitäisi olla myös suurempi se palkitseminen, eli tavallaan mun pitäisi saada enemmän palkkioo suhteessa muihin, jos mulla kovennettas tavoitteita ja se voisi aiheuttaa närää täällä henkilökunnan kesken. (H5)

Työntekijöistä osa haluaa kovempia tavoitteita, jotta motivoituisivat paremmin työn tekemiseen. Omat sorvaukset eivät kuitenkaan ole mahdollisia, koska organisaatiossa pyritään tasa-arvoisesti palkitsemaan työntekijöitä. Siksi nämä työntekijät ovat itse keksineet omia tavoitteita esimerkiksi myynnin suhteen, jotka ohjaavat heitä työssä.

Joo, se ei ole mahdollista, mutta no ei voi mitään. Sit minä aina teen itelleni omia semmosia kampanjoita, että jos teen tätä ja tätä tarpeeks, niin voin ostaa uuen Haglöfsin takin. (H5)

Haastattelupuheiden perusteella asiakastyytyväisyys on tavoite, jota työntekijöiden on hankala kontrolloida, koska siihen voivat vaikuttaa niin moni muukin asia työntekijöiden toiminnan lisäksi. Työntekijöiden toimintatila organisaatiossa vaihtelee ja johdon kontrolli ilmenee erityisesti tavoitteista keskusteltaessa.

4.2.2 Mahdollisuudet ja halu osallistua organisaation kehittämiseen sekä strategiatyöhön

Laine ja Vaara (2011) näkevät, että koko henkilöstön osallistuminen ja hyödyntäminen strategiatyössä edesauttaa organisaation muutoskyvykkyyttä. Jos työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua strategiatyöhön, tulevat he todennäköisesti omaksumaan strategian ja sen tavoitteet nopeammin (Denning 2010, 14-15). Osuuspankin työntekijät näkevät, että henkilöstö on paljon mukana keskusteluissa organisaation kehittämisestä. Toisaalta näissäkin keskusteluissa monesti ryhmän tavoitetila ja lähtökohdat ohjasivat aluksi keskustelua.

No kyllä meillä henkilökunta osallistuu tosi paljon sitten taas tähän, että ei puhuta siitä, että hei nyt palataan tähän strategiaan ja katotaan, missä ollaan menossa ja näin. Näin ei olla tehty. Mut sit muuten tähän kaikkeen kehittämiseen ja kaikkeen kyllä

henkilökunta osallistuu. Että meillä on esimerkiksi, hyvin paljon käsitellään asioita. Mitä ei ees tarviais välttämättä. Mutta henkilöstöpalaverissa, siellä on sitten... Meillä ei tällä hetkellä oo luottamusmiestä, mutta siellä on henkilökunnan edustaja ja sitten työsuojeluvaltuutettu ja tarvittaessa sitten muutakin porukkaa. Nyt kun mietittiin noita rahahuollon juttuja, niin ei niitä päätöksiä niin tehty, et me vaan johtoryhmässä mietittiin, vaan se tapahtu siinä, että meillä oli ne ihmiset, jotka kohtaa niitä asiakkaita ja jotka tekee sen käytännön työn, niin he oli mukana miettimässä. (H3)

No tää 12-16 vuoden strategia, mun mielestä, jos mä oikein muista, niin oli sillä hetkellä oli muutama toimihenkilö siellä suunnittelemassa sitä, että miten se päästrategia tavallaan toteutetaan täällä, että mitkä on ne, mitä sieltä nostetaan esille Loppäivillä ja mun mielestä se oli semmoinen, missä oli. Sitten se tietysti keskustelu meillä käydään henkilökunnan kanssa keskustelu ennen ku se sitten menee päätettäväksi, että. (H1)

Aikaisemmilla strategiakausilla työntekijätasoa on myös osallistettu strategian tekemiseen ja suunnitteluun. Organisaatiossa on järjestetty strategiapäiviä, jolloin koko henkilöstö on paikalla, kun strategiseen toimintaa liittyviä asioita käsitellään yhdessä. Nämä esimerkit viittaavat siihen, että strategiatyö organisaatiossa on dialogisempaa ja työntekijät ovat siinä aktiivisesti mukana.

Öö, silloin ku mä olin siinä työryhmässä, ni silloinhan me päästiin, siit on sen verran aikaa, et en edes muista, mutta siis meillä oli ryhmätöitä, tehtiin, ja meil oli ne tietyt alueet, mä olin silloin siinä rahoituksen strategiatyöryhmässä, ja siihen keskustellen käytiin niitä, ja sit nostettiin, ja siitä luotiin se yrityspuolen strateginen palikka sinne. (H12)

On varmasti syytä pitää mukana, juu. Että meillä on semmoinen strategiasuunnittelupäivä tossa huhtikuussa, niin silloin ainakin näitä asioita käydään varmasti läpi. Ja meillä on konttoreilla nää strategiakansiot, niin varmasti sitte ku uudet tulee, niin käyn sitä silmäillen ainakin läpi. (H13)

Työntekijöitä pyritään osallistamaan strategiatyöhön ja organisaation kehittämiseen, etenkin digitalisaation kautta. Organisaatiossa on esimerkiksi toimipisteiden välinen kilpailu, jossa etsitään digiorientoituneinta Osuuspankkia. Lisäksi työntekijöiden joukosta on valittu muutama yksilö toimimaan niin sanotusti digilähettiläänä toimipisteissä.

No, tämä on minulle hyvin uusi titteli, eli meilähän on noi Sanna ja Maija, jotka sitä yleensä tekevät ja ovat niitä pääkäyttäjiä ja niin poispäin, mut mun kohalla meillä on tämä digi hole in one tässä ryhmässä menossa, elikkä kisa on lähtenyt käyntiin, ja osuuspankit kisaavat keskenään tästä digitalisaatiosta ja ketkä on eniten digiorientoituneita ja missä on se digihomma, niin mä olen siinä yksi sellainen siinä kilpailussa, että niinku tavallaan ajatuksena on opastaa työkavereita ja saaha niitä tsempattua ja saaha mukaan, mukaansa temmata tähän digitalisaatioasiaan. Ja sitten myöskin olla ite semmoinen esimerkki ja tavallaan jos mulla tulee, minulla tulee paljon ajatuksia, että mitähän vois niinku esimerkiksi tänne konttoriin jotakin digijuttuja ja näin, niin semmosia on tarkoitus ajaa eteenpäin ja niin poispäin. (H5)

No siis vuoden alusta. Että ihan pari kuukautta. Meil on ollu käytännössä kaks semmosta kuukausipalaveriä, mitä me ollaan pidetty konttorin väelle. Vähän riippuen siit, vaihdellen tosta aiheesta. Nyt oli verkkoneuvottelu yks semmoinen, vähän niinkun koulutus ollu tai aamupalaveri, missä on käyty verkkoneuvotteluasiaa läpi. Ja nyt viimeks oli, miten voi tehdä sähköisiä sopimuksia, tai millasii sopimuksia voi tehdä ylipäätään ilman, että käy konttorissa. Nimenomaan verkkoneuvottelun kautta. (H9)

Digilähettiläiden tehtävänä on auttaa, opastaa ja rohkaista muuta henkilökuntaa ja asiakkaita digiasioissa. Edellä mainitut asiat ovat esimerkkejä siitä, kuinka organisaatiot käyttävät niin sanottuja mukautuvia käytäntöjä strategiatyössään. Mukautuvat käytännöt ruokkivat organisaation jäsenten aktiivisuutta ja vapauden tunnetta strategiatyössä. (Mantere 2005.)

Työntekijöiden halu osallistua strategiatyöhön vaihtelee, osalle organisaation strateginen kehittäminen näyttäytyy vähemmän merkityksellisenä, kun taas toiset vievät aktiivisesti omia ideoita läpi organisaatiossa. Strategia ei kaikille työntekijöistä ilmene riittävän konkreettisenä, joten se ei myöskään ruoki näiden työntekijöiden halua osallistua strategiatyöhön organisaatiossa. Toisaalta organisaation operationaaliselta tasolta löytyy myös strategeja, jotka haluavat toteuttaa itseään osallistumalla organisaation kehittämiseen. (Mantere & Vaara 2008.)

Se oli sillä lailla, että tuota olikohan kaks vai kolme ryhmää ja tuota, täällä illalla piti olla laittamassa niille isoille fläppitaulun papereille niin tussilla kirjoittelemassa jotain asiassa, ja luojan kiitos minä olin sen yhen illan kippenä. (H8)

On sieltä joo, että mitähän nyt ois. Viimesin idea, mitä mää laitoin, on semmonen, että jos on vaikka, jos sanotaanko mä oon luvannu hommata sulle uuden pankkikortin, mutta mä oon unohtanu sen tehä tai sit siinä on menny joku pieleen. Niin sit mä pyytelen anteeks ja saatan lähettää sille kahvilipun tai jos sä ens kerralla tuut, oot pahottanu mielen, mä annan sulle kahvilipun, että käy tuosta hakee pullakahvit tost naapurista. Että me voitais se optimoida tonne meidän Pivoon. Et vois täst koneelta laittaa. Laitetaan nytten tonne Matille kahvilippu Pivoon, et se voi sen sitten kännykäst ottaa sen koska tahansa, ettei sen tarvii kulkee sen lipun kanssa, tai ottaa taskuun ja sitten kun se kuukauden päästä menee kahville, niin sitten se on rypistyny tai kadonnu. Et tämmönen aika hyvin konkreettinen, varmasti suht helppo toteuttaa, et sinne voi tämmösen edun lisätä. Eikä tarvii sitten leffalippuu tai pitsalahjakorttii antaa käteen välttämättä. (H9)

Organisaatiossa on olemassa "Hoksaamo", jonka kautta työntekijät voivat viedä omia ajatuksia ja ideoita eteenpäin. Lisäksi työntekijät kokevat, että pystyvät tarvittaessa suoraan kertomaan omia kehitysideoitaan eteenpäin esimiehille ja johdolle. Vuorovaikutus eri organisaatiotasojen välillä vaikuttaa olevan melko vaivatonta. Osan työntekijöistä mielestä strategiaan asioihin kiinnostusta lisäävät yhteiset tilaisuudet ja strategiapäivät, missä organisaation kehittämistä koskevia asioita käydään ajan kanssa yhdessä läpi.

Joo. Sehän (Hoksaamo) on koko ryhmän kokonen semmonen ajatuspaja, että sinne voi aina niitä omii ideoitaan lähettää. (H9)

Jos mä nyt, sanosin, että tulevaan 2017 alkavaan strategiaan haluaisin jotain, niin kyl mä varmaan lähtisin sen ajatuksen viemään joko esimiehen kautta tai sit meidän yrityspankin johtajalle suoraan. Tai. (H12)

[- -] Sanotaan, että asiat, mitkä innostaa monta kertaa, niin nää, jotka kaks kertaa vuodessa pidetään, nää tämmöset, missä toimitusjohtaja avaa tulosta ja antaa semmosta potkua, niin ne mä oon kokenu sellasiks, onks ne nyt henkilökuntatilaisuudet -nimikkeellä, se virallinen nimike, niin tuota, ne mä oon kokenu sillai niinku, parhaiks semmosiks kannustaviks hommiks. (H12)

Työntekijöiden näkemyksien mukaan Osuuspankin strategiatyö on johtovetoista, mutta halukkuutta ja mahdollisuuksia organisaation kehittämiseen silti löytyy työntekijätasolta. Työntekijöitä on otettu mukaan dialogiin, varsinkin digitalisaatiota käsiteltäessä ja he voivat viedä ideoitaan eteenpäin organisaatiossa. Kuitenkin melko harva työntekijöistä itseohjautuvasti keskittyy strategiseen toimintaan ja tähän heitä voisi enemmän kannustaa normaalin työn sijassa.

4.3 Strategisen muutoksen ja tulevaisuuden merkityksellistäminen

4.3.1 Muutokset organisaatiossa

Työntekijätasolla nähdään, että alalla ja organisaatiossa on tapahtunut paljon muutoksia viimeisten vuosien aikana. Muutokset voidaan nähdä strategisiksi, koska ne ovat koskettaneet organisaation ydintoimintoja ja toiminnan tarkoitusta sekä suuntaa pidemmällä aikavälillä. Muutostekijät ovat olleet sekä ulkoisia että sisäisiä ja toiminnan tulevaa suuntaa ohjaavat vahvasti asiakkaiden tarpeet ja digitalisaatio. Nykyään asiakkaisiin ollaan vielä entistä aktiivisemmin yhteydessä ja keinot ovat erilaiset kuin ennen.

