

TEKIJÄT, TOIMIJAT JA STRATEGIA JULKISHALLINNOSSA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro Gradu Tutkielma

2024

Tekijä: Oskari Grönqvist
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Oskari Grönqvist	
Työn nimi Tekijät, toimijat ja strategia julkishallinnossa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 01.06.2024	Sivumäärä 59
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Strategisen johtamisen käsitteet on luotu voittoa tavoittelevien organisaatioiden tarpeisiin. Tämän takia suurin osa strategiatutkimuksesta on keskittynyt markkinalogiikalla toimivien organisaatioiden tutkimukseen, jolloin julkishallinnon organisaatiot, jotka toimivat huomattavasti monimutkaisemmassa ympäristössä ovat jääneet vähemmälle huomiolle.</p> <p>Tämä tutkimus sijoittuu strategiatutkimuksessa julkishallinnon kontekstiin ja tarkemmin strategiaa käytäntönä tarkastelemaan tutkimuskenttään ja tässä tutkimuskentässä tarkemmin diskursiivisesti orientoituneeseen tutkimussuuntaan. Strategian tarkastelu diskursiivisina käytäntöinä mahdollistaa kontekstin tarkan huomioon otamisen sekä merkitysten tarkastelun, jotka muutoin voisivat jäädä huomiotta. Strategian käytäntönä näkevä tutkimus mahdollistaa myös kaikkien organisaation jäsenten tarkastelun strategian kannalta merkityksellisinä. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella strategista toimijuutta ja siihen vaikuttavia merkityksiä.</p> <p>Tutkimuksen kohdeorganisaationa on merkittävä suomalainen valtiohallinnon monialavirasto, joka toimii maantieteellisesti rajatulla alueella. Tutkimus oli laadullinen tutkimus ja siihen osallistui 13 haastateltavaa kaikilta organisaation hierarkkisilta tasoilta. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina temahaastatteluina. Haastatteluissa muodostunut aineisto teemoiteltiin, jonka jälkeen teemoiteltu aineisto analysoitiin kriittistä diskurssianalyysiä hyödyntäen.</p> <p>Tutkimus avaa, miten organisaation diskurssit vaikuttavat strategiaan ja strategiseen toimijuuteen. Tämä tapahtui tarkastelemalla diskursiivisia käytäntöjä, joissa organisaation jäsenet loivat merkityksiä strategiasta. Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että kohdeorganisaation jäsenten toimijuus strategian suhteen ei ole riippuvainen virallisesta asemasta organisaatiossa. Toinen merkittävä tulos on, että myös organisaation johto voi hyödyntää yleensä sen toimijuutta korostavia diskursseja oman toimijuutensa rajoittamiseen. Tulosten pohjalta organisaatiossa voidaan huomioida tekijöitä, joita kehittämällä organisaation strategisia käytäntöjä voidaan parantaa sekä tunnistaa mitkä tekijät mahdollisesti rajoittavat tämän hetkisen strategiaproessin toimivuutta. Jatkotutkimusehdotuksena olisi tutkimus, joka huomioisi myös organisaation ulkopuoliset strategiatoimijat tutkimuksen kohteina koko organisaation ohella.</p>	
Asiasanat Strategia, Strategy-as-practice, Strategy discourse, Sensemaking, Sense giving	

SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ.....	1
1	JOHDANTO.....	3
1.1	Tutkimuksen taustat.....	4
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	6
2.1.1	Strategia sisältönä	6
2.1.2	Strategia prosessina	7
2.1.3	Strategia käytäntönä	8
2.2	Strategiadiskurssi.....	12
2.2.1	Diskursiiviset käytännöt	13
2.2.2	Diskursiivinen merkityksellistäminen.....	13
2.3	Strateginen toimijuus	15
2.3.1	Strateginen toimijuus tässä tutkimuksessa	17
2.3.2	Osallisuus	18
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	20
3.1	Julkishallinnon organisaatio tutkimuksen kohteena.....	20
3.2	Tutkimuksen orientaatio	22
3.3	Aineiston hankinta	23
3.4	Metodi	24
3.5	Tutkimuksen luotettavuus	25
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	27
4.1	Käsitys strategiasta	27
4.2	Viestintä.....	34
4.3	Osallisuus.....	41
4.4	Sitoutuminen	48
5	KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	55
	LÄHTEET.....	60
	LIITE	64

1 JOHDANTO

Tyypillisesti pro gradujen johdanto aloitetaan esittelemällä tutkimusongelma, joka kytketään ajankohtaiseen haasteeseen. Tämä ajankohtainen ongelma, jota tämä tutkimus omalta osaltaan tarkastelee, on strategiatyön haastavuus julkisella sektorilla. Tämän tutkimuksen teon aikana vuosina 2023–2024 on julkisuudessa keskusteltu huomattavan paljon esimerkiksi hyvinvointialueiden strategioista, joilla pyritään vastaamaan kustannushaasteisiin, jotka koskevat koko suomalaista julkista sektoria. Strategian tutkimus on hyvin tärkeää, sillä *hyvä strategia* nähdään usein ainoana ratkaisuna, kun organisaation tulee kyetä vastaamaan ympäristön sille asettamaan haasteeseen (Kornberger & Clegg, 2011).

Strategian käsitteen historia on sotatieteessä, josta se on sittemmin lainattu liikkeenjohdon käyttöön. Tästä käsitteen lainaamisesta ja jatkojalostamisesta on syntynyt strategiseksi johtamiseksi nimetty opinsuunta. Strateginen liikkeenjohto onkin sittemmin levinnyt kaikille yhteiskunnan aloille (Mantere ym., 2012). Sodassa strategia on väline, jonka avulla tavoitteena on voittaa vastustaja, kun taas liikkeenjohdon strategian tavoitteena on voittaa vallitseva markkina, eli tuottaa voittoa. Suurin osa strategian tutkimuksesta keskittyykin juuri voittoa tavoittelevien organisaatioiden tutkimukseen (Höglund & Svärdesten, 2018). Strategiaa käsitteenä käytetään kuitenkin monissa organisaatioissa, joiden tarkoitus ei ole tuottaa voittoa, vaan niiden tavoitteet voivat olla markkinalogiikkaa huomattavasti moninaisemmat, jopa voiton tavoittelun kannalta ristiriitaiset.

Kun tarkastellaan aiempaa tutkimuskirjallisuutta strategiasta julkisella sektorilla, iso osa strategiatutkimuksen kirjallisuudesta käsittelee julkisomisteisia markkinalogiikalla toimivia organisaatiota (Höglund ym., 2021; Kornberger & Clegg, 2011). Tämä painotus johtuu osittain siitä, että suurin osa strategiatutkimuksen käsitteistä on luotu markkinapohjaiseen pohjoisamerikkalaiseen kontekstiin, jolloin uuden julkisjohtamisen hengessä strategiatutkimus on keskittynyt pitkälle voittoa tavoittelevien julkisomisteisten yhtiöiden tarkasteluun tai markkinastrategioiden tuomiseen kontekstiin, jossa niitä ei ole aiemmin ollut. (Tiili, 2008, 30–32.) Siitä huolimatta, että monet strategian käsitteet ovat luotu voittoa tavoittelevien organisaatioiden ympäristöön ne ovat läsnä lähes kaikissa julkishallinnonkin organisaatioissa. Toisaalta siksi, että aina vain uusien markkinoiden tuominen julkishallintoon on nähty uuden julkisjohtamisen hengessä

ratkaisuna kaikkiin haasteisiin (Tiili, 2008, 32). Toisaalta myös sen vuoksi, että strateginen johtaminen on jopa merkittävämmässä asemassa julkisella sektorilla, kun vertailukohteena on yksityinen sektori (Tiili, 2008, 39). Keskeisenä erona eetoskessa on siis, että julkinen sektori pyrkii maksimoimaan yhteiset resurssit voiton tavoitteluun sijaan (Suominen, 2012, 26–27). Yhteisten resurssien hyödyn maksimointi aiheuttaa huomattavasti monimutkaisemman yhtälön organisaa-tion ratkaistavaksi, kuin markkinapohjainen voiton tuottaminen, sillä tyydytettäviä sidosryhmiä on huomattavasti enemmän ja vastaavasti poliittisia ja hallinnollisia rajoitteita enemmän (Kornberger & Clegg; Tiili, 2008, 39–41). Koska julkishallinto on monimutkaisempi ympäristö strategiatyölle ja sen monimutkaisuutta huomioiva tutkimus on ollut varsin vähäistä (Kornberger & Clegg, 2011). Tämän aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa esitetyn havainnon (esim. Höglund & Svärdesten 2018) perusteella valikoitui tämän tutkimuksen aihealueeksi juuri julkishallinto. Tämän tutkimuksen kontribuution mahdollisuutta lisää myös osaltaan se, että suomalaisten julkishallinnon organisaatiot voidaan katsoa merkittäviksi tutkimuskohteiksi sen vuoksi, että ne muodostavat kokonaistaloudesta verrattain suuren osuuden (Herranen, 2015).

1.1 Tutkimuksen taustat

Tutkimustehtävää rajatessa aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta nousi esille näkemys, että *strategiatyön* ymmärrys strategiatutkimuksessa, erityisesti julkisen hallinnon organisaatiossa on puutteellista (Jalonen ym., 2018). Aiemmassa strategiakirjallisuudessa ei ole huomioitu organisaation kontekstin vaikutuksia strategiatyöhön (Höglund & Svärdesten 2018). Kontekstin huomioinnin lisäksi julkishallintoon keskittyneessä aiemmassa strategiatutkimuksessa on myös nostettu esille näkemys, että ymmärrys strategiatyöstä virallisten strategiadokumenttien ulkopuolella on puutteellista. Lisäksi tässä kontekstissa käytännön strategiatyön vaikutukset organisaation sekä sisäiseen että ulkoiseen toimintaan on yhä laajasti tutkimatta (Brandtner ym., 2017; Kornberger & Clegg, 2011.) Tämän lisäksi strategian käytäntöihin keskittyneessä tutkimuskirjallisuudessa on yleisesti peräänkuulutettu kontekstin huomioinnin tarpeellisuutta. Balogun, Jacobs, Jarzabkowski, Mantere ja Vaara (2014) ovat esittäneet huolen siitä, että strategiaa käytäntönä lähestyvä tutkimus ei saisi jäädä tarkastelemaan vain strategiapuhetta tai virallisia strategia-asiakirjoja itsessään, vaan tarvetta olisi tutkimukselle, jossa tuodaan organisaation konteksti ja sen vaikutukset tarkasti esille. Organisaation kontekstin huomioinnin lisäksi Vaaran (2015) mukaan diskursiivisesti orientoituneella strategiatutkimuksella olisi kontribuution paikka siinä, miten strategiadiskurssien legitimitointi vaikuttaa organisaation toimintaan. Toisin sanoen, miten erilaiset diskurssit legimitoivat tietynlaisia sosiaalisia käytäntöjä.

Tämän tutkimuksen kohteena on julkishallinnon organisaatio, jonka strategiatyöhön osallistuu paitsi organisaation jäsenet myös sitä poliittisesti ohjaavat ministeriöt. Tämä konteksti itsessään luo haasteet perinteisen strategiaproessin läpiviemiselle, sillä perinteinen strategian suunnitteluosa on osittain ulkoistettu organisaation ulkopuolelle. Tämä seikka luo mielenkiintoisen

tutkimusasetelman, joka on perinteiselle strategiatutkimukselle poikkeava. Tutkimustehtäväksi valikoituikin tutkimuksen kontekstin ja aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta: millaisia merkityksiä kohdeorganisaation strategialle rakentuu organisaation sisällä, ja mitä vaikutuksia tällä on organisaation jäsenten kokemalle strategiselle toimijuudelle.

Tutkimustehtävän ja siihen vastaamiseen avustavat tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten organisaation diskurssit vaikuttavat strategiatyöstä luotuihin merkityksiin kohdeorganisaation eri hierarkkisilla tasoilla?
2. Miten diskursiivisesti luodut merkitykset rajoittavat tai mahdollistavat strategista toimijuutta?

Seuraavassa luvussa käsittelen teoreettisen viitekehyksen, joka toimii pohjana, sille miten strategiaan ja diskursseihin liittyviä käsitteitä hyödynnetään tässä tutkimuksessa. Tämän lisäksi käydään läpi perustelut ja keskustelu, miksi tässä tutkimuksessa on päädytty hyödyntämään strategian käytäntönä näkevää viitekehystä. Luvun viimeisissä osiossa tarkastellaan merkityksellistämistä diskursiivisesta näkökulmasta ja lopuksi käsittelyssä on toimijuuden käsite tässä tutkimuksessa.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen avataan tutkimuksen kohdeorganisaation kontekstia, jonka lisäksi tuodaan esille tarkempi orientaatio. Seuraavana käsittelyssä on tutkimuksessa tehdyt metodologiset valinnat sekä luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvät seikat.

Tämän jälkeen tutkimus etenee tulososioon, jossa tutkimuksen tulokset analysoidaan toisessa luvussa läpikäydyn teoreettisen viitekehyksen ja kolmannessa luvussa esitellyn metodin pohjalta. Tutkimuksen lopussa on tuloksia yhteen vetävä keskusteluosio, jossa käsitellään myös tulosten pohjalta tehdyt johdopäätökset ja mahdolliset kehityskohteet tutkimuksen kohdeorganisaatiolle.

2 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Kun kirjoittajana lähtee muodostamaan määritelmää tämän tutkimuksen keskeisimmälle käsitteelle eli strategialle, voidaan todeta, että se on käsitteenä hyvin monitulkintainen ja sille on annettu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa hyvin erilaisia merkityksiä. Yhteistä kaikille strategiatutkimuksen perinteille kuitenkin on, että strategia nähdään usein koko organisaatiota ja sen olemusta ja toimintaa määrittelevänä asiana (Chakravarthy & Doz, 1992; Chia & MacKay, 2007). Tutkimuksen kannalta on tärkeää täsmentää, miten strategian käsite määritellään, sillä strategian määritelmä itsessään vaikuttaa huomattavasti siihen, miten sitä tutkitaan. Aiempi tutkimuskirjallisuus jakaa strategian tutkimuksen näkökulmien kannalta kolmeen luokkaan. Nämä näkökulmat ovat sisältö, prosessi ja käytäntönäkökulmat (Burgelman ym., 2018; Tavakoli ym., 2017).