Aivan hirveesti. Ensinäkin sitä muutosta on koko ajan silleen, et jos tänä päivänä joku tieto on näin, niin se ens viikolla onkin jotenkin ihan toisin päin, elikkä semmonen muutoksen kehä on koko ajan, minkä mä oon ollu täällä [- -](H1)

Joo ja se että juurikin mitä aikaisemmin sanoin että asiakkaat.. Me vaan odotettiin kun asiakkaat tulee konttoriin. Ja sitten me pyritään sitä lattialiikennettä hallitsemaan mutta nykyään se on jo toisinpäin, Nykyään se on että lattialiikenne on aika vähäistä, jos kassa-asiakkaita ei käy. On se tietty kans jos kassalla asioi niin se tuottaa lattialiikennettä, mutta enimmäkseen se on sitä että pankista ollaan yhteydessä, jos halutaan tavata. (H14)

Useampi työntekijä tunnistaa, että muutos on jatkuvaa ja etenkin tietotekniikan rooli kasvaa entisestään, kun asiakkaat eivät enää pelkäästi asioi konttorissa. Viimeaikaisista muutoksista isoimmat liittyvät palveluaikojen muuttumiseen sekä asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ja tulevat esille useamman haastattelun puheesta.

Nyt vaan meille tuli toukokuun alusta tämmönen aika iso muutos, kun tuli aika, palveluaika muuttu. Elikkä tuota, kassoilta saa käteistä rahaa enää 10:stä 13:een. (H2)

Kyllä sitä pidetään, ja kyllä siihen pyritään panostamaan, että sitä jo mitataankin sitä asiakaskokemusta näillä NPS-kyselyillä. Et kyl se on nostettu semmoseen, niin kun jokainen varmasti tietää sen asian. (H3)

Leppävirralla pidempään talossa olleet työntekijät ovat huomanneet myynnillisyyden kulttuurin kehittymisen organisaatiossa pidemmän ajan aikana. Sitä kautta erilaiset rutiinit tavoitteiden seurannassa, kuten myynti- ja valmennuskeskustelut ovat yleistyneet organisaation toiminnassa.

Kyllä, siis niinku koko tää kulttuuri, niin tää oli siis niin järkyttävän pitkällä takana historiassa. Järjestelmistä lähtien, mutta ennen kaikkea sitten niinku ajatusmallista, että semmonen, semmosta myynnillisyyttä ei ollu käytännössä ollenkaan, tai jos oli niin sitä hirveesti pelättiin ja varottiin. Se on pikku hiljaa muuttunu koko ajan, että täältä tullaan [*naurahtaa*]. (H8)

On muuttunut valtavasti muuttunut ja tietysti se, että niinku nyt näitä tavoitteita on asetetaan ja sitten se että käyään myyntikeskusteluja, valmennuskeskusteluja, että ei niitä aikasemmin sillä tavalla, ehkä se myyntikulttuuri on tullu, jos ajatellaan, että ennen sitä vaan tehtiin, mitä tuli aina eteen tuolla tiskissäkin kun istuu niin tuota sen mukaan, että, mutta nyt tää myyntipuoli on aika paljon kasvanut. (H6)

Aukioloaikojen muutokset ovat niin uusia, että työntekijöille ei ole vielä täysin selvinnyt ovatko ne olleet hyvä vai ei. Pääasiassa mielipiteet muutoksista aukioloajoissa ovat positiivisia, vaikka jotain nurinaa työntekijöidenkin keskuudessa on ollut. Palveluiden sähköistäminen on mahdollistanut etäasioinnin, mikä nähdään työntekijöiden keskuudessa enemmässä määrin hyvänä asiana.

Niin kyllä se on vielä totuttelua, niinku itekki joutuu aina miettimään, että mihinkäs vuoroon minä nytte menenkään maanantaina, niin. (H6)

No kyllähän kauheen positiivisesti, et kyllähän monille sopii itekin lapsiperheellinen niin aamulla kun on vielä itekin virkee ja voi viedä lapset aamulla ihan hyvissä ajoin päiväkotiin niin siinä olis kiva käydä aamulla hoitamassa asioita. Et kyllä monet semmoset tarttuu siihen. Ja sitten illalla toiset tykkää tulla myöhemmin et ei muuten pääse millään, kun on sen verran kaukana, et kestää tulla. Ja sitten toki sitten se verkkoneuvottelu vahvistuu entisestään. Kyllä illalla on kivempi melkein tehdä verkkoneuvotteluna kuin tulla konttorille. (H14)

Kaiken kaikkiaan työntekijät näkevät, että muutokset vaativat opettelua ja aikaa sekä asiakkaiden että työntekijöiden keskuudessa. Halua ja avoimuutta toimintatapojen muutokseen on olemassa ainakin osan työntekijöistä keskuudessa, mikä helpottaa muutoksen toteuttamista.

No kyllä ne vähän elämäntilanteesta riippuen se tunne on. Kyllä kaikki on siihen lähtenyt ei se niin kun keneltäkään oo ollut sillai et ei siihen lähtis. Kyllä se semmosta sovittelua se vielä on ja opettelemista. Tammelassakin me jouduttiin valkkaamaan tietyt päivät, milloin ollaan pitempään ja millon tullaan aikaisemmin ja käytännön asioita siinä on joitakin, et jos jo ollut illalla kahdeksaan niin se vähän huono tulla seuraavana aamuna kahdeksaan. (H14)

Organisaatioiden muuttuessa on kuitenkin tyypillistä, että työntekijät ovat hitaita hyväksymään uusia asioita ja muutosvastarintaa voi esiintyä (Filstad 2014). Myös Osuuspankin tapauksessa on havaittavissa tämän kaltaisia piirteitä, koska haastateltavien mukaan organisaation muutoksista kaikki eivät ole täysin onnistuneet. Ennen työntekijät pystyivät tarkkailemaan tavoitteista suoriutumistaan suhteessa muihin työntekijöihin, mikä ei ole enää mahdollista. Tamperella tämä muutos raportointijärjestelmässä nähtiin työntekijöiden mielestä huonona esimerkkinä muutoksesta.

Joo, ennenhän me nähtiin toistemme nää taulukot, mitä nyt käytiin.. mutta nykyään se on kuulemma kielletty, eli mä näen vaan oman ja esimies näkee sitten kaikkien. Tavallaan ei tiedä yhtään että missä suhteessa nyt tällä hetkellä muut menee, et jos

mä katon et mulla on ollut joku vaikka vaikee.. että vaikka palkkiotuottoja on tullut huonosti niin mä en yhtään pysty mistään kattoon miten noilla kollegoilla tässä Hervannassa on mennyt. (H10)

No sillai sanotaan että kyllä mä haluaisin sillai ylipäänsä nähdä että se missä pankki menee, missä mun kollegani siis tää rahotuspuoli että missä me.. mihin mä suurin piirtein asetun, oonko mä ihan pohjalla, oonko mä kaikista surkein tavallaan siellä vai oonko mä keskikastia vai oonko mä jopa siellä vähän paremmalla puolella et näkis niin kun sitä. Eikä mulla oo.. vaikka silloin olikin aikasemmin että näki nimet missä kukin menee niin ei se mua haitannut. Niin ei se.. mulle on ihan.. (H11)

Muutoksia on tapahtunut myös henkilöstössä. Tampereella nähdään, että työntekijöiden vaihtuvuus on ollut niin suurta, ettei varsinaista toimintakulttuuria ja organisaatiotarinoita ole kehittynyt. Leppävirralla digitalisaatio ja muutokset ovat puolestaan tarkoittaneet henkilöstön vähentymistä, mikä on aiheuttanut hieman huolta siitä, että onko töitä enää jatkossa tarjolla.

[- -] nythän meillä on jo tähän mennessä muutamassa vuodessa tosi paljon porukkaa vähentynyt, et silloin oli parikymmentä kun mä tulin, nyt ei oo kuin neljätoista. (H4)

Niin muuttuu kuitenkin tässä joka vuosi aina joku tulee ja lähtee. Niin tavallaan ei täällä oo semmosta että täällä on aina tehty näin. Vaan kun uusi ihminen tulee niin sitten tulee aina vähän uutta. (H10)

Työntekijät tiedostavat, että muutokset ovat välttämättömiä ja jatkuvia organisaation toiminnan kehittämisen kannalta. Palveluiden sähköistäminen on tarkoittanut sitä, että työntekijöiden täytyy olla valveutuneita erilaisten tekniikkojen ja palveluiden suhteen. Asiakaslähtöisyys on myös asia, jota viime vuosina toiminnassa on korostettu vielä entistäkin enemmän. Työntekijöiden tulkinnat muutoksista vastaavat Kyriakidou (2011) löydöksiä eli muutokset koetaan houkutteleviksi tai ei-viehättäviksi.

4.3.2 Pankkiorganisaation tulevaisuuden merkityksellistäminen

Osuuspankin ja oman toimipisteen tulevaisuuden suurin osa työntekijöistä näkee haastattelupuheen perusteella positiivisessa valossa. Taloudellinen tilanne näyttää olevan kunnossa, eikä uhkakuvia ole paljon tunnistettavissa haastattelupuheissa. Moni työntekijöistä uskoo, että tulevaisuudessa pienemmät toimipisteet, kuten Leppävirta ovat fuusioitumassa tai yhdistyvät isompien aluepankkien kanssa.

Kyllä. Niin on. Toivotaan, että ei vielä ainakaan hävitä kartalta, mut taloudellisestihan meillä on ihan hirvittävän hyvä tilanne nytten, et voittoa ei juurikaan varmaan tehdä, mut pohja on hyvä. Minun käsittääkseni, jos mä nyt oon oikein ymmärtäny nää Jukan puheet. [nauraa] (H1)

Joo, niin tämmöset pienet toimijat niinku Leppävirta, Tervo, Vesanto, Pielavesi, Keitele, tämmösethän ovat nyt niinku, Suonenjoki, häviämässä. Siis ei, en mä tarkota et häviämässä mihkään, mut siis esim. Pielavesi, Keitele, Viitasaarihan fuusioituu nyt. Et sieltähän tuli poppi ensin OP-ryhmään ja sit ne fuusioituu yheksi. Et mä nään, että jossain vaiheessa ollaan fuusioitumassa, koska Varkaaes on Pohjois-Savon OP, Kuopiossa on Pohjois-Savon Op, me ollaan tässä välissä yksi itsenäinen. Niin ei se kannata enää kymmenen, viientoista vuoden päästä. (H5)

Työntekijät näkevät, että digitalisaation myötä toiminnot muuttuvat yhä enemmän sähköiseksi ja vähentävät asiakkaiden kasvokkaista palvelemista konttorista. Työntekijöiden näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että työnteko tapahtuu jatkossa enemmän etänä, esimerkiksi kotoa käsin. Sähköiset palvelut mahdollistavat saatavuuden kellon ympäri.

Elikä tavallaan et ihmiset ottaa enemmän ja enemmän käyttöön mobiilia ja [Pivoa? 00:28:02]. Että sen aste nousee käytössä koko ajan. Ja ehkä sit semmonen et ihmiset kun nuoret on tottunut siihen että koko ajan ollaan heti tässä nyt, niin varmasti se tulee koko ajan pankkimaailmaan enemmän ja enemmän, että ku kohta ne tän hetken teinit alkaa lainoja kyselemään, niin he ei odottele enää että mulla menee kolme päivää että mä saan jonkun lainapäätöksen, et saako tätä lainaa vai ei, et kyllä varmaan enemmän ja enemmän siihen mennään just et se on enemmän ja vähemmän nappia painamalla se päätös tulee. (H10)

Monen työntekijän haastattelupuheessa ilmenee ajatuksia yhteisestä Osuuspankki Suomesta, joka selventäisi organisaation rakennetta ja tehostaisi toimintaa. Työntekijöiden mielestä tämä parantaisi palvelua myös asiakkaan näkökulmasta, eikä asiakkuuksia tarvitsisi siirrellä aina, kun paikkakunta vaihtuu.

No sit ois ihan sama olla Osuuspankki Suomi, et ihan silloin se on, käytännössähän se on sitä silloin. Moraalisesti se on kyseenalaista, mutta mieluummin jos noin kuitenkin joka tapauksessa tapahtuu, niin sitten oltais ihan sitä yhtä ja sammaa Osuuspankki, että ei oltais enää konttoreita tai sit ois puhtaasti tämmönen, että on se pääpankki, Pääosuuspankki ja sitten me ollaan niitä sivukonttoreita täällä. Siinä on ne esteet sitten pitäis poistaa elikkä kaikki, se asiakas vois asioida silloin missä vaan. Eli ei tulis sitä houkutusta ostaa, kun se on sen yhden ja saman ison asiakas. (H1)

Jos minä ymmärtäisin että mikä tää ryhmä on, niin sitte minä ossaisin tuohon vastata paremmin, mutta ku tuota mulla ei oo mitään käsitystä että mitkä ne teoreettiset mahdollisuudet toimia on, että pystyykö tämmönen pikkunen pankki toimimaan. Että ilmeisesti lainsäädäntö ja tätä ryhmä, niinku mitä pittää olla, niin minusta tän toimintaedellytykset on jo ajat sitten loppuneet. Niinku liitytäänkö tässä sitte johonki Pohjois-Savon Osuuspankkiin tai johonki muuhun, vai käykö niinku minun toivomus ois, että ois Osuuspankki eikä mittään tämmösiä silppuja. (H8)

Organisaation tulevaisuus nähdään työntekijätasolla positiivisessa valossa ja työntekijöiden haastattelupuheista nousee esille muutama strateginen idea, joka voisi parantaa toimintaa jatkossa. Digitaalisuuden myötä muutoskehitys on hurja, joten työntekijöiden on melko vaikeaa muodostaa selkeää kuvaa tulevaisuudesta finanssialalla. Yleisesti näkemys työntekijöiden keskuudessa on, että työtä on jatkossakin tarjolla, vaikka joitakin huolia ja epävarmuustekijöitäkin sen suhteen löytyy.

4.4 Työntekijöiden merkityksellistämisen muodot ja ominaisuudet

Merkityksellistämisen prosessit alkavat yleensä kaaoksella, kun yksilöt sekä organisaatiot kohtaavat uusia ja yllättäviä asioita toiminnassa (Weick 1995;

Weick ym. 2005; Maitlis & Christianson 2014). Osuuspankin tapauksessa työntekijöiden merkityksellistämisen lähtökohtana on ollut uuden strategian ja digitalisaation tuomat jatkuvat muutokset toiminnassa. Nämä muutokset aiheuttavat ristiriitoja, ongelmia ja hämmennystä, jonka kautta työntekijät joutuvat ratkaisemaan uusia tilanteita ja miettimään, kuinka tilanteisiin tulisi reagoida (Weick 1995, 4; Balogun & Johnson 2005). Ristiriitaisuudet, ongelmat ja hämmentävät tilanteet nousevat esiin Osuuspankin työntekijöiden haastattelupuheissa.

Juuri niin. Ja miten ihan niinku sama, joku tiedonkulku ynnä muu, nii se on hyvin haavoittuvaa. Järjestelmä on loppujen lopuks hyvin haavoittuva. (H2)

Mut silleen täytyy kuitenkin olla avoimin, että kuitenkin, että ei voi ajatella, jos aattelee vaikka jotain suurempia muutoksia, että semmosta, et ei semmonen oo mahdollista. Kaikki on mahdollista. Ei voi tietää, että... Ja kyl mä kuitenkin, jos ois vielä pienempi pankki, niin kun mä oon joskus mietin tämmösiä viijen henkilön, jopa pienempiäkin, että niillä on tämä ihan sama hallinnollinen rumba pyöritettävänä kun ihan sitten isossakin pankissa, että mitenkä ihmeessä ne saa sen pyöritettyä? (H3)

No joo, sillä lailla että nyt minä elän niinku tätä kulttuuria, että vähän niinku sillain ulkopuolisen seuraajan silmin, että mitä helvettiä täällä tapahtuu [*naurattaa*]. (H8)

Weick (1995) jakaa merkityksellistämisen prosessia seitsemään eri ominaisuuteen, joista suurin osa on havaittavissa Osuuspankin työntekijöiden haastattelupuheissa. Moni työntekijä merkityksellistää Osuuspankin toimintaa suhteessa omaan identiteettiinsä. *Identiteetti* ratkaiseekin, mitkä asiat ja kohteet ovat merkityksellisiä yksilölle (Weick 1995). Tässäkin tapauksessa asiakaslähtöisyys nousee arvona vahvasti esille, kun työntekijöiden identiteettiä ja arvomaailmaa tarkastellaan. Työntekijät näkevät myös, että Osuuspankin vahva oma organisaatioidentiteetti ja luotettava maine vetävät asiakkaita puoleensa.

No kyllä se on sitä, että kun mä asun Leppävirralla, niin mä aina, kun mä oon 24/7/365 oon osuuspankkilainen, niin mä kohtaan ne ihmiset ja sitten mun ei oma semmonen, omat arvot ei anna myöten sitä, ettenkö mä hoitais sitä asiakasta niin hyvin, kun mä sen ikinä pystyn tekemään. Jos en minä pysty, niin sitten mä ohjaan seläselle, joka pystyy, jonkun tietyn asian tekemään. Eli kyl mä haluan, että mä kohtaan sen asiakkaan täällä ja sitten kun mä kohtaan sen jossain muualla, niin me voidaan hyvin jutella sitten, että ei tarvi lähteä kiertelemään eri paikkaan [*nauraa*]. (H1)

[- -] Mutta tavallaan mä oon ite niin sen sorttinen ihminen, et mä oon ehkä silleen aika myyntihenkinen kuitenkin, et mä tykkään siitä työstä. Siis minun työssä se on aina ollut ehkä jollain tapaa, mutta vaikee sanoo sitten että siihen aikaan kun olin siellä päivittäisissä, eihän siellä sitä korostettu sillä tavalla, mutta mä omaehtoisesti sitten halusin ihmisille niitä ratkaisuja enemmän. (H4)

Monet työntekijöistä, varsinkin pidempään alalla ja Osuuspankissa toimineet merkityksellistävät toimintaa takautuvasti suhteessa menneisyyteen. *Takautuvuus* ilmenee, kun työntekijät vertaavat nykyistä toimintaa aikaisempiin tapahtumiin ja kokemuksiin työurallaan. Näiden kokemusten perusteella työntekijät perustelevat ja selittävät itselleen, mitkä ratkaisut ja muutokset toiminnassa

ovat järkeviä (Louis 1980; Weick 1995, 24-29). Tämä retrospektiivinen merkityksellistäminen ilmeni selvästi työntekijöiden haastattelupuheista.

Niin, että minä silloin alussa aina ihmettelin ja laskin sitä että jos niinku ihan tämmönen joku yksinkertainen joukkovelkakirjalaina tehään jollekin jolla sitä ei ennestään ole ja siihen liittyen sitte nää tilisiirrot ja muut, niin 23 allekirjotusta asiakkaalta. Entisessä työpaikassa yks. (H8)

Kyllä monenlainen on muuttunut. Silloin kun mä oon tullut niin kaikki oli vielä paperilla, kaikki tieto. Sähköposti oli ihan vasta alkanut sen sähköpostin käyttö työmaailmassa, et jos joku tuli sähköpostilla niin se tulostettiin ja laitettiin kansioihin, mappeihin ja samoten kaikki tilisopimukset oli konttorissa et jos nimikirjoitusnäytettä piti mennä katsoon, niin se mentiin katsomaan sieltä kaapista aakkosista se tilisopimus, oli se sitten avattu se tili vuonna -82 tai silloin 2000. Kyllähän se markoista euroks muuttuminen on ollut kanssa omanlaisensa ja monenlaisia ja justiin näitä strategioita että asiakkuusstrategia on ollut useampaan kertaan tapetilla ja nyt tää OP Tamperekin aloittaa nyt uudelleen taas sen vahvan läpiviennin. Et silloin 1.7 meillä on vähän organisaatiota muutenkin uudistetaan ja tulee taas yhteyshenkilöitä ja tulee ihan yks yhteyshenkilötiimi tähän keskustaan. Tai vähän tapoja siitä miten toimitaan. Ennen asiakkaat tuli konttoriin ja niitä palveltiin, ja nykyään se on enemmän tätä, että me kontaktoidaan asiakasta ja herätellään niitä ajatuksia, että miten voitais vielä parantaa sitä palvelukokonaisuutta. (H14)

Muutoksen suhteen työntekijöillä on takautuvuuden lisäksi tapana merkityksellistää asioita myös *tulevaisuuteen suuntautuneesti*. Muutokset, epävarmuus ja huolet tulevasta synnyttävät työntekijöiden keskuudessa merkityksiä todennäköisistä tulevaisuuden tapahtumista, mikä on tyypillistä, kun merkityksellistäminen on tulevaisuuteen suuntautuvaa (Gephart ym. 2010).

Kyllä. Niin. Ja sit jos meidän tavallaan tulokset ja tulevaisuudessa jopa työssäolo voi johtua siitä, että sinne tulee vaikka pelkästään semmosia huonoja suositteluindeksejä. No toki ei asiakas oo tavannutkaan minua, varmasti laittaa tosi huonon tai sit jos asiakkaalla on joku fiilis sillä hetkellä ihan jostakin muusta asiasta, kun hän tekee sen kyselyn. Tietäähän sen itekkin, että no en jaksaa [nauraa] en tiiä. Niin tuota ei se, mutta se ei välttämättä saisi olla siis niin isossa roolissa siinä tulevaisuuden tavoiteasemiksikä sitä sanotaan, sen kannassa. (H1)

Jatkossa siihen, että minunkin on tämän ikäisenä kehitettävä itseäni tässä digitalisatiossa, minä pystyn vastaamaan siihen, mitä meidän asiakkaat oottaa meiltä siinä digiosaamisessa. (H5)

Weickin (1995) listaamista merkityksellistämisen ominaisuuksista *toteuttaminen* on myös havaittavissa muutaman työntekijän haastattelupuheesta. Työntekijöistä osa onkin luonut aktiivisesti itselleen omia suunnitelmia, tavoitteita ja pelisääntöjä, jotta he kehittyisivät sekä motivoituisivat paremmin työssään. Lisäksi organisaation työntekijätasolta on tunnistettavissa muutamia strategeja, jotka kehittävät aktiivisesti omien ideoiden kautta toimintaa. Muutoksen merkityksellistäminen tuntuu olevan vahvempaa, jos työntekijä on osallistunut organisaation strategiseen toimintaan.

OP-ryhmän sisäisiä, eli mä oon aika paljon tuolla Vallilassa sekä rahoituksen että vakuutuksen koulutuksissa. Ja sitten olen tuonut myös julki, että haluaisin jatkossa tehdä sitä ja tätä ja tuota ja sitten kuhan olen ensin nämä ekat asiat oppinut. Jolloin sit yleensä kuuluu, älähän nyt vielä noihin. (H5)

No kyllä niitä ehkä joskus katotaan, että mitenkä on mennyt, mutta on se aika vähille jäänyt nykyään, että niinku niin paljon on myyntijohtaja kaikissa koulutuksissa ja muissa, että ei se oo kartalla mitä täällä tapahtuu. Minä tein semmosen testin vuosi sitten, kun tuota oli yks asiakas ja tuota minä sille sitte sadalla tonnilla möin yhtä yrityskorkkoa, ja niillä on aina semmoinen myyntiaika, merkintäaika, ja siinä oli kaks ja puol viikkoo jälellä sitä merkintäaika ja minä että vittu minä nyt kokkeilen että mitä tässä pystyy tekemään, että minä kahessa ja puolessa viikossa myyn miljoonalla tätä. Ja sitte laitoin kalenterin iteltäni kiinni että mittään muita tehtäviä ei voi tulla, silloin ei ollu niin paljon vielä näitä tämmösiä... (H8)

Sosiaalisuus on ominaisuus, joka nousee esille, kun tarkastellaan työntekijöiden merkityksellistämisen prosesseja. Osuuspankin työntekijöistä moni kokee, että organisaatiossa mietitään ja pohdiskellaan yhdessä paljon asioita, jotka liittyvät organisaation kehittymiseen. Puhe ja dialogit palaverissa luovat yhteisymmärrystä organisaation toiminnasta. Työntekijätason näkökulmat organisaation arvomaailmasta sekä strategisista tavoitteista ovat kollektiivisia ja yhdessä jaettuina. Yhdessä tekeminen onkin yksi OP Ryhmä tärkeimmistä arvoista. Haastattelupuheiden perusteella keskinäinen vuorovaikutus ja toiminta vaikuttavat työntekijöiden muutoksen merkityksellistämiseen.

No sitten pyritään tietysti miettimään se yhdessä, että millä tavoin, mitä meidän tulis tehdä [- -] (H3)

[- -]Mutta sitten kyllä meillä luottamus enemmänkin toimihenkilöitten kesällä pelaa, et kyllä esimerkiksi ton Majjan kanssa jaetaan työhuone. Niin mekin hänen kanssaan ja monen muunkin kanssa pelaa kyllä, että pystytään sitten tavallaan turvautumaan, jos on semmoinen, että nyt en tiää tästä yhtään mittään, tai että pystytkö auttamaan tai muuta, niin kyllä sitten saa apuja, että. (H7)

Strategisen muutoksen merkityksellistämiseen ja muutosprosessin onnistumiseen vaikuttaa vahvasti myös johdon aktiivinen toiminta sekä viestintä (Gioia & Chittipeddi 1991). Osuuspankin toiminnassa esimiesten merkityksenantojen eli *sensegivingin* merkitys on havaittavissa haastattelupuheissa, etenkin digitalisaation edistämässä. Myös organisaation intraverkossa tiedotetaan osan työntekijöistä mielestä paljon strategiaan asioihin liittyen. Jatkuvat merkityksenannot digitalisaatiosta ovat hyvä esimerkki siitä, kuinka johto vahvistaa omaa strategiadiskurssiaan ja pyrkii hegemoniaan organisaatiossa (Laine & Vaara 2007).