2.1.1 Strategia sisältönä

Klassista sisältönäkökulmaa edustavat tutkimukset erottavat vahvasti strategian sisällön suunnittelun strategian toteuttamisesta ja ensisijaisen tutkimuksen kohteena on strategian sisältö (Burgelman ym., 2018; Chakravarthy & Doz, 1992). Strategian sisältönäkökulman perusajatus ja lähtökohta on, että strategiatyö on rajattu vain organisaation ylimmän johdon tehtäväksi (Chia & MacKay, 2007). Tutkimustyössä tämä on tarkoittanut sitä, että tarkastelun kohteena ovat erilaisen strategisten suunnitelmien pohjalta tehtyjen päätösten korrelaatiot ja kausaalisuudet verrattuna organisaation taloudelliseen suoritukseen. Kun strategiaa tarkasteltiin sisältönä, oli luonnollista erottaa ajattelu eli strategiatyö ja strategian toteuttaminen eli operatiivinen toiminta toisistaan. Käytännössä tämä on tarkoittanut oletusta siitä, että strategian sisältö oletetaan ikään kuin automaationa siirtyvän ylimmän johdon suunnitelmasta käytäntöön. (Chia & MacKay, 2007.) Implisiittinen ajatus siitä, että sisältö siirtyy automaationa käytäntöön, on tarkoittanut sitä, että johdon tehtävänä on tuoda strategia vain esille. Käytännössä tämä on johtanut ajatukseen, että kun strategiasisältö on tuotu kerran riittävän selvästi esille, organisaation jäsenet ymmärtävät strategian juuri johdon tarkoittamalla tavalla ja kykenevät automaattisesti ottamaan sen huomioon kaikessa

tekemisessään ja sitä myöten toteuttamaan sitä (Pietilä, 2015, 58). Strategian sisällöllä voidaan tämän näkökulman pohjalta siis katsoa olevan itseisarvo. Parempi sisältö tarkoittaisi siis parempaa strategiaa, josta seuraisi näin ollen parempi taloudellinen tulos. Tämä näkökulma strategian tutkimukseen painottaa strategian rationaalista luonnetta ja strategian suunnittelua. (Chakravarthy & Doz, 1992.) Keskeisenä tutkimuskohteena strategian sisältönäkökulmassa on ollut esimerkiksi kilpailuetu (Mirabeau ym., 2018). Strategian sisältöä itseisarvona painottavaa tutkimusta on sittemmin kritisoitu yksiulotteiseksi ja kapeaksi. Esimerkiksi Pietilän (2015, s. 30–33) mukaan strategian olisi, riippumatta siitä miten organisaatio sen näkee, oltava hyödyllinen sen toimijoille. Strategiaa ei tulisi siis käsitellä itseisarvon omaavana entiteettinä. Yhtenä perusteluna Pietilä (2015, 30–33) mainitsee, että implementoinnin ja suunnittelutyön erotuksella luodaan herkästi tilanne, jossa strategia ei tarjoa käytännössä sitä toteuttamaan osoitetuille työntekijöille mitään. Toinen merkittävä heikkous sisältöajatuksessa on sen puutteellisuus käytännön työssä, sillä parhaatkaan suunnitelmat harvoin toteutuvat niin kuin niiden on ollut tarkoitus. Sisältönäkökulma sivuuttaa täysin strategian emergentin luonteen. Sisältötutkimuksessa kaavamaisella tutkimuksen lähestymistavalla suositaan kvantitatiivisia metodeja, joiden pohjalta voi olla hyvin vaikea todeta mitä strategiatyössä oikeastaan tapahtui, ja itse strategiaa voidaan käyttää sekä onnistumisen perusteena ja myös epäonnistumisen syynä. (Pietilä, 2015, 30–33.)

2.1.2 Strategia prosessina

Strategian prosessinäkökulman keskeinen ajatus on, että strategiaa tarkastellaan organisatorisena, ajallisesti etenevänä ilmiönä sen sijaan, että strategia olisi staatinen suunnitelma, jolla olisi itseisarvoa. Tällöin merkityksellistä on strategiaprosessi, jossa strategiaa toteutetaan. Vaikka perinteinen strategian suunnittelun ja toteuttamisen välinen jaottelu saatetaan strategian prosessitutkimuksessa edelleen allekirjoittaa, niitä ei välttämättä eroteta toisistaan irrallisiksi toiminnoiksi, vaan niiden katsotaan muodostavan yhdessä strategiaprosessin. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa strategiaprosessia ei käsitellä ensisijaisesti lineaarisena suunnitelmasta käytäntöön jatkumona, vaan prosessi voi erota alkuperäisestä suunnitelmasta ja elää hyvinkin paljon. (Laine, 2014 17–19; Mirabeau ym., 2018.) Strategian prosessinäkökulma eroaakin suunnittelunäkökulmasta niin, että strategia nähdään rajallisesti rationaalisena prosessina. Tämä erotus on antanut mahdollisuuden tarkastella strategiaa niin, että toteutumaa ei verrata tiukasti suunnitelmaan vaan lähtökohtana on usein strategiaprosessin tuloksellisuus. Tällöin toteutunut strategian ei välttämättä tarvitse olla sama kuin suunnitellun strategian. Hyvän ja huonon strategian erona on niiden lopputulos. (Mirabeau ym., 2018.)

Strategiaprosessin tutkimuksen eroavaisuus sisältötutkimuksesta on ensimmäisen korostus strategian emergentistä luonteesta. Tämä strategiaprosessin perusmalli on peräisin Mintzbergin ja Watersin (1985) artikkelista, jossa strategiaprosessin läpivientiä tarkastellaan niin, että klassisen suunnitellun strategian orjallisen implementoinnin sijaan strategiaprosessia tarkastellaan emergentin ja aiotun strategian sulautumisena, joiden pohjalta syntyy toteutunut strategia.

Tämän perusmallin pohjalta strategian prosessitutkimus on laajentunut huomattavasti ja nykyistä tutkimuskenttää voidaankin käsitellä monella eri tavalla ja monista eri näkökulmista. Tästä esimerkkinä on Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin (2009, 4–5) kymmenen koulukuntaa, jotka kaikki tarjoavat hyvin erilaisen linssin strategiaprosessin tutkimiseen. Deskriptiiviset koulukunnat: mallin-, suunnittelu- ja positiointikoulukunta antavat strategia tutkimukseen linssin, jonka läpi strategiaprosessia tarkastellaan rationaalisena ja ennalta suunniteltuna prosessina, jossa strategian suunnittelutyö ja toteutus ovat irrotettuina toisistaan (Sminia, 2009).

Vastaavasti loput koulukunnat tarjoavat rajallisen rationaalisuuden viitekehyksessä enemmän tai vähemmän emergentin kuvauksen, jossa strategiaprosessissa vuoroin painotetaan yrittäjän visiota, kognitiivisen mallia, oppimista, poliittisen valtataistelua, kulttuurista kokonaisuutta, ympäristön rajoitteita tai tilanteeseen sopivinta konfiguraatiota edellisistä (Mintzberg ym., 2009 4–5). Vaikka strategian prosessitutkimus on muuttanut ja laajentanut strategian käsitettä huomattavasti verrattuna sisältönäkökulmaan, on myös strategian prosessitutkimus herättänyt kritiikkiä erityisesti strategy-as-practice tutkijoiden taholta, joiden kritiikkinä on, että strategiaprosessinäkökulma ei kykene avaamaan niin sanottua strategian ”mustaa laatikkoa”. Toisin sanoen strategy-as-practice tutkijoiden kritiikki on, että prosessinäkökulmassa sivuutetaan mitä strategiaprosessin aikana käytännössä tapahtuu. (Burgelman ym., 2018; Mirabeau ym., 2018.)

2.1.3 Strategia käytäntönä

Strategy-as-practice, eli suomeksi strategia käytäntönä -tutkimuksen juuret ovat yleisessä yhteiskuntatieteen käytäntösiirtymässä (*practice turn*) ja sitä myöten käytäntöteorioissa (Chia & MacKay, 2007; Rouleau & Cloutier, 2022; Whittington, 2006). Strategia käytäntönä -näkökulmassa nimensä mukaisesti strategiaa ei ymmärretä ensisijaisesti prosessina vaan käytäntönä. Käytännön korostamisesta yli prosessin on huomattava, että yhtenäistä tai kaiken kattavaa teoriaa käytännöstä ei ole, vaan käytäntöteoria on tietynlainen sateenvarjotermi, jonka alle useat teoriat voidaan lukea. Käytännössä tämä tarkoittaa, että käytännön teorioita täytyy lähestyä monikossa, jotta niitä voidaan hyödyntää. (Nicolini, 2013, 1.) Käytäntöteorioiden viehätys ja käyttökelpoisuus kumpuaa siitä, että tutkittaessa asioita, kuten kieli tai merkitys, voidaan edellä mainittujen intuitiivisesti päätellä tapahtuvan käytännöissä. Käytännöt itsessään tarjoavat huomattavasti mielekkäämmän tutkimustavan organisaatioiden toimintaan, esimerkiksi tässä tapauksessa strategian suhteen, jos sitä verrataan jäykkään ja mekanistiseen ohjelmointinäkemykseen tai suunnittelunäkemykseen (Nicolini, 2013, 2).

Vaikka strategia käytäntönä tutkimuksessa saatetaan haluta erottautua tiukasti prosessitutkimuksesta, strategia käytäntönä -tutkimus pohjautuu pitkälti strategian prosessinäkökulmaan. Keskeisenä ajatuksena on laajentaa tarkastelua kohti prosessinäkökulman sivuuttamia strategiaprosessin käytännön tapahtumia; Miten strategit strategioivat (Chia & MacKay, 2007; Whittington ym., 2011). Strategian käytäntönä näkevää tutkimuskenttää tarkasteltaessa suurin eroavaisuus sillä ja valtavirtaisemmalla strategian prosessitutkimuksella on

käytäntötutkimuksen erityinen fokus strategiaprosessin käytäntöihin, eli siihen mitä strategiaprosessin aikana käytännössä tapahtuu. Pyrkimyksenä ei ole siis löytää yleistettävää strategiaprosessia vaan avata tutkimuksen kohteena olevan organisaation prosessi. Tällöin tutkimuksen pohjaoletuksena ei ole, että kaikkien strategiaprosessin osien oletettaisiin olevan samanlaisia riippumatta kontekstista. Suurin erotus on siis kontekstisidonnaisuuden korostaminen. (Rouleau & Cloutier, 2022; Whittington, 2006.)

Kun tarkastellaan aiempaa tutkimuskirjallisuutta, strategian käytäntötutkimuksen alkuperäisenä ajatuksena on ollut tarkoitus kritisoida mekanistisena pidettyä strategiaprosessia. Kritiikin kärkenä on ollut pyrkimys paljastaa, mitä prosessin läpikäynnissä tapahtuu. (Rouleau & Cloutier, 2022.) Keskeinen ajatus on, että strategia ei ole jotakin mitä organisaatiolla on, vaan jotakin, mitä se tai sen jäsenet käytännössä tekevät (Rouleau & Cloutier, 2022).

Kuitenkin suuri osa aiemmasta strategian käytäntötutkimuksesta käsittää käytännöt ensisijaisesti toimintana, josta yrityksen strategian katsotaan realisoituvan, jolloin tarkastelu jää usein johdon ja keskijohdon toiminnan tarkasteluun (Laine, 2014, 12). Vain johdon tarkastelu ei vastaa tutkimussuunnan alkuperäiseen ajatukseen, mitä strategiaprosessissa käytännössä tapahtuu. Johtajakeskeisyyden voidaan katsoa johtuvan siitä, että strategian käytäntötutkimuksessa sorutaan usein käytäntöjen väljään määrittelyyn mikrotason toiminnaksi. Tällöin vain hieman laajennetaan perinteistä strategian prosessitutkimusta, jolloin voidaan kyseenalaistaa myös eroaako strategia käytäntönä tutkimus prosessitutkimuksesta miltään muilta osin kuin hienommalta rakeisuudeltaan (Laine 2014, 12; MacKay ym., 2021).

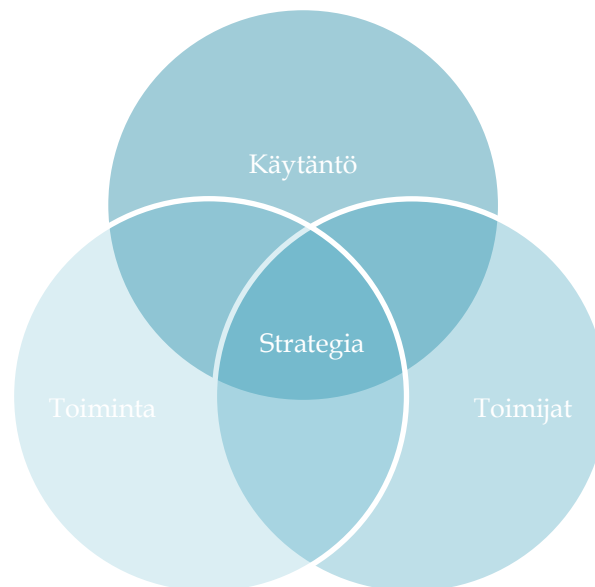
Vaikka edellinen löyhä, mutta hyvin pragmaattinen käsitys käytännöistä mikrotason toimintana antaa hyvin laajat mahdollisuudet tutkijalle tehdä tutkimusta, luo se haasteita tutkimuksen uskottavuudelle johtuen siitä, että prosessin ja toiminnan välistä suhdetta on hyvin vaikea avata (Rouleau & Cloutier, 2022). Lisäksi liian löyhä määritelmä strategiasta herättää kysymyksen, mikä kaikki sitten on strategiaa ja mikä käytäntöä? Käytäntöorientoituneessa strategiatutkimuksessa tämä on usein tarkoittanut sitä, että käytäntö on rajattu niin, että sillä tarkoitetaan vain helposti ulkoisesti havaittavia toimintoja. (Chia & MacKay, 2007; Rouleau & Cloutier, 2022.)

Rouleau ja Cloutier (2022) ovat tuoneet esille näkemyksen, miten strategiatutkimuksessa käytännön määrittelystä johtuviin haasteisiin voidaan tuoda ratkaisu. Heidän esittämä näkemys on, että käytäntö tai käytännöt tulisi sitoa tiukemmin käytäntöteorioihin, jotka ovat alun perin toimineet pohjana strategian tutkimukselle käytäntöinä. Myös esimerkiksi Laine (2014, 13) on väitöskirjassaan tuonut esille näkemyksen, että käytäntöjen määrittely käytäntöteorioiden pohjalta on vankemmalla pohjalla kuin käytännön sitominen esihenkilötutkimuksen tavoin managerialistisesti toimintaan. Rouleau ja Cloutierin (2022) sekä Laineen (2014, 13) mallien mukaan käytännöt voidaan käsittää niin, että ne ovat havaittavissa olevia toistuvia toimintamalleja, jotka voivat olla osin tiedostamattomia. Ne ovat siis rakentuneet ajansaatossa niin, että niitä ei kyseenalaisteta, vaan ne otetaan annettuina riippumatta siitä ovatko ne järkeviä tai tehokkaita (Chia & MacKay, 2007).

Lisäksi, jotta vältetään johtajakeskeisyydeltä, Laineen (2014, 12–14) mukaan käytäntöjen tulee olla analyysin keskiössä, ei henkilöiden, jotta voidaan puhua ”aidosta” käytäntöjen analyysistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että fokusta ei kohdisteta mikrotapahtumiin tai ”pikkuseikkoihin” vaan keskitytään toistuviin toimintamalleihin, jotka toistuvat sosiaalisissa tilanteissa sen sijaan että takerrutaan yksittäisen strategiatoimijan yksittäiseen tekemiseen (Chia & MacKay, 2007).

Havainnollistaakseni tässä tutkimuksessa käytettyä strategiakäsitettä käytän strategian käytäntötutkimuksessa perusstrategiamallina toimivaa Whittingtonin (2003) 3P-mallia. 3P-malli koostuu kolmesta eri osasta, jotka ovat käytäntö (*practice*) toiminta (*praxis*) ja toimijat (*practioners*). 3P-mallin kaikki kolme osa-aluetta ovat erottamattomasti osa strategiaprosessia ja strategiatyö tapahtuu näiden kolmen keskiössä (*nexus*) (Jarzabkowski ym., 2007). Kuvio 1, joka on hyvin yleinen strategian käytäntönä näkevässä tutkimuskirjallisuudessa, pyrkii havainnollistamaan strategian eri osien suhdetta toisiinsa sekä niiden toisistaan erottamattomuutta olemusta.

KUVIO 1 Strategian 3P-malli (Whittington, 2003)



Strategian käytännöillä (*strategy practices*) tarkoitetaan jokapäiväisiä toimintoja, rutiineja tai käytäntöjä, joita käytetään strategiatyössä (Burgelman ym., 2018). Esimerkkeinä tiedostetuista ja perinteisesti tarkastelluista strategian käytännöistä voidaan mainita esimerkiksi erilaiset formaalit ja epäformaalit palaverit, ja strategiatyöpajat. Strategiset käytännöt voivat olla myös tiedostamattomia esimerkiksi erilaiset toimintamallit siitä, miten strategiasta puhutaan ja kelle siitä puhutaan vaikuttavat voimakkaasti organisaation toimintaan. (Chia & MacKay, 2007.) Arjen tasolla myös esimerkiksi työkäytännöt voidaan käsittää strategian käytännöiksi (Laine, 2014, 10).

Strategian toiminnalla (*strategy praxis*) tarkoitetaan organisaation jäsenten toimintaa (Jarzabkowski ym., 2021). Toiminnalle määrittelemiseksi strategiseksi voidaan asettaa ehtoja. Yksi aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa paljon käytetty määritelmä on, että toiminta voidaan katsoa strategiseksi, kun sillä on strategian kannalta merkitystä (esim. Jarzabkowski ym., 2021). Toisaalta tämän voidaan katsoa asettavan yksilön käytäntöjen yläpuolelle, jolloin astutaan metodologisen individualismin sudenkuoppiin. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa toiminta käsitellään käytännöille alistaisena niin, että ne sekä mahdollistavat, että rajoittavat toimintaa. (Chia & MacKay, 2007.)

Strategian toimijoilla (*strategy practioners*) tarkoitetaan käytäntötutkimuksessa mitä tahansa henkilöitä, joilla on vaikutusta organisaation strategiaan. Perinteisesti tämä on tarkoittanut myös strategian käytäntötutkimuksessa sitä, että tutkimukset ovat keskittyneet johdon ja keskijohdon tarkasteluun. Tämä johtuu jälleen käytäntöjen löyhästä määrittelystä, jolloin strateginen merkitys haetaan usein organisaatiohierarkiasta. (Jarzabkowski ym., 2021.)

Tässä tutkimuksessa nojataan Laineen (2014, 10–12) näkemykseen, jossa työkäytännöt käsitellään strategisena käytäntönä, jolloin myös organisaation työntekijät luetaan mukaan strategiatoimijoihin. Näin ollen osallisuutta strategiaan ei siis jaeta tai määritellä formaalin strategiaprosessin tai suunnittelutyöhön osallistumisen perusteella. Lisäksi käsittelen tässä tutkimuksessa edellä kuvamani 3P-mallia Laineen (2014, 32–34) mallin mukaisesti maltillisesta poststrukturealistisesta näkökulmasta. Tällöin tutkimuksessa ei allekirjoiteta metodologista individualismia, eli käsitystä siitä, että ilmiöt voidaan palauttaa yksittäisen yksilön toimintaa tai toisaalta myöskään metodologista holismia eli käsitystä siitä, että ilmiöt voidaan palauttaa rakenteisiin (Heiskala, 2000, 14).

Kun 3P-mallia tarkastellaan maltillisesta poststrukturealistisesta näkökulmasta, asioiden katsotaan rakentuvan ajan saatossa sosiaalisesti niin, että aiemmat merkitykset ovat uusien merkitysten rakentumisen pohjana. Tällöin käytännöt ovat osin tavanvaraisia, jolloin käytäntöjen muuttaminen yksilön toimesta katsotaan huomattavan haastavaksi. Toisaalta, mikäli käytäntöjä ei toisinneta, ne katoavat tai muuttuvat, jolloin niiden katsotaan olevan jatkuvassa muutoksessa. (Laine, 2014, 33–35.) Tämä tarkoittaa sitä, kun esimerkiksi tarkastellaan 3P-mallin osaa strategiatoimijat. Toimijoita ei käsitellä tällöin siten, että ne olisivat irti ympäristöstään ja voivat tietoisella toiminnalla itsessään muuttaa organisaation rakenteita. Tällöin vältytään osalle strategian käytäntötutkimukselle tyypilliseltä metodologiselta individualismilta, joka on tyypillinen suuntaus silloin, kun

käytännöt käsitetään tekemistyyppisenä toimintana. (Chia & MacKay, 2007; Laine, 2014, 37.)

2.2 Strategiadiskurssi

Strategisen toimijuuden tarkasteluun yhtenä erinomaisena mahdollisuutena on hyödyntää tarkastelussa strategiadiskurssia, sillä suurin osa organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta sekä käytännöistä ovat puhe- tai tekstimuodossa (Hardy & Thomas, 2014). Diskurssien tarkastelu antaa myös mahdollisuuden tarkastella hyvin perustavanlaatuisia asioita strategiasta ja strategiatyöstä, joiden tarkasteleminen normatiivisesta näkökulmasta voi olla erittäin haastavaa. Esimerkiksi toimijuuden tarkastelu normatiivisesta näkökulmasta rajoittuu pitkälti päämies-agentti jaotteluun. (Vaara & Laine, 2007.)

Tässä tutkimuksessa diskurssi käsitetään tietyntapana ymmärtää asiat ja puhua niistä. Diskurssit ovat siis merkitysjärjestelmä, jonka avulla käsitteellistään, kuvataan ja tuotetaan organisaation selviytymistä ja menestymistä sen toimintaympäristössä. (Laine, 2014, 34.) Laajempien diskurssien, kuten esimerkiksi sukupuoli- tai teknisrationaalisen strategiadiskurssin, katsotaan tässä koostuvan diskursiivisista käytännöistä. Diskursiivisilla käytännöillä taas tarkoitetaan organisaation diskurssien käytöstä ja käyttämättä jättämisestä muodostuvia käytäntöjä. Sekä laajempia diskursseja että organisaation diskursseja voidaan kutsua vain diskursseiksi, mutta selvyuden vuoksi teen niiden välillä erottelun. (Höglund & Svärdesten, 2018.)

Diskursiiviset käytännöt eivät välttämättä ole tiedostettuja vaan useimmiten organisaation sisällä olevat toimijat toistavat paikallisia organisaatiotason diskursseja, jolloin he uusintavat vallitsevia puhetapoja omassa puheessaan (Höglund & Svärdesten, 2018; Vaara & Laine, 2006, 165). Strategiadiskurssin voidaan katsoa paitsi heijastavan organisaation todellisuutta, myös tuottavan sitä. Strategiadiskurssilla on siis suora vaikutus organisaation todellisuuteen. (Höglund & Svärdesten, 2018.) Itse organisaation voidaankin siis katsoa koostuvan fragmentoiduista diskursseista, jotka eivät välttämättä muodosta yhtä koherenttia kokonaisuutta, jolloin diskurssien sisällä olevat toimijat voivat hyödyntää eri tilanteissa erilaisia saatavilla olevia diskursseja. Kaikki diskurssit eivät kuitenkaan ole samanaikaisesti saatavilla samoille toimijoille. (Hardy & Thomas, 2014.) Diskursiiviset käytännöt rakentavat todellisuutta materiaalien käytäntöjen kautta. Diskursiivisten käytäntöjen tarve materiaalisille välittäjille tekee niiden konkreettisista vaikutuksista kuitenkin vaikeasti havaittavia (Mantere & Vaara, 2008.)

Organisaation diskurssien tarkastelulla ja analyysillä voidaan päästä käsiin, miten diskurssien pohjalta luodut merkitykset ja valtasuhteet vaikuttavat strategiatyön toimivuuteen tai toimimattomuuteen organisaatiossa. Paikalliset diskurssit eivät ole peräisin toimijan henkilökohtaisesta menneisyydestä vaan organisaation sosiaalisesta kulttuurista ja elämästä, jota sen sisällä olevat ihmiset kokevat. Tämän vuoksi, vaikka kielen palaset, kuten puhe, voivat olla hyvin vähän säännönmukaisia, mutta ne kuvaavat kuitenkin samanlaista asiaa. Nämä

paikalliset diskurssit voidaan havaita esimerkiksi toisteisuutena, kun eri henkilöt kuvaavat samoja diskursseja eri tavoin. (Höglund & Svärdesten, 2018.)

2.2.1 Diskursiiviset käytännöt

Merkityksiä luodaan, muokataan ja ylläpidetään diskursiivisilla käytännöillä. Vaara ja Laine (2006, 165–167) tuovat esille näkemyksen, että diskursiivisen strategiatutkimuksen lähtökohtana on tarkastella käytäntöjä, joilla faktualisoidaan, legimitoidaan tai naturalisoidaan asioita, toimintaa ja tapahtumia.

Faktualisoinnilla, joka voidaan suomentaa esimerkiksi tosiasiallistamiseksi, tarkoitetaan käytäntöjä, joissa faktualisoitu käsite hahmotetaan todennettuna osana todellisuutta. Sen olemassaoloa ei siis kyseenalaisteta ja se otetaan organisaation jäsenten toimesta annettuna. Strategian suhteen tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, miten strategiset tavoitteet rakentuvat todellisuudessa erillisiksi asioiksi. Strategiakontekstissa tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi strategiaprosessin olemassaoloa tai strategiaprosessin jakoa suunnitteluun ja jalkauttamiseen. Rationaalisuutta korostava näkemys strategiasta pitää oletusarvoisena, että suunniteltu strategia kuuluu jalkauttaa. Strategiaprosessi ja jalkauttaminen jätetään myös kyseenalaistamatta niin, että niiden oletetaan olevan olemassa riippumatta siitä, kuinka hyvin ne kuvaavat sitä, miten organisaatio toimii. (Vaara & Laine 2006, 165.)

Legitimoinnilla, joka voidaan suomentaa esimerkiksi asioiden oikeuttamiseksi, tarkoitetaan sellaisia diskursiivisia käytäntöjä, jotka oikeuttavat toimintaa. Legimitointikäytännöt ovat tiukasti sidoksissa organisaation kontekstiin ja sitä myöten organisaatiotason diskursseihin. (Höglund & Svärdesten, 2018; Vaara & Laine, 2006.) Legimitointikäytäntöjä hyödyntävä toimija, perinteisesti esimerkiksi organisaation johto, pyrkii hallitsemaan sitä, mitä organisaatiossa pidetään oikeana ja mitä vääränä. Legitimointi voidaan tehdä korostamalla esimerkiksi toimijan osaamista, tietoa tai hierarkkista asemaa organisaatiossa (Vaara & Laine, 2006, 166-167). Faktualisointi ja legimitointi ovat usein edeltäviä käytäntöjä naturalisoinnille. Naturalisointi voidaan suomentaa esimerkiksi luonnollistamiseksi. Naturalisoinnilla tarkoitetaan siis käytäntöjä, joilla poistetaan jonkin toiminnan perustelujen tarve (Vaara & Laine, 2006, 166-168).

2.2.2 Diskursiivinen merkityksellistäminen

Intuitiivisesti voidaan todeta, että mikään toiminta ei tapahdu tyhjiössä. Kun tarkastellaan strategiaa ja strategista toimijuutta, yhteistyö ja kollektiivinen toiminta nousevat usein esille. Jotta inhimillinen agentti, eli ihminen kykenee yhteistyöhön muiden ihmisten kanssa, vaaditaan siihen yhteisiä käsityksiä ja jaettuja merkityksiä toiminnasta ja toimintaympäristöstä, jossa toiminta tapahtuu (Sandberg & Tsoukas, 2020). Kaikki toiminta nojaakin huomattavasti merkityksellistämiseen, eli prosessiin, jossa toimijat luovat merkityksiä toiminnasta ja toimintaympäristöstä (Vaara & Whittle, 2022).

Merkityksellistämistä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista, joista perinteisin käsitys on ollut merkityksellistämisen määrittely ensisijaisesti kognitiiviseksi prosessiksi. Tästä huolimatta merkityksellistämislle ei ole yhtä kaiken

kattavaa määritelmää (Sandberg & Tsoukas, 2015; Vaara & Whittle, 2022.) Nykyinen tutkimussuuntaus on edennyt kognitiosta kohti sosiaalisia prosesseja ja käytäntöjä (Vaara & Whittle 2022).

Tässä tutkimuksessa merkityksellistämisen prosessi käsitetään diskursiiviseksi prosessiksi ja sitä lähestytään kriittis-diskursiivisesta näkökulmasta. Merkityksellistämisen tarkastelulla kriittis-diskursiivisesta näkökulmasta tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen kohteena ovat diskursiiviset rajoitteet ja mahdollisuudet, jotka vaikuttavat merkityksellistämisen prosessiin. Huomioitavaa on, että organisaation jäsenet voivat tarkoituksellisesti hyödyntää tiettyjä diskursseja omaksi hyödykseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki toiminta on intentionaalista, sillä diskursseilla on kaksi roolia. Diskurssit käsitetään samanaikaisesti ajatusjärjestelmäksi, joka rajoittaa ja mahdollistaa toimijoita sekä työkaluiksi, joita toimijat käyttävät saadaksensa aikaan sosiaalista toimintaa. (Vaara & Whittle, 2022.)