Esimies rummuttaa, kaikki esimiestaso rummuttaa. Koulutuspäivät liittyy siihen digitalisaatioon. (H10)

No palaverissa ja aina, ku tehdään jotaki, ja nythän meil on hirmu hieno ja hyvä systeemi, tuota, niinku yleensäki tää tiedottaminen, että tuolta keskuksesta tulee intran kautta selkeet niinku koko ajan. (H2)

Aina esimiestason merkityksenannot eivät ole riittävän johdonmukaisia, jotta ne olisivat uskottavia ja motivoisivat työntekijöitä. Johdon ristiriitaiset merkityksenannot voivat johtaa siihen, että työntekijät hyväksyvät muutoksia hitaammin (Filstad 2014). Työntekijät kaipaavat vieläkin selkeämpää visiota, kun johto viestii muutoksesta. Organisaation johdonmukainen viestintä strategiatyöstä vahvistaisi entisestään muutoksen merkityksellistämistä työntekijätasolla.

Mut sitte niinku se luotto taas esimiehiin, niin sen ne on kyllä osanneet karistaa ihan sillä omalla toiminnalla, että on niinku jatkuvasti asioita, että mitä sanotaan että nyt ruvetaan tekemään näin, ja sen jälkeen se asia unohtuu tyystin. Että sen niinku on aina tuota ku tulee joku tämmönen, tarkoitan tämmösiä pieniä käytännön asioita, että nyt ruvetaan tekemään näin, mistä jo vähän katellaan että on semmonen että heh heh[- -] (H8)

Joskus semmosia tiiätkö kun kokonaisuus on iso, niin sieltä näin ja kerrotaan, mut että niinku semmosta johdonmuka, kun muahan kiinnostaa kaikki tämmönen ja varsinkin kaikki tämmöset niinku myöskin osaltaan euromääräset, koska mä olen taloushallinnon tradenomi, niin tuota, siis on ollut vaan jotain yksittäisiä nostoja, et ei mun mielestä semmosta johdonmukasta kunnollista strategia niinku palaveria ole meillä ollut. Että tokikin sehän rakentuu osasista. Mut että niinku semmonen että se, niinku etusivu tavallaan Powerpointissa ois ollut semmonen Strategia 2016, niin semmosta ei. Totta kai kaikki pienet osaset kuuluu siihen ja kaikki digipalaverit, mitä meillä on niin onhan ne osa sitä, mutta ei semmosta lyhyttä ja ytimekästä niinku jos ymmärrät mitä tarkoitan. (H5)

Työntekijöiden haastattelupuheista saa selville, että muutoksen merkityksellistäminen on *jatkuva* prosessi, koska tämän hetken toimintaympäristössä asiat kehittyvät ja muuttuvat koko ajan. Muutoksessa mukana pysymiseksi työntekijät kaipaavat *vihjeitä*, joita he saavat aikaisemmista kokemuksista ja ympäristöstä johdolta, muilta työntekijöiltä ja asiakkailta. Vihjeiden perusteella työntekijät jäsentävät uutta tietoa ja ratkaisevat ongelmia. Jatkuvasti tulevista asiakaspalautteista voi irrota strategisesti merkittävää informaatiota, jota työntekijät voivat viedä eteenpäin organisaatiossa.

[- -] Et kyllähän tässä semmosta, miten minä sanosin, jatkuvassa muutoksessa eletään, et ei voi sanoa, et nää asiat on näin vielä kahenkin vuoden päästä. Et niin nopeesti tulee nää asiat. Ja sen oon huomannu, itekin oon sitä miettiny, kun välillä joskus mulle on sanottu, että mun tiimiläiset, kyllä tää on, kun muutosta ja muutosta, että saa juosta, että pysyy ees paikallaan. Ja aiemmin vähän oli, että elähän nytten, mutta kyllä se sitä on. Et en enää ruppee ees torppaamaan noita ajatuks... tai ymmärrän ihan täysin kyllä, että kyllä se on itelläkkii. Koko ajan tulee uutta. (H3)

Mä ihan juttelen niitten kans täällä paikan päällä ja oon aika tarkkaavainen, et minäkö kommenttia tulee ja varsinkin sillon kun olin enemmän tossa kassalla, niin sillon sitä palautetta kuuli jatkuvasti. (H13)

Merkityksellistäminen on prosessi, joka täydellisen tarkkuuden sijasta perustuu uskottavuuden saavuttamiseen (Weick 1995, 56-60). Osalle Osuuspankin työntekijöistä organisaation strateginen toiminta näyttäytyy uskottavana, koska he ovat yhdessä käyneet läpi ja osallistuneet strategiatyöhön. *Uskottavuus* lisääntyykin, jos merkityksellistäminen tapahtuu yhteisessä vuorovaikutuksessa (Weick 1995, 56-60). Monelle organisaation strategisesta kehittämisestä on lisäksi jäänyt uskottava kuva siksi, että Osuuspankin arvomaailmaan on helppo samaistua. Toisaalta niille työntekijöille, jotka eivät ole osallistuneet strategiatyöhön, strategia ei myöskään näyttäydy niin uskottavana. Joillakin työntekijöistä on kokemuksia, missä esimiesten merkityksienannot eivät ole olleet uskottavia ja toiminnan merkityksellistäminen on hankaloitunut.

Kyllä varmaan, kyllä meil on hirveen paljon aina, sehän tässä just on, ku tulee niin hirveesti tätä tietoa ja muutosta ja yhdessä pohtimista ynnä muuta. (H2)

No kyl minä luulen et me pystytään hyvinkin voimakkaasti toteuttamaan nää meidän arvot. Et kyllä meillä asiakas otetaan vakavasti oikeesti. (H4)

No on joo että, ja niinku se että jos myyntijohtaja sanoo että myynnillä ei oo mitään merkitystä niin kyllä se niinku lähinnä, en löydä sanoja siihen. (H8)

Muutoksen aikana tunteilla on usein tapana laukaista, muokata ja täydentää merkityksellistämistä työntekijöiden keskuudessa (Maitlis ym.2013). Työntekijöiden haastattelupuheista ilmeneekin erilaisia tunteita, joiden kautta organisaation toiminta synnyttää merkityksiä.

En koe niitä kauheen järkevinä. Siellä esimies käy säännöllisin väliajoin jossain valmennuksessa josta se tuo jonkin uuden höyräyksen, joka on väkisellä laitettava pysyy meidän kanssa, ja siellä on ollut vaikka minkälaista viritelmää, mutta et henkilökohtaisesti mä vihaan tätä NPS -juttua, eli tätä asiakastyytyväisyyttä. Minä inhoon sitä että olipa se palaute hyvää tai huonoa niin musta tuntuu aina kiusalliselta siellä olla, et ne on inhottavia tilanteita ne. Mutta tietysti näinhän sen vaan pitää mennä. (H4)

[- -]Kyllähän toki toi digitalisaatio saattaa pelottaa vähän että viekö se meiltä työpajat mutta sitten taas tää henkilökunta et kyllähän tää luonnollinen poistuma aina on semmoinen se on vaan sitä semmosta, itse olen luottavaisin mielin ettei se johda mihinkään toimenpiteisiin. (H14)

Negatiiviset tunteet, kuten viha tai pelot ovat tyypillisiä organisaation jäsenten keskuudessa suurten muutosten aikana (Maitlis & Sonenshein 2010). Etenkin tulevaisuus ja digitalisaation tuomat muutokset aiheuttavat huolia osalle työntekijöistä. Työntekijöistä osan haastattelupuheissa esiintyy negatiivisten tunteiden lisäksi myös positiivisia tunteita, kuten toivoa ja iloa, jotka antavat tarmoa epävarmoissa tilanteissa. Monet työntekijöistä esimerkiksi nauroivat samalla kun pukivat organisaation toimintaa sanoiksi.

Kaiken kaikkiaan Osuuspankin työntekijät merkityksellistävät strategista muutosta ja toimintaa melko moninaisesti. Työntekijöiden tulkinnat ja merkitykset rakentuvat yksilöllisesti omista näkökulmista.

Nää on laajoja käsitteitä sillä tavoin et musta tuntuu että monet asiat on yhden sanan taakse laitettu, joku yhdessä menestyminenkin, sitä voi vähän katsoa erikin näkökulmista onko yhdessä menestyminen sitä että saadaan tuloksia aikaseks porukalla vai onko yhdessä menestyminen sitä että itse voi hyvin, että työnantaja huolehtii siitä että porukka voi hyvin koska me paljon tehdään sen eteen että porukka voi hyvin et siinä on monenlaisia näkökulmia [- -] (H14)

Strategiset asiat ja vaikka arvot voidaan nähdä monella tapaa, riippuen täysin työntekijän omasta merkitysmaailmasta. Toisaalta organisaation strategiset tavoitteet asiakaslähtöisyys ja digitalisaation kasvava merkitys ovat merkityksellistetty kollektiivisesti ympäri organisaatiota ja tulevat esille kaikkien haastattelupuheissa. Toiminnassa työntekijöiden mukaan ei juurikaan esiinny tarinoita, jotka voisivat edesauttaa muutoksen toteuttamista ja merkityksellistämistä työntekijätasolla.

4.5 Tulosten yhteenveto

Työntekijöiden haastattelupuheissa käsiteltiin paljon asioita liittyen Osuuspankin strategiseen toimintaan ja muutoksiin organisaatiossa. Haastattelupuheita jaettiin eri teemoihin teoreettisen viitekehyksen aihealueisiin perustuen. Tutkimuksen tulokset on esitetty neljään eri teeman ja niiden alaotsikoiden kautta. Työntekijätason toimijoiden haastattelupuheita on pyritty teemoihin perustuen tulkitsemaan niin, että ne antaisivat mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan organisaatiossa tapahtuvan strategisen muutoksen merkityksellistämistä. Alla olevassa taulukossa 4 on esitetty teemoittain tutkimuksen tärkeimmät tulokset, jotka nousivat esiin työntekijöiden haastatteluista.

Taulukko 4: Tulosten yhteenvetoa teemoittain

<p>Strategia ja sen tavoitteet työntekijöiden tulkitsemana</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia vaikea kokonaisvaltaisesti ymmärtää ja linkittää omaan työhön • Tärkeimmät strategiset tavoitteet merkityksellistetty kollektiivisesti organisaation työntekijöidentasolla <ul style="list-style-type: none"> → Asiakkaat ja digitalisaatio ovat Osuuspankin toiminnan keskiössä • Työntekijät toimivat asiakasrajapinnassa merkittävässä strategisessa asemassa • Kaikille työntekijöistä tavoitteet eivät ole merkityksellisiä oman työn kannalta <ul style="list-style-type: none"> → Strategia ja tavoitteet tulisi paremmin konkretisoida ja sitoa käytännön toimintaan • Työntekijät kaipaavat organisaation strategia-työssä lisää dialogia ja johdonmukaisuutta • Strategiapuhe merkityksellistyy yksilöllisesti, siksi on hankalaa erottaa, mikä puhe on strategista ja mikä ei
<p>Työntekijöiden toimintatila pankkiorganisaatiossa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia näyttäytyy työntekijöille hallinnolta ylhäältä alaspäin tulevana • Toimintatilaa löytyy, mutta tavoitteisiin ei pystytä vaikuttamaan • Henkilöstö mukana dialogissa organisaation kehittämisestä ja työntekijöitä osallistettu strategiatyöhön etenkin digitalisaation kautta • Työntekijöiden halu osallistua strategiatyö-

	<p>hön organisaatiossa vaihtelee</p> <ul style="list-style-type: none"> → Strategia ei näyttäydy kaikille konkreettisenä, joten se ei ruoki halua osallistua strategiatyöhön → Toisaalta organisaation työntekijätasolta löytyy strategeja
<p>Strategisen muutoksen ja tulevaisuuden merkityksellistäminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Finanssialalla ja organisaatiossa jatkuvia strategisia muutoksia <ul style="list-style-type: none"> → Digitalisaation merkitys kasvaa työnteossa → Aktiivisempi yhteydenpito asiakkaisiin → Asiakastyytyväisyyttä mitataan tarkasti → Muutokset palveluajoissa • Muutokset vaativat aikaa ja opettelua <ul style="list-style-type: none"> → halua ja avoimuutta toimintatapojen muutoksiin olemassa → myös hieman muutosvastarintaa • Pankin tulevaisuus nähdään hyvässä valossa <ul style="list-style-type: none"> → Strategiset ideat yhteisestä Osuuspankki Suomesta → Työtä jatkossakin tarjolla, vaikka huolenaiheitakin on → Muutoskehitys on hurjaa, joten vaikeaa muodostaa selkeää kuvaa tulevaisuudesta
<p>Työntekijöiden merkityksellistämisen muodot ja ominaisuudet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Merkityksellistämisen prosessien lähtökohtana uusi strategia ja jatkuvat muutokset • Weickin (1995) seitsemän merkityksellistämisen ominaisuutta nousevat esiin haastattelu-puheissa <ul style="list-style-type: none"> → <i>Identiteetti</i> vaikuttaa merkityksellistämiseen → Muutoksien merkityksellistäminen <i>takautuvaa</i> mutta myös tulevaisuuteen suuntautunutta → Työntekijät aktiivisesti <i>toteuttavat</i> muutosta → <i>Sosiaalisuus</i> muokkaa merkityksien rakentumista (vuorovaikutus & sensegiving) → Muutoksia merkityksellistetään <i>jatkuvasti</i>, käyttäen hyväksi ympäristöstä nousevia <i>vihjeitä</i> → Muutoksen <i>uskottavuutta</i> lisäävät osallistuminen strategiatyöhön ja yhteinen merkityksellistäminen • Muutokset laukaisevat tunteita, joiden kautta

	merkitykset rakentuvat vahvemmin <ul style="list-style-type: none"> • Strategisen toiminnan ja muutoksen merkityksellistäminen moninaista
--	--

4.6 Osuuspankin työntekijöiden muutostarinat

Tässä kappaleessa esitetään haastattelupuheesta ja tuloksista vinjetti- tekniikalla muodostetut muutostarinat, jotka kuvastavat työntekijöiden roolia strategisen muutoksen merkityksellistäjinä. Tarinat pyrkivät kuvamaan informatiivisesti kolmea eri tavoin ja eri lähtökohdista strategiatyöhön osallistuvaa työntekijää pankkiorganisaatiossa. Muutostarinat ilmaisevat työntekijöiden halua sekä tapoja osallistua strategiseen toimintaa ja muutoksen eteenpäin vientiin organisaatiossa. Tarinoiden eli vinjettien avulla lisäksi havainnollistetaan, minkälaisia merkityksiä muutokset ja strateginen toiminta synnyttävät työntekijöiden keskuudessa. Vinjetit ovat nimeltään Alistunut Anna, Keskusteleva Kerttu ja Strategi Sami.

4.6.1 Alistunut Anna: Johdon strategialle alisteinen työntekijä

Pienemmän paikkakunnan Osuuspankissa asiakkaita palvelee tuttuun tapaansa paikallinen Anna. Alun perin Osuuspankkiin Anna tuli töihin vuosia sitten kesätyöntekijänä valmistuttuaan kauppaopistosta. Siitä lähtien Anna on ollut asiakkaille tuttu näky paikkakunnan konttorin kassalla. Paikallisena Anna tuntee hyvin lähes jokaisen asiakkaan ja kyselee heiltä mielellään kuulumisia. Hän tykkää palvella asiakkaita ihmisläheisesti ja tekeekin sen hyvin päivittäin.

Anna onkin työskennellyt jo kohta 35 vuotta talossa asiakaspalvelutyössä ja kokenäköistä on sillä aikaa tullut nähtyä. Lapsiperheen äitinä Annalle oli aikoinaan helppo ratkaisu jäädä tuttuun työympäristöön Osuuspankkiin töihin. Äitinä häntä motivoi turvallinen työpaikka, varma palkka ja lyhyt työmatka. Siksi häntä ei juuri muut työt isoissa kaupungeissa ole aikojen saatossa houkuttelleet. Pitkän työuransa ansiosta Anna on todella nähnyt ja kokenut läheltä Osuuspankin kehittymisen kohti nykyaikaa, alkaen ajasta, jolloin osuustoiminta oli suomalaisen yritystoiminnan lähtökohta. Tästä nykynuoriso ei tänä päivänä tiedä yhtikäs mitään. Vanhoina hyvinä aikoina kaikki tietokin löytyi paperilta ja valuuttana oli Suomen markka.

Anna tietää, että asiakas on Osuuspankin toiminnan keskiössä, sitä se on ollut hänen mielestään nyt ja aina. Osuuspankin arvomaailmaan Annan oli aikoinaan helppo samaistua, koska ihmisläheisyys ja paikallisuus ovat häntäkin lähellä. Uudet strategiat ovat tulleet ja menneet, ne eivät ole juuri ohjanneet Annan työntekoa. Hänelle strategia on se korulause, jonka yksinomaan johto määrittelee ja mikä löytyy kansista työhuoneen ylähylllyltä. Annan mielestä strategia ei juurikaan esiinny organisaation kahvipöytäkeskusteluissa, mitä nyt silloin tällöin palaverissa mainitaan. Organisaation strateginen kehittäminen ei myöskään näyttäytyä Annalle merkittävänä, hän yrittää vaan

tehdä parhaansa ruohonjuuritasolla palvelun asiakkaita päivittäin. Omiin tavoitteisiinsa Annalla ei juuri ole vaikutusvaltaa ja niitä hän seuraa silloin tällöin. Ne ovat hänen mielestä kovat, ja siksi takapakkejakin tulee, vaikka Anna kaikkensa yrittääkin. Myynti-ihmistä Annasta ei vaan oikein saa tekemälläkään.

Annan mielestä muutos verrattuna aikoihin, kun hän tuli töihin on ollut hurja, myynnillisyyden kulttuurin ja digitalisaation pesiytyessä suomalaisiin pankkeihin. Ennen niin stabiili työpaikka on muuttunut dynaamiseksi. Tällä hetkellä asiat muuttuvat hetkessä, asiat tänään ovat jo vanhoja huomenna. Nykyään pinnalla on digitalisaatio ja asiakaspalveluiden sähköistyminen, jotka hiukan huolestuttavat Annaa. Annalle sähköiset työkalut, kuten verkkoneuvottelut ja erilaiset järjestelmät ovat hankalia ja tuottavat epävarmuutta. Hän haluaisikin palvella asiakkaita edelleen kasvotusten, käyttäen kynää ja paperia apuna, eikä vain tuijottaa tietokoneen näyttöä. Mutta sillä mennään mitä annetaan.

Osuuspankin tulevaisuuden Anna näkee hyvänä, vaikka toisaalta pienten paikkakuntien, kuten oman toimipisteen kohtalo huolestuttaa. Isot jyräävät pienet ja koneistot ajavat toiminnan isoihin kaupunkeihin. Onkohan töitäkään enää jatkossa tarjolla, kun palvelut ja tietotekniikka kehittyvät entisestään? No kristallipalloa Annan tuskin tarvitsee jatkossa hankkia. Anna odottelee jo eläkeikää, mikä häämöttää muutaman vuoden päässä tulevaisuudessa. Hän ei ole enää mikään ideanikkari ja yrittääkin vain pysyä mukana muutoksessa noudattaen johdon suunnitelmia.

4.6.2 Keskusteleva Kerttu: Vuorovaikutuksessa strategiaa merkityksellistävä työntekijä

Isomman paikkakunnan Osuuspankissa rahoituksen parissa työskentelee Kerttu, joka valmistui muutama vuosi sitten taloushallinnon tradenomiksi. Kerttu on toiminut pankissa rahoitusasiantuntijana jo lähes viisi vuotta ja hän on tykännyt työstään ihmisten parissa. Organisaation kahvipöytäkeskusteluissa Kertulla on aktiivinen rooli ja hän onkin usein äänessä työpaikan käytävillä. Kerttu on positiivinen ihminen, joka puhuu paljon ja innostaa muita mukaan juttuihinsa. Kerttu ei tykkää olla yksin omien ajatusten kanssa ja hän kysyy usein apua työkavereiltaan hankalissa asioissa, joita hän kohtaa työssään. Hän kaipaa sparrailuapua ja pohdintaa muiden kanssa siitä viekö hän asioita oikeaan suuntaan. Rahoituspuolella tämä on tapahtunut käymällä keskenään läpi rahoituscaseja, joista opitaan yhdessä.

Kertulla on halu olla selvillä organisaation asioista ja maailmanmenosta, joten siksi hän tietää tarkkaan, mitä Osuuspankki tavoittelee. Asiakas on Osuuspankin toiminnan keskiössä ja uuden strategian myötä digitalisaation merkitys kasvaa koko ajan. Strategiaan Kertun mielestä voi jokainen organisaatiossa vaikuttaa, sillä omalla työllään, palvelemalla hyvin asiakkaita. Kertulle asiakkaiden palautteet ovat tärkeitä. Hän kuuntelee ja keskustelee asiakkaiden kanssa vieden parannusehdotuksia eteenpäin organisaatiossa. Kertulla on se kuva, että kaikilla organisaatiossa on mahdollisuus vaikuttaa ja henkilökunta osallistuu ihan täysin strategiatyöhön. Tämä tapahtuu esimerkiksi keskustelemalla yhteisissä palavereissa tiistaiamuisin, jolloin korvat tulee pitää auki. Edellisen strategiakauden aikana Kerttu oli myös mukana strategiatyöryhmässä keskustelemassa organisaation kehittämisestä. Hän näkee, että strategia saisi olla Osuuspankissa vielä enemmän esillä ja siitä pitäisi puhua lisää yhdessä. Organisaatiossa Kertun mu-

kaan kaivataan vielä selkeämpää visiota, jotta porukka ymmärtäisi ja merkityksellistäisi mihin työntekijät yhdessä tähtäävät. Kerttu odottaakin innolla tulevaa strategiapäivää, missä uusi strategia ja digitalisaatio ovat vahvasti esillä.

Kerttu tykkää tsemppata mahdollisuuksien mukaan muita työntekijäkollegoitaan tavoitteiden suorittamisessa. Toki hän on yhdessä muiden työntekijöiden kanssa tiedostanut, että jokaiseen tavoitteeseen, vaikkapa asiakaskokemusten mittaamiseen, he eivät aina pysty vaikuttamaan. Kerttu pyrkiikin itse seuraamaan tavoitteitansa viikoittain ja käy niitä yhdessä esimiehensä kanssa läpi kekeissä eli kuukausittaisissa kehityskeskusteluissa. Niissä hän saa sanoa suoraan mitä muuttaisi ja mitä haluaisi tehdä tulevaisuudessa. Kertulla palo edetä urallaan ja siksi hän on usein ensimmäisenä pyytämässä lupaa lähteä koulutuksiin. Tämän takia esimiehet joutuivat häntä joskus toppuuttelemaan.

Työuransa aikana Kerttu on tunnistanut Osuuspankin toiminnassa useita muutoksia, joista hän on selvinnyt itseopiskelemalla ja työkavereiden opastuksella. Apuja siis kyllä tavoittaessa saa ja työkavereihin pystyy turvautumaan luottamuksen pelatessa työntekijöiden välillä. Muutoksissa on ollut hyviä ja huonoja puolia. Kertun mukaan kassapalvelujen kaantumisesta ei ole asiakkaiden puolelta ihmeitä nurinoita kuulunut ja vastaanotto on ollut okei. Organisaation intraverkkokin on nykyään hirmu hieno systeemi ja sitä kautta tiedottaminen on kehittynyt paljon jo sinäkin aikana, kun hän on ollut talossa. Toisaalta osa järjestelmistä on kuitenkin vähän vanhanaikaisia ja kankeita, joten kehittämisen varaakin löytyy.

Viimeisen vuoden aikana Kerttu on saanut strategisesti tärkeän roolin organisaation digilähteläänä, tehtävänään viedä digitaalisia asioita eteenpäin toimipisteessä. Kerttu yrittää mukaansa temmata muita työntekijöitä sekä asiakkaita digitalisaatiossa, esimerkiksi opastamalla, kuinka sähköisiä palveluita hyväksikäytetään. Hän ei ole mikään koodari, vaan ihan perus diginatiivi, joka on vain tottunut toimimaan digitaalisten laitteiden parissa. Digilähteläänä Kerttu on kiinnostunut digitalisaatiosta ja haluaakin koko ajan päivittää tietojaan sekä kokeilla uusia juttuja. Kertulle digitaalisuus on arkipäivää ja tapetilla koko ajan. Tulevaisuuden Kerttu näkee hyvänä, Osuuspankin toiminnan kasvaessa seudulla. Kertun toiveissa on, että toimipisteet lisäisivät yhteistyötä, jakaen ja vaihtaen kokemuksia keskenään. Hän näkee myös, että digitaalisuuden merkitys korostuu entisestään jatkossa ja siinä olisi hänelle markkinarako mihin iskeä ja edetä sitä uralla eteenpäin. Siksi Kerttu odottaa tulevaa innolla.

4.6.3 Strategi Sami: Strategiaa itse vahvasti merkityksellistävä työntekijä

Pienemmän paikkakunnan toimipisteessä sijoitusneuvojana työskentelee Sami, jolla on omat vahvat näkemykset Osuuspankin toiminnasta. Samin työpäivät täyttyvät nopeasti, koska hänellä on sijoituksien lisäksi kasaantunut muitakin rooleja. Hanskattavaa on paljon, koska Sami toimii myös digivastaavana toimipisteessä. Sami on koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri ja on opiskellut myös aikoinaan ulkomailla. Hänelle on kertynyt työkokemusta parin eri alan yrityksestä ennen kuin hän siirtyi raha-alalle vähän harrastuksen ja sattuman kautta reilut viisi vuotta sitten. Edellisessä työpaikassa hän ihmetteli, miten kaikki sattuiivat olemaan Osuuspankin asiakkaita ja siksi halusi tulla OP:lle kattomaan, mitä siellä tehdään oikein. Osuuspankissa Sami on ollut nyt muutama vuoden ja siirtyi nykyiseen toimipisteeseen isommalta paikkakunnalta vuosi sitten.