Kieltä ja diskurssia voidaan tarkastella kriittisenä osana merkityksellistämisen prosessia, sillä diskurssit mahdollistavat ne mekanismit, joilla merkitykset vaikuttavat toimintaan. Diskurssit mahdollistavat mentaaliset mallit tai kognitiiviset representaatiot, joiden pohjalta toimijat toimivat (Vaara & Whittle, 2022). Nämä diskurssit voivat olla hyvinkin yksinkertaisia tai monimutkaisia aina yleisesti jaetuista metaforista monimutkaisiin narratiiveihin. Näin ollen diskurssit ovat sekä merkityksellistämisen lähtökohtia, että sen tuloksia.

Diskursiivinen valta voidaan Vaaran ja Whittlen (2022) mallin mukaan jakaa kolmeen eri tasoon. Ensimmäisellä tasolla ovat diskursiiviset strategiat eli ne tavat, joilla toimijat hyödyntävät ympäristönsä diskursseja saavuttaakseen jonkin tietyn tavoitteen. Edellä mainittu tavoite voi olla esimerkiksi vaikuttaminen toiseen toimijaan tai toisiin toimijoihin. Tällä tasolla valta on näkyvää, eli nämä diskursiiviset valinnat ovat suoraan näkyvissä esimerkiksi toimijoiden tavassa puhua tai organisaation sisäisessä viestinnässä. Vaikka suurin osa vallan käytöstä tällä tasolla on näkyvää, myös tämä taso sisältää piilevää, eli latenttia valankäyttöä. Tämä näkyy siinä miten eri toimijat kykenevät käyttämään organisaation tai ympäristön diskursseja. Tästä kyvystä käytetään käsitettä diskursiivinen kompetenssi. Ne, joilla on vähemmän diskursiivista kompetenssia eivät kykene samalla tavalla osallistumaan tai hyödyntämään organisaation diskursseja kuin ne, jotka omaavat enemmän kompetenssia. Tällöin diskursiivista kompetenssia vähemmän omaavien luomat merkitykset jäävät vähemmän legitimeiksi ja näin ollen niiden merkitys organisaatiossa jää vähäiseksi. (Vaara & Whittle, 2022.)

Toinen taso diskursiivisen vallan mallissa on genret. Vaara ja Whittle (2022) määrittelevät genren toistuvaksi kielenkäytön kaavaksi tunnistettavassa sosiaalisessa ympäristössä. Genre on siis tietyssä sosiaalisessa ympäristössä yhteisesti tunnistettu ja hyväksytty joukko sääntöjä ja tapoja, jotka määrittävät tietyn tyyppistä viestinnällistä kanssakäymistä. Huomattavaa on, että genret eivät välttämättä ole stabiileja vaan hyvinkin pitkään rakentuneita ja sosiaalisesti stabiilit genret saattavat kokea nopeitakin muutoksia.

Diskursiivisen vallan näkökulmasta genret mahdollistavat asioiden kehystämisen tietyllä tavalla, koska ne rajaavat ketkä voivat osallistua ja miten he voivat osallistua. Genret muokkaavat valtasuhteita huomaamatta, sillä ne rajaavat

sitä mitä kieltä voidaan käyttää ja näin ollen ne, joilla ei ole diskursiivista kompetenssia ymmärtää kieltä jäävät genren ymmärryksen ulkopuolelle. Toinen genren vallan takana oleva voima on sen mahdollisuudet rajata ketkä voivat osallistua ja miten he voivat legitimiesti osallistua. Jotkut, jotka haluaisivat osallistua johonkin keskusteluun huomaavat, että genre rajaa heidän osallistumisensa ennalta määritelyyn inputtiin. (Vaara & Whittle 2022.)

Kolmas, eli syvin taso diskursiivisessa vallassa ovat itse diskurssit. Koska merkityksellistäminen vaatii diskursseja, voidaankin kysyä mistä merkityksellistämiseen vaadittavat diskurssit tulevat. Diskurssit ajatusjärjestelminä luovat taustan ja pohjan merkityksellistämiseksi niin, että ne toimivat pohjana vihjeiden etsinnälle. Diskurssit siis määrittävät sitä, mitkä vihjeet ovat ylipäättään mahdollisia tai saatavilla. Toisin sanoen diskursseilla on perustavanlaatuaista valtaa siinä, että ne rajaavat sitä mitkä vihjeet voivat tulla kehystetyiksi toimijoiden toimesta. (Vaara & Whittle, 2022.)

Tässä tutkimuksessa ensisijaisena tarkastelun kohteena diskursiivisen vallan kannalta ovat Vaaran ja Whittlen (2022) kolmiportaisen jaottelun osalta ensimmäisen portaan diskursiiviset strategiat, eli diskursiiviset käytännöt, jonka lisäksi tarkastelun toissijaisena kohteena on diskursiivinen kompetenssi ja sen jakautuminen organisaation sisällä.

2.3 Strateginen toimijuus

Toimijuus (*agency*) käsittelee aktiivisuutta, eli asioihin vaikuttamista, aikaan saamista ja vallan käyttöä. Toimijuuden vastakkaisena asiana on objektina oleminen, jolla käsitetään myös edellisen kohteena olemista. Sekä toimijuus että toimijuuden puute kuuluvat inhimilliseen olemiseen. (Hewson, 2010.) Käsitteenä toimijuus voidaan jakaa Hewsonin (2010) mallin mukaan kolmeen eri kategoriaan; yksilölliseen toimijuuteen, edustukselliseen toimijuuteen tai kollektiiviseen toimijuuteen. Yksilöllisellä toimijuudella viitataan sanan mukaisesti yksilön toimijuuteen, eli mitä yksilö tekee tai mihin yksilö vaikuttaa. Edustuksellisella toimijuudella tarkoitetaan toimijuutta, jossa toimitaan tai käytetään valtaa jonkun puolesta esimerkiksi organisaation edustajana. Edustuksellisen ja yksilöllisen toimijuuden raja voidaan katsoa olevan hämärä, sillä myös edustajan ja edustettavan intressit voivat olla ristiriidassa. Kollektiivisellä toimijuudella tarkoitetaan yhteisön tai organisaation kollektiivista toimijuutta, joka käytännössä vaatii hyvin organisoitunutta ja tiivistä kollektiivia, sillä löyhästi organisoidulle joukolle on vaikea muodostua kollektiivista toimijuutta. (Hewson, 2010.)

Kaikelle inhimilliselle toimijuudelle yhteistä on kuitenkin käsitys siitä, että toiminta on tarkoituksellista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että toiminnan tulee olla tarkoituksenmukaista, jotta ylipäättään voidaan katsoa, että toiminnan suorittajalla on toimijuutta. Vahingossa tai ajattelemattomuuden kautta suoritettu toiminta ei siis vaadi toimijuutta. (Hewson, 2010.) Ilman tarkoituksenmukaisuutta voidaan kuitenkin aikaan saada toimintaa, jolloin voitaisiin toimijuuden sijaan puhua tekijyydestä. Molemmat, sekä toimijuus että tekijyys, siis voivat aikaansaada muutosta organisaatiossa, mutta erona on se, että toimijuutta omaava

ihminen kykenee refleктоimaan toimintansa rationaalisuutta. (Heiskala, 2000, 189.) Esimerkkinä tekijyydestä voitaisiin käyttää toimintaa, jota suoritetaan rutiinomaisesti kyseenalaistamatta, miten ja miksi toimintaa suoritetaan.

Hewsonin (2010) mukaan toinen toimijuuden kannalta pakollinen tekijä sen olemassaololle on valta. Hewson käsittelee yksilön omistamia resursseja määrällisinä eli ihmisillä ja organisaation jäsenillä on siis epätasaisesti jakautunut määrä resursseja, tietotaitoa, osaamista ja aikaa. Tältä pohjalta toimijuuden voimakkuus määrittyy sen mukaan, kuinka paljon ihmisellä on määrällisesti valtaa. Heiskalan (2000, 188–190) mukaan valta pitäisi käsittää ennemmin yksilön kykynä tai mahdollisuutena tehdä toisin, eli valta voitaisiin katsoa olevan yksilön muutosvoiman määrä. Heiskalan (2000, 188–190) mukaansa muutosvoima voi liittyä myös tekijyyteen, sillä myös enempää asioita tiedostamatta yksilö voi muuttaa organisaation toimintaa ja suuntaa, jolloin päädytään laajempaan näkökulmaan kuin Hewsonin (2010) mallissa. Sekä Hewson (2010) että Heiskala (2000) ovat yhtä mieltä, että toimijuuden edellytys on sen omaavan subjektin ainakin rajallisesti rationaali luonne. Ihmiset kykenevät riittävän rationaaliseen päättelyyn ja reflektointiin, että toimijuutta voidaan pitää inhimillisenä asiana. Tältä pohjalta ensisijainen toimijuuden määritelmä ja erotus tekijyydestä tässä tutkimuksessa on toiminnan tietoisuus ja tarkoituksenmukaisuus. (Hewson, 2010.)

Seuraavassa taulukossa on eritelty tässä tutkimuksessa käytetyt toimijuuden määritelmän kannalta kriittiset tekijät sekä havainnollistaminen siitä, miten toimijuus eroaa tekijyydestä Heiskalan (2000, 187–190) ja Hewsonin (2010) näkemysten pohjalta.

TAULUKKO 2 Mukailten Heiskala (2000, 187–190) ja Hewson (2010)

Toiminnan attribuutit	Toimijuus	Tekijyys
Intentionaalista	Kyllä	Ei
Sisältää muutosvoimaa	Kyllä	Kyllä
Rationaalista	Kyllä	Kyllä

Strategista toimijuutta voidaan aiemman tutkimuksen pohjalta tarkastella siten, että toimijuus määritellään yksilön mahdollisuudeksi saada havaittavissa oleva vaikutus omaan työhönsä, joka vaikuttaa saman yksilön mielestä edullisella tavalla edustamansa organisaation toimintaan (Mantere, 2008). Tämä määritelmä perustuu strategia käytäntönä -tutkimuksessa usein sisäänrakennettuun ajatukseen siitä, että toimijuuteen vaaditaan yksilön tietoisuus organisaation strategiasta ja hänen tulisi tulkita sitä niin, että se on hänen toimintansa tai toimiensa motivaattorina. Tällöin yksilö voidaan jossain määrin luokitella ”strategiksi” koska hänellä on tällöin strategista toimijuutta (Mantere & Vaara, 2008). Toimijuuden voidaan tältä pohjalta katsoa vaativan osallisuutta organisaation strategiaan ja strategiadiskurssiin.

Laine (2014, 14) tuo väitöskirjassaan esille näkemyksen, että strategiatutkimus on lähtökohdiltaan hyvin managerialistinen ja vallitseva strategiadiskurssi usein rajaa strategian johdon asiaksi. Tällöin johdon luomat ja ylläpitämät diskursiiviset käytännöt ylläpitävät heidän strategista toimijuuttaan, mutta organisaation muiden jäsenten toimijuudesta rakentuu huomattavasti passiivisempi,

joka Heiskalan (2000, 187–190) ajatusten perusteella voitaisiin lukea tekijyydeksi. Pelkän tietoisuuden pohjalta toimijuuden ei voida vielä katsoa muodostuvan. Organisaation jäsen voi pelkän tekijyyden turvin toteuttaa organisaation strategiaa. Edellä mainittu toimijuuteen kuuluva muutosvoima vaatii myös tunnetta toimijuudesta (*sense of agency*) eli kyvystä aikaan saada muutosta. (Hewson, 2010; Pietilä, 2015, 146.)

Kun tarkastellaan toimijuuden tunnetta, vaikuttaa siihen Pietilän (2014, 55) mukaan yksilön oma kokemus siitä, miten hän pääsee osallistumaan organisaatiossa käytävään strategiadiskurssiin. Yksilöiden siis voidaan katsoa muodostavan oman kokemuksensa toimijuudesta diskursiivisten käytäntöjen pohjalta. Diskursseilla on siis ontologista voimaa; ne rakentavat merkityksiä ja antavat merkityksen asioille tietyissä sosiaalisissa konteksteissa (Vaara & Laine, 2007). Diskurssit muodostavat subjektipositioita, jotka luovat ”rakenteelliset oikeudet” (Vaara & Laine, 2007, 7). Nämä rakenteelliset oikeudet voidaan ymmärtää myös niin, että diskurssit sekä vaikuttavat toimijoihin mutta toimijat voivat myös itse vaikuttaa käyttämällä samoja diskursseja (Höglund & Svärdesten, 2018).

2.3.1 Strateginen toimijuus tässä tutkimuksessa

Toimijuus eli subjektiviteetti käsitetään tässä tutkimuksessa ”diskurssissa rakentuvaksi käsitykseksi identiteetistä ja sosiaalisesta toimijuudesta (*agency*) spesifeissä konteksteissa” (Vaara & Laine, 2007, 1). Diskursseilla on iso valta yksittäisiin toimijoihin, mutta samalla yksittäiset toimijat voivat käyttää diskurssia oman toimijuutensa laajentamiseen. Tämän katsotaan johtuvan siitä, että diskurssit muodostavat erilaisia subjektipositioita diskurssin sisällä oleville toimijoille. Subjektipositiolla tarkoitetaan organisaation jäsenen omaamia rakenteellisia oikeuksia ja roolia. Toisin sanoen mitä hän saa tai ei saa tehdä ja mitä häneltä odotetaan ja ei odoteta. Subjektiposition tarkastelun kautta voidaan ymmärtää organisaation jäsenen toimijuutta ja identiteettiä strategiaprozessissa. (Dameron & Torset, 2014; Mantere & Vaara, 2008.)

Nämä subjektipositiot voivat siis sekä rajoittaa että mahdollistaa erilaista toimijuutta. Toimijuuden laajennus voi tapahtua sekä osallistumalla ja hallitsemalla sen käytön. Esimerkiksi strategiadiskurssin ymmärtäminen voi mahdollistaa organisaation hierarkiassa alemmalla tasolla olevalle jäsenelle laajemman toimijuuden kuin vastaavasti samalla hierarkkisella tasolla olevalle, joka ei ymmärrä strategiadiskurssia. (Knights & Morgan, 1991.)

Toimijuuden lisäksi strategiadiskurssi rakentaa erityyppisiä ja erilaisia valta-asetelmia (Vaara & Laine, 2006, 167). Kun tarkastellaan sitä, miten strategiadiskurssi rakentaa toimijuutta, tulee huomioida se, että toimijuus voi olla sekä rajoittavaa että mahdollistavaa. Jokaisen organisaation sisällä kuitenkin voidaan nähdä useita kilpailevia diskursseja, jotka vaikuttavat huomattavasti organisaation ja organisaation jäsenten toimintaan ja toimijuuteen legitimoimalla tai epälegitimoimalla erilaisia strategian käytäntöjä. Subjektipositiolla on myös suuri vaikutus osallisuuteen, jota käsittelen seuraavassa osiossa. (Mantere & Vaara, 2008.)

2.3.2 Osallisuus

Perinteinen strategian tutkimus on ollut lähtökohdiltaan hyvin johtajakeskeinen ja tämän johtajakeskeisyyden vuoksi muun kuin ylimmän johdon osallisuus strategiasta ei ole ollut relevantti, jolloin strategia on nähty ensisijaisesti ylimmän johdon yksinoikeutena. Tällöin muiden organisaation jäsenten osallisuutta tai ennemmin osallisuuden puutetta strategiatyöhön ei ole nähty ongelmallisena, sillä heidät oli rajattu strategiatyön ulkopuolelle. (Mantere & Vaara, 2008.) Strategian prosessitutkimuksen myötä organisaation muiden kuin johdon osallisuus strategiatyöhön on kuitenkin noussut todella tärkeäksi teemaksi sitä myöten, kun ymmärrys strategiaprosessista on kasvanut. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on esimerkiksi huomattu, että keskijohdolla on tärkeä merkitys sekä organisaation toimintaympäristön asettamien realiteettien hahmottamisessa, että strategian implementoinnin onnistumisessa (Mantere & Vaara, 2008).

Strategian käytäntönä näkevän tutkimuksen myötä strategian osallisuuden merkitys strategiatutkimukselle on kasvanut vielä huomattavasti lisää, sillä tästä näkökulmasta kuka tahansa organisaation jäsen oman subjektionsa kautta voi olla strategi ja vastaavasti hierarkkisesti organisaatiossa korkeassa asemassa oleva ihminen ei välttämättä omaa yhtä laajaa subjektionsa kuin nimellisesti alemmalla hierarkiassa oleva organisaation jäsen (Mantere & Vaara 2008). Tällöin tutkimuksessa ei ole välttämättä mielekäästä rajata strategiaan osallistumista edes organisaation sisään vaan myös esimerkiksi organisaation ulkopuoliset konsultit tai merkittävät sidosryhmien jäsenet voidaan lukea mukaan strategiatyöhön (Whittington ym., 2011).

Organisaation rajojen kyseenalaistamisen lisäksi on hyvä myös huomioida, että strategiadiskurssi ja siihen osallistuminen ja osallistumatta jättäminen eivät ole neutraaleja asioita vallan näkökulmasta, jolloin myös perinteinen ja usein myös oletettu jaottelu, jossa organisaatio on jaettu strategiasubjekteihin (johto) ja strategiaobjekteihin (henkilöstö), ei ole tämän tutkimuksen lähtökohta. Strategiadiskurssiin osallistumalla ja sitä hyödyntämällä toimijat voivat laajentaa omaa subjektionsa ja vastaavasti osallistumatta jättäminen voi kaventaa subjektionsa, eli toimijuus voi olla sekä rajoittavaa että mahdollistavaa (Höglund & Svärdesten 2018).

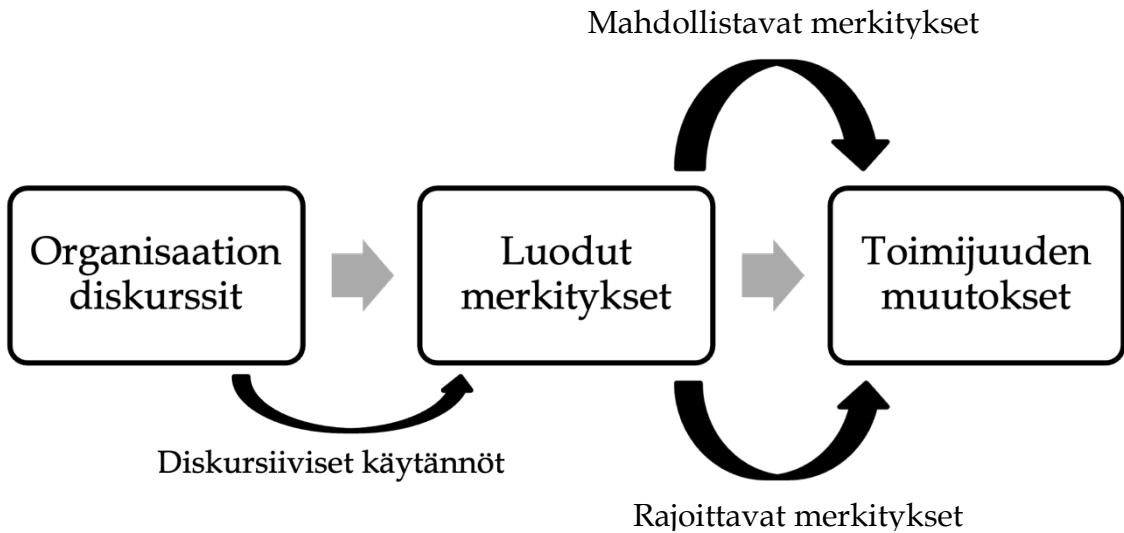
Strategian käytäntönäkökulmasta strategian osallisuutta tutkitaan käytännön kautta, niin että tarkastellaan miten ja mitkä käytännöt rajoittavat tai mahdollistavat osallisuutta. Nämä käytännöt voivat olla sosiaalisia, materiaalisia tai diskursiivisia. Näiden käytäntöjen tarkastelulla voidaan tarkemmin havaita miten ja mitkä käytännöt vaikuttavat organisaation jäsenten osallisuuteen strategiastyöstä. (Mantere & Vaara, 2008.) Tässä tutkimuksessa kiinnitetään huomio erityisesti diskursiivisiin käytäntöihin, joilla on vaikutusta myös sosiaalisiin ja materiaalsiin käytäntöihin. Jotkut strategian käytäntönäkemyksiä edustavat tutkijat eivät tee eroa erilaisten käytäntöjen välillä, vaan käyttävät kaikista käytännöistä etuliitettä sosiomateriaalinen (Vaara & Lamberg, 2016).

Osallisuuden puute organisaation strategiatyöhön ei välttämättä aina ole ongelma, mutta sitoutumisen puute voidaan nähdä isolla todennäköisyydellä aiheuttavan huomattavia ongelmia koko strategiaprosessille, jolloin osallisuuden ja sen muodostumisen ymmärtäminen sitoutumisen kannalta voidaan katsoa

erityisen tärkeäksi (Aaltonen & Ikävalko, 2002). Sen vuoksi onkin tärkeää tutkia miten strategia merkityksellistyy organisaation jäsenille. Strategian kokeminen merkityksettömäksi vähentää sitoutumista (Mantere & Vaara, 2008).

Kokonaisuutena toimijuus siis rakentuu organisaation jäsenten hyödyntämien diskursiivisten käytäntöjen avulla luotujen merkitysten pohjalta. Luodut merkitykset voivat olla sekä toimijuutta rajoittavia, että mahdollistavia (Vaara & Laine, 2006, 167). Eri diskurssien hyödyntämiseen tarvitaan kuitenkin diskursiivista kompetenssia, joka luo jokaiselle organisaation jäsenelle subjektiiviset rajoitteet siitä miten eri diskurssit ovat heille saatavilla (Vaara & Whittle, 2022). Seuraava kuvio pyrkii havainnollistamaan toimijuuteen vaikuttavaa prosessia.

KUVIO 3 Toimijuuden muodostuminen



3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Julkishallinnon organisaatio tutkimuksen kohteena

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on valtion monialavirasto, joka toimii maantieteellisesti rajatulla alueella. Organisaatiossa työskentelee tutkimuksen aineiston keruun aikana, eli vuoden 2023 alussa, yli 500 henkilöä. Organisaatio on jaettu kuuteen eri osastoon, jotka vastaavat itsenäisesti omasta hallinnollisesta vastuualueestaan ja tähän tutkimukseen on osallistunut kuudesta osastosta kolmen edustajia. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on monialavirasto, jonka tehtäviin kuuluu toisistaan merkittävästi eroavia toimintoja sisältäen erilaisia valvonta- ja varautumistehtäviä sekä ympäristö- ja kehitystehtäviä. Tutkimuksen kohteena oleva virasto toimii itsenäisesti, mutta sen toimintaan vaikuttaa merkittävästi myös valtion poliittinen ohjaus, joka tulee ministeriötasolta.

Tutkimuksena olevan kohdeorganisaation viralliset strategia-asiakirjat ovat ministerien allekirjoittamat ja virallisesti hyväksymät. Virallinen strategian laatimisprosessi tehdään siis osittain organisaation ulkopuolella ja siihen vaikuttaa huomattavasti ministeriön poliittinen ohjaus. Tämä luo strategiatyölle tutkimuksen kannalta poikkeuksellisen kontekstin, kun sitä verrataan perinteiseen strategiaproessiin.

Strategiatyö eroaa julkisessa ja yksityisessä organisaatiossa huomattavasti toisistaan. Keskeisenä erona on organisaation keskeisen funktion huomattava eroavaisuus. Siinä, missä julkishallinnon organisaatioiden ja instituutioiden tarkoituksena voidaan katsoa olevan palvelujen tuottaminen kansalaisille, yritysten tarkoituksena on tehdä liiketaloudellista voittoa. Julkishallinnon organisaatioiden voidaan katsoa kohtaavan huomattavasti enemmän erilaisten sidosryhmien aiheuttamaa vastakkaisten intressien aiheuttamaa painetta. (Elbanna ym., 2016; Höglund & Svärdesten, 2018; Rosenberg Hansen & Ferlie, 2016.) Suurin osa strategiatutkimuksesta, joka on koskettanut julkishallintoa, on rajoittunut markkina-logiikalla toimiviin organisaatioihin tai julkisen sektorin omistamiin markkina-toimijoihin. Yhtenä selittävänä tekijänä tälle tendenssille voidaan katsoa olevan new public management -teorian vaikutus, sekä niiden samankaltaisuus

yksityisten organisaatioiden kanssa (Rosenberg Hansen & Ferlie, 2016). Toinen selittävä tekijä voi olla yksinkertaisesti se, että perinteiset strategisen johtamisen työkalut ja tutkimusmenetelmät eivät ole tarkoitettu organisaatioihin, jotka eivät toimi markkinaalogaikalla (Denis ym., 2007).

Organisaatioiden strategiatyössä on vasta viimeisinä vuosina huomioitu strategiatutkimuksen perinteiset ongelmat kuten suunnitelmien toteuttamisen haasteet ja aiotun ja toteutuneen strategian erot. Edelliset haasteet ovat olleet yksityisen sektoriin keskittyneessä tutkimuksessa esillä jo huomattavan kauan. Esimerkiksi Svensson ym., (2022) nostavat esille näkemyksen, että suurin osa strategiatutkimuksesta, joka käsittelee julkisia organisaatioita, suhtautuu strategiaan hyvin aiemmin kuvatun strategian sisältönäkökulman kautta, jossa strategia ensin suunnitellaan ja vasta sen jälkeen toteutetaan. Tällöin on pitkälti unohdettu, että strategiatutkimus, joka sivuuttaa strategiatyön käytännön antaa kapean ja yksinkertaistetun kuvan monimutkaisesta prosessista (Höglund & Svärdsten, 2018). Kun strategiaa tarkastellaan monimutkaisessa julkishallinnon organisaatiossa vain ylimmän johdon ja virallisten asiakirjojen näkökulmasta toistetaan herkästi vain virallisten asiakirjoja laatineiden näkökulmaa strategiasta (Hardy & Thomas, 2014; Siltaoja & Sorsa, 2020, 220).

Suomessa monet julkiset organisaatiot, kuten myös tässä tutkimuksessa tarkasteltu organisaatio, voidaan määritellä pluralistisiksi organisaatioiksi. Pluralistiset organisaatiolla määritelmällisesti tarkoitetaan, sitä että niillä on useita erilaisia tavoitteita, hajanainen valtarakenne ja usein niiden jäsenille on ominaista tietopohjainen työ. Näin lavea määrittely herättääkin kysymyksen, että voidaan kaikkia nykyisen tietotalouden organisaatiota katsoa pluralistisiksi. Käsitteenä organisaation pluralistisuus tulisikin käsittää jatkumona, ei niinkään staattisena määreenä. (Denis ym., 2007.) Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio voidaan tällä jatkumolla asettaa ääripäähän pluralistisuuden suhteen, sillä organisaatiolla on paitsi korkea hierarkia ja hajanainen rakenne myös erittäin moninaiset tavoitteet (Denis ym., 2007).

Tältä pohjalta tarkasteltuna pluralistiset organisaatiot luovat usein hyvin erilaisen strategisen kentän verrattuna organisaatioihin, joilla on selkeä tavoite, druckerilaisittain sanottuna tarkoituksena on yleensä tehdä voittoa. Denis ym. (2007) nimeävät kolme isoa tekijää, jotka tekevät pluralistisesta organisaatiosta erityisen strategian implementoinnin kannalta. Ensimmäisenä tekijänä mainitaan yksilöiden autonomia. Autonomia mahdollistaa samanaikaisesti sekä joustavuutta että irrottautumista johdon strategiasta. Toinen tekijä, joka luo pluralistisesta organisaatiosta erityisen kontekstin on vallan hajanaisuudesta johtuva osallistumisen tarve. Hajanainen valtarakenne tuottaa pakottavan tarpeen strategiaan osallistumiselle. Kolmas merkittävä tekijä on hajanaisen valtarakenteen aiheuttama poikkeavista tavoitteista johtuva strategian vastustus tai laimentuminen. Eri alaosastojen tai toimipisteiden tavoitteet strategian suhteen voivat olla jopa keskenään ristiriitaisia, jolloin realistisen strategian luominen on erityisen haastavaa. (Denis ym., 2007.)

3.2 Tutkimuksen orientaatio

Erityisesti laadullisen tutkimuksen tekijän on erittäin tärkeää tuoda esille tutkimuksen orientaatio, eli mihin paradigmaan tutkimuksessa nojataan ja minkälaisia rajoituksia se tutkimukselle teettää. Koska tutkimuksen kohteena ovat diskursseissa luodut merkitykset, voidaan se sijoitella paradigman suhteen post-strukturalistisesti orientoituneeseen suuntaan. (Juuti & Puusa, 2020, 38.) Näin ollen tutkimus toteutettiin hyödyntäen laadullisia menetelmiä, ja vaikka tiukka jako kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien välillä on kyseenalainen, voidaan silti katsoa, että eri tutkimusmenetelmillä on erilaiset funktiot (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 20–22; Polkinghorne 2005). Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on selittää ilmiötä numeraalisesti, kun vastaavasti laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on ennemmin ymmärtää, selventää ja tulkita ihmisten kokemuksia.