Sami on tottunut edellisissä työpaikoissa työskentelemään myyntivetoisesti ja tullessaan taloon hänelle olikin yllätys, kuinka vähän ja varovaisesti toimintaa vietään

myynnit mielessä eteenpäin. Siitä lähtien myynnillisuus on tullut enemmän mukaan organisaation toimintaan, mutta ennen myynti-sanakin jo pelotti esimiehiä. Samin mukaan se myynnillisuus nyt on koko ajan pikkuhiljaa kehittynyt parempaan, tuotteitakin on iso repertuaari tarjolla asiakkaille ja euromääräisiä myyntejä seurataan. Mutta edelleen ollaan jäljessä, että saataisiin lyötyä kamppoihin kilpailijoille. Sami on sukupolvea, joka rakastaa myynnin tavoitteita ja ei pelkää suuria kaupantekosummaa. Sami kokee kuitenkin, että hän ei pysty vaikuttamaan tavoitteisiin, vaikka haluaisikin niitä tiukemmiksi. Tämä johtuu kuulemma organisaation tasa-arvoisesta palkkarakenteesta. Siksi hän on asettanut itselleen omia tavoitteita, mitä kautta motivoituu töihin paremmin ja saa onnistuessaan palkita itseään.

Kuten huomata saattaa, Samilla on sanansa sanottavana organisaation toiminnasta, johon hän ei aina ole tyytyväinen. Välillä hän on hieman ottanut tiukemmin yhteen esimiehen kanssa, koska asiat mietityttävät häntä. Toisaalta Samilla on myös paljon ideoita siitä, miten toimintaa voidaan kehittää entisestään. Strategiaa Sami pitää sinällään mielenkiintoisena, mutta tällä hetkellä se ei näyttäytyä tarpeeksi omassa työssä, mikä on kiireistä. Puhetta ja suunnitelmia riittää, mutta eivät ne meinaa johtaa mihinkään. Jonkun pitäisikin nostaa kissa pöydälle ja linkittää strategia vielä konkreettisemmin työhön Osuuspankissa. Sami näkee, että strategia on yhä enemmässä määrin ryhmän tahtotila ja ei kovin henkilökuntalähtöinen. Hän haluaisikin olla enemmän mukana ja onkin pyrkinyt osallistumaan strategiatyöhön viemällä omia ideoitaan eteenpäin organisaatiossa Hoksamon eli koko ryhmän ajatuspajan kautta. Hän onkin kehitellyt muutaman innovaation, joissa digitaalisten käytäntöjen kautta asiakaskokemuksia on optimoitu entisestään. Tulevassa strategiapäivässä hän on myöskin vetämässä workshoppiä, missä digitaalisiin laitteisiin tutustutaan pelien kautta.

Samin mukaan Osuuspankissa on ollut muutoksen kehä, koko sen ajan minkä hän on ollut mukana. Myynnillisyyden lisäksi digitalisaatio ja sen tuomat tekniikat ovat muuttaneet työntekoa. Asiakkaiden lattialiikenne on vähentynyt ja he eivät tule enää nykyaikana pankkiin vaan menevät verkkoon sähköisten palveluiden yleistyessä. Samin mielestä kaikki järjestelmät eivät ole kehittyneet täysin optimaalisesti parantaen asiakaskokemuksia. Esimerkiksi yksinkertaisen joukkovelkakirjalainan tekeminen asiakkaalle saattaa vaatia 23 allekirjoitusta, joka tekevät palvelemisesta kankeaa ja hidasta. Sami näkeekin, että jos sama aika käytettäisiin niitten asiakkaitten kontaktoimiseen niin oltaisiin vieläkin paremmalla mallilla. Tekniikan pitäisi kehittyä entistä sujuvammaksi, jotta kilpailussa pysytään mukana. Tähän Sami pyrkiikin ideoillaan vaikuttamaan.

Tulevaisuudessa digitaalisuus tulee vielä enemmän ja enemmän. Sami uskookin, että sähköinen kommunikointi on jo niin lähellä sitä kasvokkain käytyä keskustelua, ettei sillä enää tulevaisuudessa niin ole eroa, kunhan vain on saatavilla. Konttorit ovat jatkossa vain perus tunnistautumispaiikka, kun ihmiset tekevät ajasta ja paikasta riippumatta päätöksiä verkon kautta. Samin näkemyksien mukaan tulevaisuudessa asiakkaiden asiointia voitaisiin helpottaa entisestään perustamalla yhtenäinen Osuuspankki-ryhmä, eikä mitään itsenäisistä pankeista koostuvia silppuja. Tällöin ei tarvitsisi siirrellä asiakkaita ja tietoja pankilta toiselle, vaan kaikki olisivat saman katon alla. Sami pitääkin ihmeenä, jos viiden vuoden päästä on paikkakunnalla olemassa vielä oma Osuuspankki.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän pro gradu -tutkielman tehtävänä on ollut laadullisesti kartoittaa, kuvaila ja ymmärtää, kuinka strateginen muutos merkityksellistyy pankkiorganisaation toiminnassa ja etenkin työntekijöiden keskuudessa. Varsinaiseen tutkimuksen tehtävään pyrittiin vastaamaan kokonaisvaltaisesti seuraavien tutkimuskysymyksien kautta.

1. Miten työntekijät tulkitsevat ja merkityksellistävät strategista muutosta?
2. Millainen on työntekijän toimintatila oman työn arjessa?
3. Minkälaisia muutostarinoita työntekijöiden keskuudessa nousee esille?

Yleisesti ensimmäistä tutkimuskysymystä tarkastellessa voidaan todeta, että Osuuspankin työntekijät merkityksellistävät organisaation strategista toimintaa ja muutosta omilla tavoillaan moninaisesti. Merkitykset organisaation toiminnasta ja tapahtumista rakentuvat yksilöllisesti, mutta toisaalta myös yhdessä organisaation tasolla. Työntekijöiden merkityksellistämisen prosessien lähtökohtana ovat juuri muutokset, kuten uusi strategia ja digitalisaatio, mikä on tyypillistä merkityksien rakentumiselle (Maitlis & Christianson 2014). Työntekijät tulkitsevat, että finanssialalla ja organisaation sisällä eletään jatkuvaa muutoksen aikaa, jonka myötä toiminta digitalisoituu ja muuttuu entistä nopeammin. Muutoksien suhteen työntekijöiden tulkinnat voidaan jakaa Kyriakidoun (2011) luokitusten mukaisesti houkutteleviin ja ei-viehättäviin. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaativat aikaa ja opettelua, mutta toisaalta halua ja avoimuutta uusille toimintatavoille on olemassa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, kuinka Weickin (1995) esittelemät merkityksellistämisen ominaisuudet ovat kaikki tunnistettavissa työntekijöiden haastattelupuheista. Työntekijät rakentavat merkityksiä asioista suhteessa omaan identiteettiinsä, joka ratkaisee, mitkä asiat ovat yksilölle merkityksellisiä. Osuuspankin työntekijöiden keskuudessa asiakaslähtöisyys kumpuaa työnteki-

jöiden identiteettien kautta vahvasti esiin merkityksellisenä asiana. Aineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta, että kaikki Osuuspankin työntekijöistä eivät ole täysin kartalla OP Ryhmän organisaatorakenteesta ja osuustoiminnallisuudesta. Siksi työntekijöiden tulisikin selvittää itselleen keitä he itse ja organisaatio oikeastaan ovat, ennen kuin todella voivat merkityksellistää muutosta (Sonenshein 2010).

Työntekijöiden merkityksellistäminen Osuuspankissa on jatkuva prosessi, jonka helpottamiseksi työntekijät kaipaavat ympäristöltä vihjeitä. Sosiaalisuus ja vuorovaikutus toisten työntekijöiden kanssa vaikuttavat siihen, minkälaisia merkityksiä muutoksesta rakentuu. Merkityksien rakentumisesta muokkaavat lisäksi myös johdon merkityksienannot, jotka johdonmukaisena lisäisivät muutosprosessin uskottavuutta. Tutkimuksessa ilmeni, että työntekijät kaipaavat strategiapuhetta enemmän ja johdonmukaisemmin esille organisaation toiminnassa. Kuten Filstad (2014) tutkimuksessaan totesi, jos johdon merkityksien antaminen ja strategiaviestintä ei ole johdonmukaista, voi muutoksen hyväksyminen työntekijöiden keskuudessa hidastua ja muutosvastarintaa esiintyä. Tässäkin tapauksessa on toki huomioitava, että myös strategiapuhe merkityksellistyy melko yksilöllisesti työntekijöille, jonka takia he eivät aina erota, mikä puhe oikeastaan on strategista ja mikä ei (Laine & Vaara 2007; Tillmann & Goddard 2008). Yllättävän moni asia ja vähemmän virallinen keskustelu voi organisaatiossa loppujen lopuksi osoittautua strategiseksi, vaikka se ei työntekijöiden keskuudessa siltä vaikuttaisi.

Bartunekin ym. (2006) tutkimuksen mukaisesti työntekijät eivät ole myöskään Osuuspankissa passiivisia muutoksen toteuttajia, vaan heistä ainakin osa pyrkii aktiivisesti osallistumaan muutoksen läpivientiin ja kehittämään organisaation toimintaa. Heillä on näin samalla Osuuspankissa strategisesti merkittävä rooli toimia asiakasrajapinnassa, kun he keskustelevat asiakkaiden kanssa ja vievät informaatiota sekä palautteita eteenpäin organisaatiossa. Edellä mainittujen seikkojen perusteella Osuuspankin merkityksellistämisen prosessien ilmenevän ohjatussa muodossa, jolloin sekä merkityksen antajat ja merkityksellistäjät ovat molemmat aktiivisessa roolissa (Maitlis 2005). Tutkimuksen tulokset myötäilevät Stensaker ym. (2008) ajatuksia siitä, että muutoksen merkityksellistämisestä tulee vahvempaa, jos työntekijä on osallistunut organisaation strategiseen toimintaa, kuten suunnitteluun, tulkintaan ja implementointiin.

Weickin (1995) näkemyksistä poiketen haastatteluista nousi esiin muitakin ominaisuuksia, jotka vaikuttavat työntekijöiden merkityksellistämisen prosessiin. Tulokset osoittavat kyllä, että työntekijät rakentavat merkityksiä takautuvasti suhteessa aiempiin kokemuksiinsa. Mutta toisaalta puoltaen Gephartin ym. (2010) ajatuksia, merkityksellistäminen on välillä myös tulevaisuuteen suuntautunutta. Tulevaisuuteen suuntautunutta merkityksellistämistä esiintyy varsinkin, kun työntekijät käsittelevät digitalisaatiota ja sen tuomaa hurjaa muutoskehitystä. Lisäksi tunteet ovat toinen seikka, jotka ovat vahvasti mukana laukaisemassa, muokkaamassa ja vahvistamassa työntekijöiden merkityksellistämisen prosesseja Osuuspankissa. Muutokset ja uuden tilanteet ovat ikään kuin kriisejä, jolloin tunteita, negatiivisia, mutta myös positiivisia, ilmenee

työntekijöiden keskuudessa (Maitlis & Sonenshein; Maitlis ym. 2013). Esimerkiksi digitalisaatio näyttäytyy toisille työntekijöille hieman pelottavana ilmiönä, kun toisia se innostaa ja ohjaa vahvasti työn tekemisessä.

Vaikka strategista muutosta tulkitaan moninaisesti eri näkökulmista, sen tärkeimmät tavoitteet asiakaskokemuksien kehittäminen ja digitalisaatio ovat hyvin kollektiivisesti sisäistetty työntekijöiden keskuudessa. Paikkakuntien välillä on joitakin pieniä eroja siinä, että mitkä strategisista yksityiskohdista korostuvat ja ovat merkityksellisempiä. Tulokset kuitenkin osoittavat, että asiakkaat ja digitalisaatio ovat Osuuspankin toiminnan keskiössä ja kauttaaltaan läsnä työntekijöiden haastattelupuheissa. Näin ollen voidaan sanoa, että strategia sisältöineen loppujen lopuksi luo organisaatiossa melko yhtenäisen tulkintakehyksen tai skeeman (Balogun & Johnson 2005), jonka kautta työntekijät tarkastelevat ja merkityksellistävät organisaation toimintaa. Tällaiset viitekehykset ja jaetut merkitykset voivat helpottaa muutoksen merkityksellistämistä ja sitä kautta muutoksessa onnistumista dynaamisissa toimintaympäristöissä, kuten tämän päivän finanssisektorilla (Weick 1993; Maitlis & Sonenshein 2010). Yhteisesti jaetut merkitykset lisäävät samalla muutosprosessin uskottavuutta työntekijöiden silmissä (Weick 1995, 56-60). Tämän perusteella Osuuspankin strategisella muutoksella on paremmat lähtökohdat onnistua.