Tutkimuksen kohde määrittelee käytännössä ne tutkimusmenetelmät, jotka voidaan katsoa järkevästi hyödynnettäväksi. Koska tämän tutkimuksen kohteena ovat ihmisten inhimilliset kokemukset, joihin pääasiainen avain on kieli, ovat laadulliset tutkimusmenetelmät valikoituneet tämän tutkimuksen menetelmiksi. (Juuti & Puusa, 2020, 25.) Laadullinen tutkimus on pääasiassa juuri kielen tutkimista, jolloin siihen soveltuvat menetelmät sopivat tämän tutkimuksen menetelmiksi huomattavasti paremmin kuin aineellisten asioiden mittaamiseen tarkoitettut menetelmät (Polkinghorne, 2005).

Toinen laadullisia menetelmiä puoltava tekijä on, että inhimillisellä kokemuksella voidaan katsoa olevan eri syvyyksiä ja erilaisilla metodeilla voidaan tarkastella kokemuksia eri syvyyksistä (Polkinghorne, 2005). Samaa haastatteluaineistoa voidaan tulkita eri tavalla riippuen tutkimuskysymyksistä. Kysymyksen asetteluni, jossa tarkastellaan merkityksiä, vaatii aineiston syvempää tarkastelua. (Polkinghorne, 2005.)

Kolmas merkittävä tekijä, joka rajoittaa määrällisten metodien käyttöä on kokemusten kontekstisidonnaisuus (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 22–24; Polkinghorne, 2005). Kun tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten eri luodut merkitykset vaikuttavat koettuun toimijuuteen, on tärkeää huomioida sekä tutkimuksen kohteena olevien erityinen konteksti että tutkijan vaikutus tutkimustilanteessa yhdessä luotuihin merkityksiin. Tämän kaltaisessa tutkimusasetelmassa tutkijan objektiivisuus on erittäin kyseenalainen, jolloin realistiseen paradigmaan kuuluvat kvantitatiiviset menetelmät, jotka pääpiirteissään olettavat tutkijan olevan neutraali ja objektiivinen tarkkailija, eivät voi toteutua. (Polkinghorne, 2005.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tarkoituksena on toimia todisteena inhimilliselle kokemusmaailmalle, joita tutkija analysoi. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on siis keskeistä, että tutkitun aineiston laatu vaikuttaa huomattavasti tutkimuksen mahdollisuuksiin, jolloin valittaessa tutkimuksen kohteita on tärkeää tehdä aineiston hankintaan liittyvät valinnat niin, että kerätty aineisto olisi mahdollisimman rikasta. (Polkinghorne, 2005.) Toisin sanoen aineiston määrällä itsessään ei ole niin suurta merkitystä. Sen sijaan oleellista on, että aineisto olisi mahdollisimman kattava koskien kulloinkin tutkittavana olevaa ilmiötä. (Eskola

& Suoranta, 1998, 60–61.) Käytännöllisemmin sanottuna aineiston on oltava sellainen niin laadullisesti kuin määrällisesti, että sen analyysillä voidaan vastata tutkijan esittämiin tutkimuskysymyksiin (Pietikäinen & Mäntynen, 2009, 121).

3.3 Aineiston hankinta

Koska tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat ihmisten kokemukset, jotka ovat olemassa vain ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, aineistotyyppiä valikoitui haastattelu (Juuti & Puusa, 2020, 25). Haastattelu on erittäin käyttökelpoinen aineistotyyppi, sillä ihmisten kokemusten tutkimuksessa on hyvä kysyä kokemuksesta juuri siltä, joka sen on kokenut. Muita haastattelun etuja ovat sen joustavuus ja tutkittavan mahdollisuus tuoda esille asioita mahdollisimman vapaasti, joka esimerkiksi lomakkeen kanssa ei olisi samalla tavalla mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34.) Nykyisin haastattelun käyttökelpoisuutta on myös lisännyt mahdollisuudet tehdä haastattelut etänä videon välityksellä, jolloin vältetään puhelinhaastattelun rajoitteilta vuorovaikutuksen suhteen, mutta samalla myös tutkijalle ei aiheudu samanlaisia kustannuksia kuin paikanpäällä haastattelu saattaisi aiheuttaa.

Tämän tutkimuksen haastattelut ovat toteutettu puolistrukturoituna haastatteluna, eli haastatteluissa on hyödynnetty samaa haastattelurunkoa ja haastateltavat voivat vastata kysymyksiin vapaasti parhaaksi katsomallaan tavalla. Haastattelurunko on liitteenä tutkimuksen lopuksi. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa myös tutkijan tarvittaessa esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 63–66.) Käytännön haastattelut on toteutettu Microsoftin Teams-sovelluksella. Haastatteluissa oli videoyhteys tutkijan ja tutkittavan välillä sekä reaaliaikainen transkriptio, joka mahdollisti tutkijan palaamisen jo aiemmin esitettyihin kysymyksiin ja vastauksiin haastattelun aikana. Haastateltavia oli yhteensä 13 henkilöä. Haastateltavat valittiin edustamaan mahdollisimman kattavasti eri organisaation hierarkkisia tasoja yhteistyössä organisaatiossa työskentelevän yhteyshenkilön kanssa. Yhteyshenkilö on kirjoittajan lähisukulainen. Yhteyshenkilö ei ole tutkimuksen aikana tai ennen tutkimusta työskennellyt tutkimukseen osallistuneiden esihenkilönä.

Monimutkaisien organisaation hierarkian yksinkertaistamiseksi haastateltavat on luokiteltu kolmeen luokkaan: 3 haastateltavista oli ylintä johtoa, 3 keski-johtoa ja 7 henkilöä asiantuntijoita. Käytän haastateltavista lyhenteitä J1–J3, KJ1–KJ3 ja A1–A7. Tiedot haastateltavista on kuvattu seuraavaan taulukkoon.

TAULUKKO 2 Tietoa haastateltavista

Asema	Haastateltava	Osasto	Kesto	Sivumäärä
Ylin johto	J1	Koko organisaatio	75 min	25
Ylin johto	J2	Vihreä	39 min	15
Ylin johto	J3	Punainen	44 min	16

Keskijohto	KJ1	Punainen	60 min	24
Keskijohto	KJ2	Punainen	69 min	20
Keskijohto	KJ3	Vihreä	38 min	14
Asiantuntija	A1	Punainen	40 min	11
Asiantuntija	A2	Sininen	62 min	24
Asiantuntija	A3	Punainen	72 min	25
Asiantuntija	A4	Vihreä	51 min	16
Asiantuntija	A5	Vihreä	47 min	19
Asiantuntija	A6	Punainen	38 min	14
Asiantuntija	A7	Punainen	47 min	11

3.4 Metodi

Tämä tutkimus on diskursiivisesti orientoitunut, jolloin analyysin tarkoituksena on pyrkiä hahmottamaan aineistossa rakentuvien merkitysten suhdetta kontekstiin ja sosiaaliseen toimintaan. Vaihtoehtoja tähän on monia ja tiukkaa diskurssi-analyysin etenemiskaavaa ei ole. (Pietikäinen & Mäntynen, 2009, 125–126.) Tämän tutkimuksen analyysi lähti liikkeelle niin, että aineisto luettiin huolella läpi merkiten sieltä alustavasti kohdat, joilla todennäköisesti on merkitystä tulevan analyysin kanssa. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin aineistolähtöisesti, jolla aineistosta pyrittiin saamaan esille tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä ja oleellisia asioita. Teemoittelun onnistuminen vaatii tutkimukselta teorian ja empirian välistä vuoropuhelua. (Eskola & Suoranta, 1998 175–176.) Aineistosta nousivat esille teemat strategia käsitys, osallisuus, viestintä ja sitoutuminen. Teemoihin päädyttiin järjestelemällä jo aiemmassa lukuprosessissa tärkeäksi havaittuja kohtia abstraktimpien käsitteiden alle, joista teemat muodostettiin.

Teemoittelun jälkeen aineistoa lähdettiin analysoimaan kriittistä diskurssi-analyysiä hyödyntäen. Koska tarkoituksena on ymmärtää, miten erilaiset diskursiivisesti luodut merkitykset vaikuttavat tutkittavien kokemukseen toimijuudesta, on kriittinen diskurssianalyysi erittäin käyttökelpoinen metodi. Tämä voidaan perustella sillä, että sen tarkoituksena on tuoda esille vallalla olevia käsityksiä ja puhetapoja, jotka organisaation jäsenet ottavat itsestään selvyyksinä ja näin ollen tutkijalla on mahdollisuus paljastaa käytäntöjä ohjaavia puhetapoja ja diskursseja, jotka vaikuttavat organisaation jäsenten kokemukseen omista toimintamahdollisuuksistaan. (Vaara, 2015.) Kriittinen diskurssianalyysi mahdollistaa myös erinomaisesti sosiaalisten käytäntöjen ja diskurssien yhteen linkittämisen, joka on tämän tutkimuksen kannalta erittäin käyttökelpoinen vaihtoehto (Vaara, 2015; Vaara & Fritsch, 2022). Kriittinen diskurssianalyysi pitää sisällään oletuksen, että kontekstia ja diskurssia ei voida erottaa toisistaan ja konteksteja ei voida typistää tai palauttaa vain diskursseiksi. Tämä myös johtaa siihen, että kriittinen diskurssianalyysi olettaa diskurssien olevan vallan välineitä (Chouliaraki & Fairclough, 2010).

Ohjenuorana kriittisen diskurssianalyysin toteuttamiseen tässä tutkimuksessa käytettiin Vaaran (2015) metodiartikkelia. Huomioitavat asiat onnistuneen kriittisen diskurssianalyysin toteuttamisessa ovat analyysin tarkka ja yksityiskohtainen toteuttaminen, analyysin kontekstualisointi ja kriittisen otteen pitäminen läpi koko tutkimuksen.

Käytännössä Vaaran (2015) mallin mukainen kriittinen diskurssianalyysi eteni tässä tutkimuksessa niin, että aineisto käytiin tarkasti läpi ja tässä tapauksessa myös teemoittelua hyödyntämällä luokiteltiin aineistosta esiin nousseiden yläotsikoiden alle. Tämän jälkeen teemojen alle merkityt kohdat tekstistä analysoitiin tarkemmin ja niistä tehtiin päätelmiä ja pyrittiin löytämään yleistyksiä ja säännönmukaisuuksia, joita verrattiin aiemmin tehtyyn analyysiin ja teoriaan. Edellä kuvatun prosessin tarkoituksena on edetä kehämäisesti vastaten tutkimuksen alussa asetettuihin kysymyksiin (Pietikäinen & Mäntynen, 2009, 127).

Teemojen alla tarkemman tarkastelun kohteena olivat organisaatiossa hyödynnettävät diskursiiviset käytännöt, eli legimitointi, faktualisointi ja naturalisointi ja niiden avulla luodut merkitykset tai merkitysten puutteet (Pietikäinen & Mäntynen, 2009, 127).

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Kriittinen diskurssianalyysi on tutkimusmetodina luotettavuuden kannalta jossain määrin haastava, koska sillä on suhteellisen väljä metodologinen rakenne. Tämä johtuu osittain siitä, että diskurssin käsitteelle on itsessään jo useita eri määritelmiä, joten sen tuominen esille tutkimuksessa (ks. sivu 14) on ensiarvoisen tärkeää luotettavuuden varmistamiseksi (Siltaoja & Sorsa, 2020, 220–222).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden haasteeseen voidaan vastata siten, että tutkijan, tutkittavien käsitteiden sekä tutkimuksen asemoitumisesta tehdään tarkka kuvaus. Tutkimuksen ja käsitteiden tarkat kuvaukset ovat tehty jo aiemmissa luvuissa. Kuitenkin tarkemmin avattuna tutkimusprosessi eteni niin, että ennen varsinaisen tutkimustyön aloittamista kohdeorganisaation johtoa lähestyttiin sähköpostitse. Tämän tarkoituksena oli varmistaa organisaation johdon kiinnostus tutkimukseen osallistumista varten. Alustavan hyväksynnän jälkeen haettiin virallinen tutkimuslupa, jonka organisaation vastaava edustaja allekirjoitti. Tässä luvassa tutkimus veloitetaan toimittamaan kohdeorganisaatiolle. Tätä tutkimusta ei kuitenkaan ole toteutettu toimeksiantona, eikä sille ole saatu kohdeorganisaatiolta taloudellista tukea. Lupahakemuksessa organisaatio on vaatinut aineiston hävittämistä tutkimusprosessin jälkeen, jolloin sitä ei käytetä jatkotutkimuksiin.

Tutkimuksessa on noudatettu tutkijan yleisiä eettisiä ohjeita. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että tietosuojakysymykset on huomioitu, jolloin sekä haastateltavat, että organisaatio on anonymisoitu (Kuula, 2015, 74–76). Myös erisnimillä nimetyt asiakirjat, jotka voidaan yhdistää suoraan tutkimuksen kohteena olleeseen virastoon, on anonymisoitu. Kaikille haastateltaville on ennen haastattelua kerrottu, että haastattelu nauhoitetaan ja varmistettu suostumus ja halukkuus osallistumiseen.

Tutkimuksen eettisyyden kannalta huomioitavaa on, että kirjoittajan lähisukulainen työskenteli tutkimuksen aikana organisaatiossa asiantuntijatason työntekijänä ja on avustanut alustavassa lupaprosessissa sekä teknisissä ratkaisuissa, joilla haastattelut toteutettiin. Teknistä avustusta on käytetty Teams-ohjelman haastattelukutsujen kanssa, sillä organisaation huomattavan korkea tietoturva vaati tätä. Kuten jo aiemmin mainittiin tutkimuksen kirjoittajaa avustanut lähisukulainen ei ole toiminut tutkimuksen aikana esihenkilöasemassa tai yhdenkään haastateltavan esihenkilönä. Tutkija itse ei tutkimuksena aikana työskennellyt organisaatiossa. Tästä huolimatta tuloksiin on voinut, jossain määrin vaikuttaa ennakkotieto ja sitä myöten syntynyt kuva tutkittavasta organisaatiosta.

Nykyisin myös merkittävä eettinen kysymys on tekoälyn hyödyntäminen tutkimustyössä. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty tekoälysovelluksia vain alustavien litterointien osalta. Microsoftin Teams sovelluksen transkriptio-ominaisuutta on hyödynnetty haastatteluja nauhoitettaessa. Varsinaisessa litterointivaiheessa tekoälyn avulla luodut transkriptiot on kuitenkin tarkastettu manuaalisesti alkuperäistä haastattelunauhoitetta hyödyntäen, jotta mahdolliset virheet on saatu korjattua. Muilta osin tutkimuksen teossa ei ole hyödynnetty tekoälysovelluksia tai kielimalleja.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset on jaoteltu teemoittelussa esiin nousseiden teemojen perusteella. Jokainen alaotsikko etenee asiantuntijatason kokemusten diskursiivisesta käsittelystä keskijohdon käsittelyyn, jonka jälkeen tarkastelun alla on organisaation ylin johto. Jokaisen osion lopussa on yhteenveto miten esille nousseen teeman osalta tulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin.

4.1 Käsitys strategiasta

Kaikki haastattelut aloitettiin kysymällä haastateltavan näkemystä strategiasta. Haastateltaville kerrottiin, että kysymyksen tarkoituksena on, että haastateltava kertoisi oman henkilökohtaisen näkemyksen strategiasta. Tämä on osaltaan varmasti vaikuttanut siihen, että strategiakäsitys nousi aineistoa teemoiteltaessa yhdeksi teemaksi. Haastateltavien käsitykset strategiasta kokonaisuutena ovat merkityksellisiä, sillä niistä diskursiivisilla käytännöillä luodut merkitykset ovat pohjana sille, miten strategiadiskurssiin on organisaation jäsenten toimesta mahdollista osallistua. Tämän lisäksi käsitykset strategiasta ovat osaltaan pohjana sille, millaisia subjektipositioita organisaation jäsenet luovat. (Höglund & Svärdesten, 2018.)

Kun tarkasteltiin strategiakäsityksiä ja miten niitä perusteltiin, legitimoitiin näkemykset asiantuntijatasolla hyvin pitkälle johtajakeskeisyydellä. Strategia nähtiin ylätasoin tai johdon asiana. Asiantuntijoiden osastojen välillä ei ollut eroja vaan kuvaukset olivat hyvin saman tyyppisiä riippumatta siitä mihin organisaation osastoon asiantuntijat kuuluivat.

No mun mielestä ennen kaikkea strategiaa on johtamisen väline eli tota siis strategialla on erittäin merkittävä rooli. Rooli ja merkitys niin kun sanoinkin johtamisen työkaluna, mutta sitten myös työntekijöiden niinku tehtävien ja työn suunnannäyttäjänä. A1 / Punainen

No mulle se tarkoittaa tietenkin sitä työnantajan linjaa se, että mikä on päätetty, että minkä mukaan sitten joka tasolla toimitaan A2 / Sininen

Kyllä se on semmoinen valittu toimintatapa, joka tulee ylätasolta se valittu toimintatapa, mutta se pitää kuitenkin jotenkin valuuttaa alaspäin niin että me toimitaan sen strategian mukaisesti. A3 / Punainen

Semmoinen ylätasoinen kehittämissuunnitelma ehkäpä. A6 / Punainen

No mulle strategia tarkoittaa niitä ylempiä linjauksia siihen mihin me pyritään. A4 / Vihreä

Organisaation asiantuntijataso toistaa ja uusintaa strategiäkäsityksissään perinteiselle strategiäkäsitykselle tyypillistä johtajakeskeistä diskurssia legitimoimalla käsityksissään strategian johdon asiaksi. Esimerkiksi A1 luo merkityksen strategialle johtamisen työkaluna ja suunnan näyttäjänä työntekijöille. Tämä pitää sisällään perinteisen oletuksen strategian jakamisesta ajatteluun eli strategiatyöhön ja operatiiviseen työhön. Myös A3 toisintaa tätä samaa diskurssia niin, että strategian valinta organisaation hierarkian huipulla on naturalisoitu. Tällöin strategia työ nähdään niin, että johdon tehtävänä on suunnitella ja keskijohdon tehtävänä on vain valuttaa strategiaa vastaanottajien eli asiantuntijoiden vastaanotettavaksi. Myös A2, A4 ja A6 uusintavat kuvauksissaan naturalisoitua johdon korostunutta merkitystä strategiaan liittyen.

Strategian käsitteen määrittelyssä myös A5 legitimoii strategiaa johdon asiana mutta niin, että ylimmän johdon asiaksi riittää ymmärtää strategia, jolloin strategiatyö siirtyy hänen käsityksessään organisaation johdon yläpuolelle johdon johdolle, joka on ohjaavassa ministeriössä.

Siis mä uskoisin, että se että ei se eroa, että kyllä niinku ylin johto ymmärtää tämän strategian merkityksen ja sitten toisaalta se on meidän virastokokonaisuudelle semmoinen pakollinen elementti, että se tulee tuolta ministeriöstasolta. A5 / Vihreä

Myös A7 toisti johdon merkitystä korostavaa diskurssia, kun häntä pyydettiin vertailemaan omaa käsitystään organisaation käsitykseen. Tämä tapahtui naturalisoimalla käsityksen siitä, että strategiaprosessi etenee automaattisesti hänen näkökulmastaan suunnittelusta jalkautukseen.

Mä ajattelen, että meillä on aika lailla sama käsitys siitä, että se mikä strategia on tietysti se, että mun näkökulmasta se varmaan se strategia ja strategian jalkauttaminen tarkoittaa aika paljon yksityiskohtaisempaa ohjeistusta ja yksityiskohtaisempaa dokumentaatiota tai tällöistä. A7 / Punainen

Kaikki organisaation virallisessa hierarkiassa asiantuntijatasolla työskentelevät henkilöt toistivat johdon korostunutta merkitystä kuvauksissaan omasta näkemyksestään strategiasta. Kun tarkastellaan asiantuntijatason haastateltavia kokonaisuutena organisaation diskurssi, jota asiantuntijat hyödyntävät on hyvin perinteinen johtajakeskeinen strategiadiskurssi. Johtajadiskurssin merkitystä korostamalla uusinnetaan strategian sisältönäkökulman käsityksiä siitä, että strategiatyössä tulee erottaa strategiatyö ja operatiivinen työ toisistaan (Laine, 2014, 117–118). Kun tarkastellaan asiantuntijoiden luomia merkityksiä subjektin ja strategisen toimijuuden kannalta, kaikki asiantuntijoina työskentelevät

henkilöt rajoittavat omaa subjektipositiotaan omaksumalla käsityksen strategiasta, joka rajaa heidät strategiatyön ulkopuolelle (Höglund & Svärdsten, 2018).

Keskijohdon puheessa esille tulleet käsitykset strategiasta erosivat vain niukasti asiantuntijoiden käsityksestä strategiasta. Keskijohdon haastateltavat kuvasivat strategiaa seuraavasti.

Mihin pyritään eli se on tavallaan semmoinen organisaation tiekartta hyvin tavallaan tuollaisella ylätasolla oleva tiekartta siihen, että mikä suunta meillä on ja minkä tyyppisiin keinoihin. KJ2 / Punainen

Mun mielestä, mulle strategia on tavallaan semmoinen tavoitetila tai johtosääntö, tavoitetta kohti elikkä, mikä on se päämäärä, mitä tavoitellaan, minkälaista toimintaa tavoitellaan. KJ3 / Vihreä

Luodut merkitykset eivät eronneet asiantuntijatason työntekijöiden luomista merkityksistä. Tämän lisäksi myös keskijohdon haastateltavat toistivat johtajakeskeistä strategiadiskurssia faktualisoimalla strategian hyvin pitkälle strategian sisältönäkökulmaan kuuluvalla termistöllä, jolloin strategia on naturalisoitu johdon yksinoikeudeksi. (Laine, 2014 117–118.)

Molemmat keskijohdon haastateltavat KJ2 ja KJ3 luovat merkitykset ylätason suunnitelmana ovat hyvin yhteneväisiä asiantuntijatason luomiin merkityksiin. Kokonaisuutena keskijohdon haastateltavat yhtäläillä toisintavat johtajakeskeistä diskurssia (Hardy & Thomas, 2014). Mielenkiintoista on, että KJ2 keskijohdon edustajana luo puheessaan strategialle korostanutta merkitystä vielä itseään ylemmän tason asiana, vaikka hän on itse osa organisaation keskijohtoa. Tällöin strategia faktualisoidaan keskijohdon toimesta ylimmän johdon asiaksi.

Poikkeuksen keskijohdon merkityksiin tekee KJ1, joka ei kysyttäessä ensimmäisen kerran määritelmässään legitimoinut käsitystään strategiasta johtoa korostamalla, vaan viittaa kollektiiviin viittaamatta hierarkiaan, jonka työkalu strategia on.

Mulle se tarkoittaa sellasta tavallaan että meillä on joku tavoite ja sitten me pyritään miettimään keinoja millä me tämä tavoite tai ei ole vain yhtä tavoitetta vaan tavoitteita on varmaan useita, tai sitten voi olla päätavoite ja sitten kun me tätä päätavoitetta tavoitellaan niin sitten me tehdään tällaisia mutkia ja reittejä siinä hommassa että me saadaan että me saadaan mahdollisimman hyvin täytettyä paikkamme ja se miten me saadaan reittimme suunniteltua siihen pisteeseen on se meidän strategia KJ1 / Punainen

Kuitenkin kun myöhemmin haastattelussa palattiin siihen, millainen on organisaation strategian tausta, KJ1 kuvasi strategiaa seuraavasti.

Tavallaan strategia, joka on vähä tällänen ylätason paperi tää viraston ja sisäviraston yhteinen strategia mut sit meillä on tietysti tulossopimus ja lainvalvontaohjelma KJ1/ Punainen

Tässä määritelmässä toistuvat myös KJ1:n toimesta yhtä lailla strategian faktualisointi johdon asiaksi ja sitä myöten naturalisointi ylimmän johdon tehtäväksi, joka on jopa keskijohdolle etäällä oleva asia. Mielenkiintoista on, että kaikki organisaation keskijohdon haastateltavat hyödynsivät merkityksiä luodessaan organisaation hyvin johtajakeskeistä strategiadiskurssia. Näin olleen luodut merkitykset strategiasta rajoittavat heidän subjektipositioitaan hyvin kapeiksi. Huomattavaa on, että organisaation keskijohdon luomat merkitykset ja sitä myöten

subjektipositiot eivät eroa merkittävästi organisaation virallisissa asemissa alemmalla tasolla olevista asiantuntijoista. Myös keskijohdon työntekijät näin ollen rajoittavat omaa strategista toimijuuttaan uusintamalla samaa johtajakeskeistä diskurssia kuin organisaation asiantuntijatasolla olevat työntekijät. (Höglund & Svärdsten, 2018.)

Myös organisaation johdon käsitykset ja sen pohjalta antamat kuvaukset siitä, mitä strategia heille tarkoittaa muistuttavat paljon aiemmissa kappaleissa käsitellyjä asiantuntijoiden ja keskijohdon kuvauksia. Organisaation ylin johto kuvasi käsitystään strategiasta seuraavasti.

Mä näen sen semmoinen isona viitekehystenä, josta johdetaan sitten näitä käytännön toimia ja toimintamalleja, toimintatapoja ja jopa vähän kulttuurikysymyksiä. Ehkä sillä tavalla lyhyesti käytännönläheisesti voisin sen (strategian) määritellä. J1 / Koko organisaatio

No minusta se on kuvaus siitä ja ennen kaikkea organisaation valinnat kuinka päästään niihin siihen isoon tavoitteeseen mitkä on, ne valinnat, jotka organisaatio tekee sen eteen, että se pääsee tiettyyn tavoitteeseen. J2 / Vihreä

Itse strategia on itse asiassa aika semmoinen, tiivis ja puhdas ainakin minun ajattelussa, ja sitä ennen on se niin kun isompi näkymä se tavoitetilä semmoinen visio. Elikkä se ikään kuin vähän asettuu siihen keskelle sitä suhteessa siihen visioon ja sitten siihen ihan konkreettiseen toimeenpanosuunnitelman. J2 / Vihreä

Ylimmästä johdosta J1 faktualisoi strategian johtamisen välineeksi. Hänen kuvauksensa mukaan strategiasta *johdetaan*. J1 faktualisointi hyödyntää sisältökeskeistä strategiakäsitystä, jossa strategia on oma irrallinen entiteettinsä (Chakravarthy & Doz, 1992). J1:n luomat merkitykset ovat erityisen mielenkiintoiset, sillä ne ovat osittain ristiriitaisia. Iso viitekehys, josta johdetaan kulttuuria ja toimintatapoja ei ole erityisen lähellä käytäntöä. Kuitenkin J1 hyödyntää samalla tavalla kuin aiemmat toimijaryhmät hyvin perinteistä johtajakeskeistä strategiadiskurssia puheessaan. Strategian faktualisointi monimutkaiseksi viitekehukseksi toistaa perinteistä strategiadiskurssia, jossa monimutkainen strategia-työ on vain siihen vihkiytyneiden tehtävä.

Myös J2 faktualisoi strategian suunnittelun ja toteuttamisen erottelua. Siten että faktualisoituna on käytäntö, jossa strategia tulee vielä muuttaa toimeenpanosuunnitelmaksi. Tällöin J2 luo strategialle merkityksen, jossa se on jotakin etäisempää kuin käytännöt.

J3 poikkeaa määrittelyssään muista johtajista, sillä hän ei määritelmässään uusinna samalla tavalla johtajadiskurssia. Kuitenkin kysyttäessä tarkennusta siihen, miten hän katsoo organisaation strategian näkevän ja eroaako se jotenkin hänen näkemyksestään, J3 faktualisoi päätöksenteon yksinomaan johdon tehtäväksi, jolloin J3 naturalisoi johdon ensisijaisena strategiatoimijana, jonka tehtävänä on strategia-työ. Muille jää operatiivinen toiminta, jolloin jälleen johdon toimesta uusinnetaan johtajakeskeistä strategiadiskurssia.

No strategia tarkoittaa sitä, että on, että on mietitty vähän pidemmälle sen organisaation tavoitteet suuntaviivat ja arvot, joilla mennään eteenpäin ja sen pitäisi sitten ohjata myös sen koko organisaation toimintaa tietyllä lailla siellä tehdään valintoja siitä mitä me painotetaan. J3 / Punainen

No en mä näe sitä eroa. Mehän toteutetaan kaikki sitä siis sitä organisaation perustehtävää. Sitähän muodostuu kaikista meistä. Tietenkin johto on se, joka sitten tekee niitä valintoja. J3 / Punainen

Ylimmän johdon voidaan katsoa hyödyntävän ja toistavan strategian johtajakeskiestä diskurssia, sillä heidän kuvauksissaan strategiakäsityksistä johtajien korostamisen diskurssiivisissa käytännöissä lisää ja legitimoivat heidät ensisijaisiksi strategiatoimijoiksi. Organisaation johto näin laajentaa omaa subjektipositiotaan niin laajaksi, ja vastaavasti kaventaa ja rajoittaa keskijohdon ja asiantuntijoiden subjektipositiota niin voimakkaasti, että muiden organisaation jäsenten strateginen toimijuus voidaan kyseenalaistaa. (Mantere & Vaara, 2008.)