Toisen tutkimuskysymyksen myötä tarkasteltiin työntekijöiden toimintatilaa organisaatiossa. Osuuspankin työntekijät kokevat strategian hallinnolta ylähäältä alaspäin tulevana, eikä kovin henkilökuntalähtöisenä. Ylipäänsä strategia ilmeni työntekijöiden keskuudessa käsitteeksi, jonka merkityksiä kokonaisvaltaisesti on vaikea ymmärtää, pukea sanoiksi tai linkittää omaan työhön. Siksi se ei myöskään näyttäydy kaikille konkreettisena ja merkityksellisenä oman työn ohjaamisen kannalta. Tämä tukee näkökulmia siitä, että yleisestikin strategia käsitteenä koetaan tutkimuskirjallisuudessa hankalaksi määrittää yksiselitteisesti (Mintzberg 1987). Tämänkaltaisen vaikeaselkoisuus voi vaikuttaa siihen, että työntekijät kokevat organisaation strategisen toiminnan negatiivisessa valossa ja heidän halu osallistua strategiseen kehittämiseen voi heikentyä (Mantere & Vaara 2008). Osuuspankin strategisen muutoksen toteuttamisen kannalta olisi tärkeää, että työntekijätasolla on paremmin sinut strategian kanssa, ymmärtäen sen erilaiset merkitykset (Laine & Vaara 2011).

Myös työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet tulevat johtovetoisesti ryhmältä käsin, eikä niihin pystytä vaikuttamaan, vaikka työntekijät olisivatkin motivoituneita kovempiin tavoitteisiin. Työntekijöiden suoriutumista mitataan paljon asiakastyytyväisyyden kautta, joka on mittarina työntekijöiden mukaan ristiriitainen, eikä anna täysin luotettavia tuloksia. Täten organisaation toiminnassa on havaittavissa suunnittelun ja toteuttamisen välinen kuilu (Laine & Vaara 2011), koska kaikki työntekijät eivät ole pystyneet konkreettisesti ymmärtämään ja tulkitsemaan strategista toimintaa. Tämä voi vaikuttaa siihen, että kaikki työntekijät eivät ole sitoutuneet muutokseen ja siten jaettujen merkityksien rakentuminen hankaloituu (Maitlis & Sonenshein 2010; Laine & Vaara 2011). Nämä seikat viittaisivat siihen, että Osuuspankissa strategiatyö on johdon kontrolloimaa, melko perinteistä ja hierarkkista toimintaa.

Yleisesti työntekijät kuitenkin kokevat, että heillä on toimintatilaa ja heihin luotetaan omassa työssään. Vaikka strategia on määritelty johtovetoisesti, työntekijöistä suurin osa kokee sen sopivan omaan arvomaailmaansa ja heitä on myös otettu mukaan keskusteluihin organisaation kehittämisessä. Työntekijöitä on lisäksi osallistettu strategian suunnitteluun ja tekemiseen etenkin digitalisaation kautta. Osuuspankissa löytyy siis mukautuvia käytäntöjä, jotka ruokkivat työntekijöiden osallistumista ja aktiivisuutta strategiatyössä (Mantere 2005). Näistä esimerkkinä organisaatiossa toimivat digilähettiläät, strategiapäivät ja Hoksaamo, jonka kautta strategisia ideoita voidaan viedä käytäntöön. Strategia loppujen lopuksi nähdään enemmän käytäntönä, milloin se rakentuu organisaatiossa useiden toimijoiden ja kontekstin vuorovaikutuksessa (Jarzabkowski ym. 2007). Näiden havaintojen myötä voidaan todeta, että organisaation strategisointi on dialogisempaa ja osallistavampaa kuin mitä päällepäin vaikutti.

Työntekijöiden toimijuutta ja halua osallistua Osuuspankin strategiseen toimintaan voidaan pohtia myös tuloksissa rakennettujen vinjettien kautta. Kolme tarinaa havainnollistavat sitä, kuinka työntekijöillä on halutessaan mahdollisuudet osallistua strategia – ja muutostyöhön. Strategiatyö merkityksellistyy yksilöiden välillä eri tavoin, yksilön identiteetin, vuorovaikutuksen ja aiempien kokemusten vaikuttaessa rakentuviin merkityksiin ja haluun osallistua muutoksen läpivientiin. Osuuspankin työntekijöiden halu osallistua strategiatyöhön vaihtelee kauttaaltaan, kun toiset osallistuvat aktiivisesti ja toiset taas toteuttavat johdon suunnitelmia passiivisesti. Laineen ja Vaaran (2007) havaintojen mukaisesti strategiadiskurssi vaikuttaa työntekijöihin voimaannuttavasti tai heikentävästi. Samalla tapaa työntekijät kokevat oman toimintatilansa ja kontrollin työssään subjektiivisesti eri tavoin. Johtopäätelmänä voidaan sanoa, että työntekijöiden toimintatila vaihtelee ja johdon kontrolliakin on havaittavissa varsinkin työntekijöiden tavoitteiden suhteen. Kontrolli tuntuu kuitenkin loppuen lopuksi rakentuvan ainakin jollain tasolla toimijoiden välillä vuorovaikutussuhteessa (Teittinen & Auvinen 2014).

Kolmannen tutkimuskysymyksen kautta pyrittiin tarkastelemaan muutostarinoita, joita organisaation työntekijöiden keskuudessa nousee esiin. Käytännössä kysymykseen vastattiin jo aikaisemmin rakentamalla kolme vinjettiä, jotka kuvastavat kolmesta eri lähtökohdasta strategista toimintaa ja muutosta merkityksellistävästä työntekijästä. Yleisesti Osuuspankin toiminnassa ei esiinny selkeitä organisaatiotarinoita, jotka voisivat vahvistaa yhteistä organisaatiotason merkityksellistämistä (Berry 2001; Parry 2003) ja helpottaa siirtymistä vanhasta uuteen (Erbert 2016). Tutkimuksen tulokset ja vinjetit kuitenkin kuvastavat, että työntekijät tulkitsevat muutosta rikkaasti monilla tavoin. Vinjetit osoittavat, että muutosta ja sen toteuttamista merkityksellistettiin melko samalla tavoin, kuten Bartunek ym. (2006) tutkimuksessaan löysivät. Toisten työntekijöiden merkitykset olivat yhtenäisiä muutoksen alkuunpanijoiden kanssa, mutta toisaalta osalle ne näyttäytyivät ristiriitaisena. Alistuva Anna kuvastaa työntekijää, joka ei koe strategista toimintaa merkitykselliseksi ja hän toteuttaakin muutosta johdon näkemyksien mukaisesti. Keskusteleva Kerttu puolestaan on esimerkki yhteisesti organisaationtasolla merkityksellistävästä työntekijästä,

jonka merkityksien rakentumiseen vaikuttavat sosiaalisuus ja vuorovaikutus muiden työntekijöiden, johdon ja asiakkaiden kanssa. Osuuspankin työntekijätasolla toimii myös strategeja, joiden merkitykset rakentuvat henkilökohtaisesti suhteessa muutokseen ja strategiaan (Bartunek ym. 2006). Laineen ja Vaaran (2011) oletusten mukaisesti, Strategi Sami -vinjetti osoittaa, kuinka kyseenalaistaminen ja pieni muutosvastarinta voivat lopulta olla hedelmällistä organisaation strategiatyön kannalta. Organisaatioilla on tapana kitkeä vastarinta ja yhdenmukaistaa toimintaa heti alkuunsa, jolloin tilaa yksilön merkityksellistämiseksi ei anneta. Yleisesti näkisin, että monella organisaatioilla on lähtökohtaisesti hankaluuksia ymmärtää, kuinka erimielisyydet ja monitulkinnallisuus voisivat kehittää organisaation toimintaa. Tätä näkökulmaa tulisikin viedä rohkeasti eteenpäin Osuuspankissa ja muissa organisaatioissa.

Työntekijöiden joukossa on monia hyviä tarinankertoja, jotka ovat kokeneet paljon muutoksia työuriensa aikana. Rakentuneet merkitykset sekä kertomukset ovat moninaisia ja niitä tulisikin hyödyntää yhä enemmän organisaation strategisessa toiminnassa ja muutoksen eteenpäin viennissä. Osuuspankin tulisikin miettiä keinoja sekä mahdollisuuksia, joilla työntekijät pystyisivät jakamaan kokemuksiaan muutoksesta keskenään. Sitä kautta nykyisestä muutoksesta voi syntyä organisaatiotarinoita, joita voidaan käyttää hyväksi tulevaisuuden muutostilanteissa, joita on varmasti edessä. Tätä tukee Balogunin ja Johnsonin (2004) näkemys, että juuri samalla hierarkiatasolla toimivien vertaisten tarinat ja kokemukset vaikuttavat suuremmin organisaation jäsenten merkityksellistämiseen sekä tulkintoihin, kuin esimiesten vastaavat. Näiden seikkojen perusteella tutkimuksessa rakennettuja vinjettejä voisi käyttää hyväksi havainnollistamaan, kuinka monia eri merkityksiä ja tulkintoja samoista asioista voi rakentua Osuuspankissa. Tarinoiden ja narratiivien avulla kuitenkin pystytään vaikuttamaan organisaation jäsenten merkityksellistämiseen (Weick 1995, 60-61), joka mahdollistaa lopulta myös organisaatiomuutoksien onnistumisen (Maitlis & Christianson 2014). Mielenkiintoista olisikin nähdä, kuinka paljon paremmin Osuuspankki pystyisi sitouttamaan työntekijöitensä muutokseen, luomalla ja jakamalla organisaatiotarinoita enemmän toiminnassaan?

Tutkimuksen perusteella finanssiala on muuttunut dynaamiseksi ja jatkuvasti muuttuvaksi toimintaympäristöksi, missä työntekijöiden merkityksellistämiseksi täytyy antaa tilaa ja aikaa. Strategisen muutoksen onnistunut toteuttaminen vaatii koko henkilöstön, johdosta työntekijöihin, mukaan ottamista muutosprosessiin ja strategiseen dialogiin (Laine & Vaara 2011; Ericson 2000). Johdon rooli on muuttunut ja kontrollin sijasta, sen täytyykin luoda johdonmukainen visio, joka kannustaa työntekijöitä tekemään tulkintoja ja keskustelemaan strategiasta sekä muutoksesta (Laine & Vaara 2011). Osuuspankin tulevaisuus näyttää positiiviselta, vaikka digitalisaation mukanaan tuomat muutokset eivät täysin selkeästi vielä merkityksellisty työntekijöille. Strategisen muutoksen toteutumiselle on kuitenkin luotu organisaatioissa uskottavat lähtökohdat, koska työntekijät ovat merkityksellistäneet muutoksien olevan välttämättömiä ja tulevaisuuden erilainen.

6 JATKOTUTKIMUSAIHEITA

Strategia, muutos ja niiden merkityksellistäminen ovat aiheita, joista erilaisia tutkimuksia on tehty aikojen saatossa paljon, yleensä kuitenkin johdon näkökulmasta tarkastellen. Yksi tutkimuksen lähtökohdista oli tieto siitä, että merkityksellistämistä ei ole tutkittu työntekijätason näkökulmista vielä kovinkaan laajasti. On oletettavaa, että tulevaisuudessa organisaatioiden toimintaympäristöt kehittyvät yhä dynaamisemmaksi ja muutoskehitys on hurjaa, joten organisaatioiden jäsenet tarvitsevat entistä enemmän aikaa sekä tilaa rakentaa merkityksiä ja tulkita uusia tilanteita. Ongelmalliseksi asiaksi nouseekin se, mistä tämä aika ja tila löydetään kiireisessä työn arjessa. Siksi mielestäni olisi tärkeää, että jatkossa lisää informaatiota ja tutkimuksia työntekijöiden merkityksellistämisen prosesseista muutoksien ja muiden ilmiöiden kohdalla ilmestyisi.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä nostettiin esiin, että työntekijöiden merkitykset muutoksesta rakentuvat eri tavalla kuin johdon vastaavat (Brown & Humphreys 2003; Bartunek ym. 2006). Jatkotutkimusaiheena olisi kiinnostavaa tutkia, löytyykö Osuuspankin eri organisaatiotasojen muutoksen merkityksellistämässä eroja ja minkälaiset ovat johdon sekä keskijohdon tulkinnat muutoksesta. Näistä voisi mahdollisesti myös rakentaa omat vinjetit, jotka havainnollistaisivat eroja organisaatiotasojen välillä. Vinjettejä voisi käyttää myös Osuuspankkien omien muutoskertomuksien tai organisaatiotarinoiden rakentamiseen eri paikkakunnilla. Muutoksen merkityksellistämistä voitaisiin myös tutkia vertailemalla toimintaa eri pankkiorganisaatioiden välillä. Olisi mielenkiintoista nähdä, kuinka asiakaslähtöisen Osuuspankin tulkintakehykset eroavat suhteessa enemmän myyntivetoisiin kilpailijoihin?

Tutkimuksen tekemisen aikana itselle tuli mieleen ajatus siitä, kuinka mielenkiintoista olisikin toteuttaa ryhmähaastatteluja samasta aihepiiristä työntekijöiden kesken. Tällä tavoin organisaation yhteisestä merkityksellistämisestä vuorovaikutuksessa saataisiin vielä konkreettisempia havaintoja ja keskusteluiden kautta työntekijöiden kokemukset voisivat jopa levitä organisaatiossa. Lisäksi tätä tutkimusta olisi helppoa jatkaa tarkastelemalla samojen työntekijöiden tulkintoja muutoksesta ja siinä onnistumisesta uudestaan parin vuoden päästä, kun uusi strategiakausi on loppumassa. Muutoksen merkityksellistä-

mistä voitaisiin tutkia vielä asiakkaiden näkökulmista, jotta organisaatio todella ymmärtäisi, minkälaisia kokemuksia asiakkaat haluaisivat. Tällä tavoin esimerkiksi digitalisaation hyödyntämisestä ja etenemisestä finanssialalla saataisiin kokonaisvaltaisempia näkemyksiä.

LÄHTEET

- Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – Millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan?, teoksessa Työ- ja elinkeinoministeriö (Toim.), Työpoliittinen aikakausikirja, 2(2015), 26-37.
- Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results*. 2. painos. London; Philadelphia: Kogan Page.
- Balogun, J. & Johnson, K. 2005. From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S. & Vaara, E. 2014. Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175-201.
- Barry, D. & Elmes, M. 1997. Strategy retold. Toward a narrative view of strategic discourse. *The academy of management review*, 22(2), 429-452.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W. & DePalma, J. A. 2006. On the Receiving End. Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-206.
- Beech, N. & Johnson, P. 2005. Discourses of Disrupted Identities in the Practice of Strategic Change: The Mayor, the Street-Fighter and the Insider-Out. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 31-47.
- Beer, M. & Nohria, N. 2000. Cracking the Code of Change. *HBR's 10 Must Reads on Change*, 78(3), 133-141.
- Berger, P. & Luckmann, T. 1991. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. 10. painos. United Kingdom: Penguin UK.
- Berry, G. R. 2001. Telling Stories: Making Sense of the Environmental Behaviour of Chemical Firms. *Journal of Management Inquiry*, 10(1), 58-73.
- Brown, A. D. & Humphreys, M. 2003. Epic and Tragic Tales: Making Sense of Change. *Journal of Applied Behavioural Science*, 39(2), 121-144.
- Brown, A. D., Stacey, P. & Nandhakumar, J. 2008. Making Sense of Sensemaking Narratives. *Human Relations*, 61(8), 1035-1062.
- Burnes, B. 2004. *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. 4. painos. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Chandler, A. 1990. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Massachusetts USA: The Mit Press.
- Chia, R. & Tsoukas, H. 2002. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Chia, R. & MacKay, B. 2007. Post-Processual Challenges for the Emerging Strategy-as-Practice Perspective: Discovering Strategy in the Logic of Practice. *Human Relations*, 60(1), 217-242.

- Currie, G. & Brown, A. D. 2003. A Narratological Approach to Understanding Processes of Organizing in a UK Hospital. *Human Relations*, 56(5), 563-586.
- Czarniawska-Joerges, B. 1992. *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*. California USA: Newbury Park: Sage.
- Denning, S. 2010. Rethinking the Organization: Leadership for Game-Changing Innovation. *Strategy & Leadership*, 38(5), 13-19.
- Drucker, P. 1954. *The Practice of Management*. New York USA: Harper & Brothers Publishers.
- Erbert, L. A. 2016. Organizational Sensemaking: Interpretations of Workplace "Strangeness". *International Journal of Business Communication*, 53(3), 286-305.
- Ericson, T. 2001. Sensemaking in Organisations - Towards a Conceptual Framework for Understanding Strategic Change. *Scandinavian Journal of Management*, 17(1), 109-131.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fisher, J. M. 2005. A Time for Change? *Human Resource Development International*, 8(2), 257-263.
- Freeman, E. R. 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Gabriel, Y. 2004. Narratives, Stories and Texts, teoksessa Grant, D., Hardy, C., Osrick, C. & Putnam, L. L. (Toim.), *The Sage Handbook of Organizational Discourse*: London: Sage, 61-79.
- Gephart, R., Topal, C. & Zhang, Z. 2010. Future-Oriented Sensemaking: Temporalities and Institutional Legitimation, teoksessa Hernes, T. & Maitlis, S. (Toim.), *Process, Sensemaking & Organizing*. United Kingdom: Oxford University Press, 275-312.
- Ghemawat, P. 2002. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 76(1), 37-74.
- Gioia, D. & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M. & Chittipeddi, K. 1994. Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence. *Organization Science*, 5(3), 363-383.
- Gioia, D. & Thomas, J.B. 1996. Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.
- Grant, D., Keenoy, T. & Osrick, C. 2001. Organizational Discourse: Key Contributions and Challenges. *International Studies of Management & Organization*, 31(3), 5-24.
- Grant, R. 2013. *Contemporary Strategy Analysis*. 8. painos. United Kingdom: Wiley.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

- Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1996. *Competing for the Future*. USA: Harvard Business Press.
- Hardy, C., Palmer, I. & Phillips, N. 2000. Discourse as a Strategic Resource. *Human Relations*, 53(9), 1227-1248.
- Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.
- Helms Mills, J., Thurlow, A. & Mills, A. J. 2010. Making Sense of Sensemaking: The Critical Sensemaking Approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182-195.
- Heuser, B. 2010. *The Evolution of Strategy: Thinking War from Antiquity to the Present*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 6.-9. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 6.-9. painos.
- Hughes, R. & Huby, M. 2002. The Application of Vignettes in Social and Nursing Research. *Journal of Advanced Nursing*, 37(4), 382-386.
- Isaacs, W. N. 2001. Toward an Action Theory of Dialogue. *International Journal of Public Administration*, 24(7), 709-748.
- Isern, J. & Pung, C. 2007. Driving Radical Change. *McKinsey Quarterly*, 4, 24.
- Jalonen, H. 2007. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä. Tampere: Tampereen Teknillinen Yliopisto. Julkaisu 693.
- Jarzabkowski, P. 2004. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaption, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. 2007. Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasa: Vaasan Yliopisto.
- Kamensky, M. 2006. *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kamensky, M. 2015. *Menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kiiskinen, E. 2017. Johtajuuden rakentuminen muutoksessa: Narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma. Tampere: Tampereen Teknillinen Yliopisto. Julkaisu 1520.
- Knights, D. & Morgan, G. 1991. Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organizational studies*, 12(2), 251-273.
- Kotter, J. 1995. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review. 73(2), 59-67.
- Kotter, J. 2012. *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kyriakidou, O. 2011. Relational Perspectives on the Construction of Meaning: A Network Model of Change Interpretation. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 572-592.
- Laine, P-M. & Vaara, E. 2007. Struggling Over Subjectivity: A Discursive Analysis of Strategic Development in an Engineering Group. *Human Relations*, 60(1), 29-58.

- Laine, P-M. & Vaara, E. 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön, teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (Toim.), Toisinajattelua Strategisesta Johtamisesta. Helsinki: WSOY, 29-42.
- Louis, M. R. L. 1980. Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- Lüscher, L. S. & Lewis, M. W. 2008. Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.
- Maitlis, S. 2005. The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.
- Maitlis, S. & Sonenshein, S. 2010. Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580.
- Maitlis, S., Vogus, T. J. & Lawrence, T. B. 2013. Sensemaking and Emotion in Organizations. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222-247.
- Maitlis, S. & Christianson, M. 2014. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Mantere, S. 2005. Strategic Practices as Enablers and Disablers of Championing Activity. *Strategic Organization*, 3(2), 157-184.
- Mantere, S. & Vaara, E. 2008. On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, 19(2), 341-358.
- Mills, A. J. 2008. Getting Critical About Sensemaking, teoksessa Barry, D. & Hanse, H. (Toim.), *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization*, 29-30. London: Sage.
- Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H., Ahlstrom, B. & Lampel, J. 2009. *Strategy Safari: Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. 2. painos. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Moen, T. 2006. Reflections on the Narrative Research Approach. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(4), 56-69.
- Nadler, D. & Tushman, M. 1990. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32(2), 77-97.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2005. *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. 2. uudistettu painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Oakland, J. & Tanner, S. 2007. Successful Change Management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1/2), 1-19.
- Ojakangas, K. 2011. *Strategia yleisenä ja yksityiskohtaisena: strategian ja elämissä maailman kerrottu suhde*. Lapin Yliopisto.
- Paavela, P. 2010. *Keskijohdon strategiatyön käytännöt*. Tampereen Yliopisto Johtamistieteiden laitos.

- Parry, J. 2003. Making Sense of Executive Sensemaking: A Phenomenological Case Study with Methodological Criticism. *Journal of Health Organization and Management*, 17(4), 240-263.
- Perryman, C. L. 2011. *The Sense-Making Practices of Hospital Librarians*. Chapel Hill: The University of North Carolina.
- Pettigrew, A. 1992. The Character and Significance of Strategy Process Research. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 5-16.
- Porter, M. 1984. *Strategia kilpailutilanteessa*. 2. painos. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Pälli, P. 2009. Strategia merkitysneuvotteluna: Strategiakeskustelun ja -tekstin vuorovaikutuksesta. *Puhe ja kieli*, 29(2), 75-88.
- Rouleau, L. 2005. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Sajasalo, P., Auvinen, T., Takala, T., Järvenpää, M. & Sintonen, T. 2016. Strategy Implementation as Fantasising – Becoming the Leading Bank. *Accounting and Business Research*. 46(3), 303-325.
- Sajasalo, P., Auvinen, T., Järvenpää, M., Sintonen, T. & Takala, T. 2018. Development of Mobile Banking Services in a Large Finnish Financial Organization. London: Routledge. Painossa.
- Sonenshein, S. 2009. Emergence of Ethical Issues During Strategic Change Implementation. *Organization Science*, 20(1), 223-239.
- Sonenshein, S. 2010. We're changing – Or are We? Untangling the Role of Progressive, Regressive, and Stability Narratives During Strategic Change Implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477-512.
- Steigenberger, N. 2015. Emotions in Sensemaking: A Change Management Perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 432-451.
- Stensaker, I., Falkenberg, J. & Gronhaug, K. 2008. Implementation Activities and Organizational Sensemaking. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 162-185.
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2010. *Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajalle*. Helsinki: WSOYpro.
- Suominen, K. 2009. *Consuming Strategy: The Art and Practice of Managers' Every Day Strategy Usage*. Helsinki University of Technology.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum.
- Taylor, J. & Van Every, E. 1999. *The Emergent Organization: Communication as Its Site and Surface*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Thurlow, A. & Helms Mills, J. 2015. Telling Tales Out of School: Sensemaking and Narratives of Legitimacy in an Organizational Change Process. *Scandinavian Journal of Management*, 31(2), 246-254.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tökkäri, V. 2012. *Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

- Vaara, E. & Whittington, R. 2012. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Vanhalakka-Ruoho, M. 2006. Kohtuullisen hyvä kylä.. : Mielenrakentaminen kehittämisprojektissa. Joensuu: Joensuun Yliopisto.
- von Clausewitz, C. 1983. Vom Kriege. Ungekürzter Text Nach der Erstaufgabe 1832-34. Germany: Ullstrein Materialien.
- Weick, K. E. 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Westley, F. R. 1990. Middle Managers and Strategy: Macrodynamics of Inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-351.
- Whittington, R. 2001. *What is Strategy - And Does It Matter? 2. painos*. London: Thomson Learning.
- Whittington, R. 2003. The Work of Strategizing and Organizing for a Practice Perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117-125.
- Whittington, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.

Elektroniset lähteet:

- Finanssiala ry: n verkkosivut. 2017. Finanssiala vauhdittaa tehokkaita ja turvallisia digitaalisia palveluita. [Viitattu 23.8.2017] <http://www.finanssiala.fi/linjaukset/digitalisaatio/>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Teemahaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press ja Ellibslibrary.com, e-kirja, <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.jyu.fi/book/9789524958868>.
- Holbeche, L. 2005. *Understanding Change. Theory, Implementation and Success*. Oxford: Butterworth-Heinemann Publications ja Dawsonera eBook Collection, e-kirja, <https://www.dawsonera.com/readonline/9780080481500>.
- Jarzabkowski, P. 2008. *Strategy as Practice: An Activity Based Approach*. London: Sage Publications ja Pro Quest Ebook Central, e-kirja, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/reader.action?docID=334545>.
- Metsämuuronen, J. 2011. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Gummerus ja Booky.fi. Jyväskylän yliopisto, e-kirja, opiskelijalaitos, <https://jykdok.linneanet.fi/vwebv/holdingsInfo?bibId=1183030>.
- OP Ryhmän verkkosivut. 2018. [Viitattu 17.3.2018] <https://uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>.
- Teittinen, H. & Auvinen, T. 2014. Kontrollin käsite muutoksessa: Käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta. *EJBO: Electronic Journal of Business Ethics and*

Organizational Studies. 19(2), 17-26. [Viitattu 24.10.2017]
https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/44749/ejbovol19no2page_s1726.pdf?sequence=1.

Vänskä, H. 2016. Uusi strategia vie OP Ryhmän finanssialan ulkopuolelle. Kauppalehti. [Viitattu 18.8.2017]
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/uusi-strategia-vie-op-ryhman-finanssialan-ulkopuolelle/Y3c8PVqT?ref=twitter:4373>.