Kun tarkastellaan strategiakäsityksestä kaikkien haastateltavien puheessa luomia merkityksiä ja hyödynnettyjä diskurssiivisia käytäntöjä, voidaan todeta, että organisaation eri tasoilla ei ollut suuria eroja. Kaikilla organisaation tasoilla asiantuntijoista keskijohdon ja ylimpään johtoon ylläpidettiin perinteistä johtajakeskeistä diskurssia ja organisaation ylintä johtoa legitimoitiin ainoaksi strategiatoimijaksi. Kaikki ylimmän johdon ulkopuoliset haastateltavat loivat itselleen kapeaa ja passiivista subjektipositiota, jolloin strateginen toimijuus jää niin passiiviseksi, että voidaan puhua tekijyydestä, sillä intentio strategian suhteen puuttuu täysin. Vastaavasti ylin johto loi puheessaan merkityksiä, joilla luotiin heille hyvin laaja subjektipositiio, jossa he ovat ensisijainen tai jopa ainoa toimija. Organisaation alemman aseman haastateltavien subjektipositiio on hyvin samankaltainen kuin Heiskalan (2000, 187–190) määrittelyssä.

Mielenkiintoista on myös, että luodut merkitykset strategiakäsitteen suhteen olivat hyvin samankaltaiset riippumatta organisaation jäsenten osastosta, jotka kohdeorganisaatiossa toimivat hyvin erilaisten asioiden parissa.

Henkilökohtaisen strategiakäsityksen lisäksi haastateltavia pyydettiin kuvaamaan, millainen heidän edustamansa organisaation strategia on. Asiantuntijataso haastateltavat kuvasivat organisaation strategiaa seuraavasti.

Lähinnä se käsitys mitä mulla on tän hetkisestä, siis meilläähän ei ole vaan yks strategia meillä on useampia strategioita, jotka organisaatio, jotka on sitten laajemmin muutamien organisaation ja yhteinen strategia... ..mutta mä oon ymmärtänyt, että ne on aika semmoisia yleistason statementteja, jos näin voi sanoa, että ehkä mä en osaa muuta tähän liittyen vastata. A1 / Punainen

No siis meilläähän on hyvin tämmöinen, kun ollaan asiantuntijatyössä niin yksi meidän ihan avainresurssi on se henkilöstö, että se ne on ne ihmiset jotka sen työn tuottaa niin se on varmaan semmoista ainakin mun työssä semmoista päivittäisasiä, että mietitään niitä henkilöstöresursseja ja myös sitten vähän semmoista innovatiivista toteutustapaa, että kaikki ei tarvitsekaan tehdä siellä omassa pienessä yksikössä, vaan me tehdään yhteistyötä keskenämme, mutta myös sitten muiden vastuualueiden ja myös sitten muiden virastojen kanssa, mutta siis se, että se ei ole suinkaan semmoinen liikkumaton massa se henkilöstöresurssit meillä, että se on ihan jatkuvaa suunnittelua, että sitten kun meillä on vielä sellainen vastuualue, että oikeastaan kaikki yhteiskunnan ilmiöt osuu meille. A3 / Punainen

Meillä on yhteinen strategia sisarvirastojen kanssa ja sehän tehdään aina hallituskausiksi. Mä olin mukana tossa, kun edellinen strategia luotiin edellisen hallituksen aloitettua ja mä sanoisin – siis mä tykkään meidän strategiasta – se on vähän erilainen kuin normaalisti, että siinä on, mietitty sillä viestinnällisestikin, että se on kivan näköinen, kivan värinen helposti omaksuttava mun mielestä. A5 / Vihreä

Tässä pari vuotta sitten kun tuli tämä strateginen ajattelu vielä vahvemmaksi, niin me tehtiin oma strategia ja me se katsottiin sitä nyt tässä sitten kun tuli oman viraston strategia niin sitten katsottiin, että mitä se meidän tekeminen nyt on tähän virastoon strategiaan ja ikään kuin siihen sitten vedettiin, että ne on samassa se, että suunta on sama eli siellä nyt on ihan selkeästi mikä meidän meilläkin on semmoinen itsestäänselvyys, joku esimerkiksi asiakkuus. A2 / Sininen

Yhtä lukuun ottamatta kaikki asiantuntijataso haastateltavat hyödynsivät kuvauksissaan kuten strategiakäsityksissäänkin perinteistä johtajakesistä strategiadiskurssia. Esimerkiksi kuvauksessaan organisaation strategiasta A1 luo puheessaan strategialle merkitystä ylitason lausuntolina tai tiedonantoina. Vastavasti A3 kuvaus strategiasta vaikuttaisi siltä, että hän ei omaa tarpeeksi diskursiivista kompetenssia, josta Vaara ja Whittle (2022) artikkelissaan puhuvat hyödyntääkseen edes johtajakeskeistä diskurssia. Muut asiantuntijat kykenivät tarttumaan johtajakeskeiseen diskurssiin, kun A3:n puheessa esiintyvät asiat strategian vierestä eli organisaation henkilöstöresurssit. Tällöin strategialle ei voida edes luoda A3:n toimesta merkitystä. Poikkeuksena muihin asiantuntijoihin on sinisen osaston A2, jonka kuvaus strategiasta ei hyödynnä samalla tavalla perinteistä strategiadiskurssia, jossa strategia on vain johdon yksinoikeus. A2 loi strategialle merkityksen toiminnan ohjaajana, jonka käsittelyyn hän itse osallistui.

Kun asiantuntijataso haastateltavien kuvauksia organisaation strategiasta tarkastellaan, on havaittavissa pitkälle samat asiat kuin strategiakäsitteen tarkastelussa. Yhtä haastateltavaa A2 lukuun ottamatta kaikki asiantuntijat hyödynsivät merkityksiä luodessaan hyvin johtajakeskeistä strategiadiskurssia, jolloin myös luodut merkitykset strategiasta olivat hyvin johtajakeskeisiä. Kokonaisuutena strategiakäsityksen suhteen, organisaation asiantuntijataso haastateltavat hyödynsivät hyvin pitkälle johtajakeskeistä diskurssia, jonka myötä myös luodut merkitykset olivat hyvin paljon toimijuutta rajoittavia (Hardy & Thomas, 2014).

Poikkeuksena muihin asiantuntijoihin A2, joka muista poiketen ei hyödynnä merkitysten luonnissaan yhtä voimakkaasti johtajakeskeistä strategiadiskurssia. Ja näin ollen rakensi itselleen laajempaa toimijuutta, jossa hänellä oli intentio ja osallisuus strategian suhteen. Tällöin asiantuntijoista A2:n toimijuus on muita asiantuntijoita laajempi (Heiskala 2000, 187–190; Hewson 2010).

Keskijohdon kuvauksissa organisaation strategiasta korostuu perinteinen jaottelu strategian suunnitteluun ja operatiiviseen työhön, jossa strategiatyö nähdään ensisijaisesti suunnittelutyönä, kuten keskijohdon haastateltavat seuraavissa sitaateissa kuvasivat.

Meillä on ihan uusi tällainen organisaation ja sisäorganisaation strategia. Se on pitkä paperi ja niin meillä on siinä tällaisia strategisia painopistealueita jos lähdetään niin kuin tiivistämään [strategiaa] KJ1/Punainen

Siellä strategiassa on toki sitten ehkä voisiko sanoa sellaisia niin ikään kuin ylevämpiäkin tai tällaisia korkealentoisempia osia. Joku kestävä kehitys, digitalisaatio tän tyyppisiä niin kun asioita mitä siellä käsitellään niin niissä mä en ihan aina tavoita sitä, että tehdäänkö sitä myös ihan käytännössä ja oikeastikin tuloksia saavuttaen, että se on ehkä sellainen jotenkin, että välillä tulee sellainen olo, että onko strategiaan kirjoitettu tyyliin kauniita sanoja. KJ2 / Punainen

Esimerkiksi KJ1 toistaa puheessaan strategian johtajakeskeistä diskurssia ja luo puheessaan strategialle merkityksen asiakirjana. Kun strategia faktualisoidaan

paperiksi, naturalisoidaan KJ1:n toimesta perinteistä hyvin johtajakeskeistä sisältönäkemyistä strategiasta. KJ2 loi puheessaan strategialle merkitystä abstraktina ja etäisenä asiana. Myös KJ2 omalta osaltaan tarttuu johtajakeskeiseen strategiadiskurssiin, mutta kritisoi sitä samalla. Keskijohdon kuvauksissa luodut merkitykset eivät mahdollista erityisen aktiivista toimijuutta. Esimerkiksi molemmat KJ1 ja KJ2 ulkoistavat puheessaan itsensä strategiatyön ulkopuolelle ja tällöin toimijuus on varsin passiivista. Mielenkiintoista onkin, että edellisessä osiossa käsitelty asiantuntija A2 luo puheessaan laajempaa toimijuutta itselleen kuin yksikään keskijohdon haastateltavista, sillä keskijohdon haastateltavien puheessa rakentuneiden merkitysten pohjalta keskijohdolla ole vaihtoehtoja toiminnalleen, jolloin mahdollisuus toimia toisin puuttuu täysin (Heiskala 2000 188–190).

Organisaation johdon luomat merkitykset organisaation strategiasta eivät poikenneet aiemmin käsitellyistä strategiäkäsitysten yhteydessä luoduista merkityksistä. Ylimmän johdon haastateltavat kuvasivat organisaation strategiaa seuraavasti.

Jos mä ajattelen meidänkin strategiaa niin kyllä siihen vaikuttaa tietysti sitten tällaiset mitä meidän ohjaavat ministeriöt meiltä odottaa ihan tulostavoitteiden näkökulmasta ja semmoista strategisten linjausten mitä siellä tehdään...Meillähän on kahdeksan ministeriötä jotka ohjaa viraston toimintaa ja meidän täytyy kaikessa tietenkin peilata sitten myöskin sinne ministeriötason linjauksiin ja sieltä tulee meille tietysti nää tulostavoitteet... ..Mä jotenkin näen tämmöisenä kerroksellisuutena, että sitten se tarkoittaa sitten sitä, että me mietitään sitten vielä täsmennetään kaiken tän tiedon pohjalta että mitä se tarkoittaa tässä virastossa... ..että minkälaiset asiat on meille sen tuloksellisuuden onnistumisen näkökulmasta keskeisiä ja siitä rakentuu tää meidän strategiamme. J1 / Koko organisaatio

Joo, meillähän on meidän organisaation ja sisarorganisaation yhteinen strategia, jossa on valittu tavallaan; Se sisältää kolme strategiaa, siellä on asiakkuusviestintä- ja henkilöstöstrategia. Ja sitten siellä on tosiaan valittu näitä painopistealueita, mutta se on vaikea strategiaa siinä mielessä, että meillä ja sisarorganisaatiolla ei nyt ole ihan hirveästi niitä yhtymäkohtia, että jos siellä kun siellä puhutaan jostakin hiilineutraaliudesta, niin sitä on vaikea meillä miettiä. Heillä on enempi semmoisia toimintoja, joihin ne voi sitä suunnata minusta se on vaikea, kun se on yhteinen strategia. J3 / Punainen

Esimerkiksi J1 hyödynsi puheessaan johtajakeskeistä strategiadiskurssia ja loi puheessaan organisaation strategiasta ministeriön tulostavoitteiden ja linjausten pohjalta luodun kompromissin. Strategia oli siis J1:n puheessa organisaation ylimmän johdon johdon, eli ministeriön asia. Mielenkiintoista on, että J1 koko organisaation johtajana rakensi organisaation ylimmälle johdolle hyvinkin passiivista toimijuutta, joka on yleensä ollut tyypillisempää keskijohdolle. Keskijohtoa on pidetty strategian tulkitsijana. (Mantere & Vaara, 2008.) Tämän perusteella voidaan katsoa, että J1 luo johtajana poikkeuksellisen kapean subjektiposition strategian suhteen. Toisena esimerkkinä J3:n puheessaan luomat merkitykset organisaation strategiasta ovat hyvin samankaltaiset kuin J1. Kuvaus strategian alastrategioista hankalana ja omalta osaltaan hyödyntää ja ylläpitää johtajakeskeistä strategiadiskurssia.

Tutkimuskysymysten valossa ja kokonaisuutena tarkasteltuna ylimmän johdon luomat merkitykset ovat mielenkiintoiset, koska ne muistuttavat paljon keskijohdon ja asiantuntijatasen luomia merkityksiä, vaikka ylimmän johdon

haastateltavat hyödynsivät puheessaan samaa organisaation johtajakeskeistä diskurssia, joka omalta osaltaan legitimoit heitä organisaation johtona ensisijaisiksi strategiatoimijoiksi. Toisaalta, kun valta ja toimijuus ymmärretään muutosvoimana toisin sanoen mahdollisuutena tehdä toisin organisaation johto jättää tälle hyvin vähän tilaa. Tämä muutosvoiman puute on linjassa Heiskalan (2000, 188–90) näkemyksen kanssa, että kyse on enemmän tekijyydestä kuin toimijuu-desta. Sen myötä, että kaikki organisaation tasot tarttuvat samaan diskurssiin merkityksenluonnissaan erot organisaation eri hierarkkisilla tasoilla ovat varsin pienet ja sitä myöten myös strategisen toimijuuden mahdollisuudet hyvin rajoit-tavan diskurssin myötä ovat yllättävän vähäiset, kun tarkastelun kohteena on strategiakäsitys ja organisaation strategia (Heiskala 2000, 187–190; Hewson 2010).

4.2 Viestintä

Yhtenä haastattelulomakkeen kysymysosion tarkoituksena oli tarkastella kohde-organisaation strategisia käytäntöjä, eli millaisia toistuvia toimintamalleja strate-giatyöhön organisaatiossa on rakentunut. Teemoittelua tehtäessä suurin osa käy-tännöistä, joita haastateltavat toivat puheessaan esille, liittyivät strategian vies-tintään. Haastateltavien kuvaukset organisaation strategiakäytännöistä ja erityi-sesti strategian viestintään liittyvistä käytännöistä ovat toimijuuden kannalta erittäin merkityksellisiä, sillä diskursiiviset käytännöt, jotka vaikuttavat strate-gian viestintään ovat hyvin keskeisiä rajaamaan tai mahdollistamaan organisaat-ion jäsenten toimijuutta. (Höglund & Svärdsten, 2018.)

Kysyttäessä miten strategiasta viestitään tai mistä tieto organisaation stra-tegiasta haastateltaville tulee, kuvasivat asiantuntijataso haastateltavat koke-muksiaan seuraavasti.

Se että tuodaanko se [strategia] tiedoksi tai järjestetäänkö siihen työskentelyyn liittyen jotain työpajoja; En tiedä. Enemmän mä ajattelisin, että se miten niin kun erityisasiantuntija näkökulmasta se tulee tiedoksi, niin on jossain vastuu-aluekokouksessa A1 / Punainen

Talon ylimmältä johdolta tulee joku tiedote ja sitten sitä käydään, keskustellaan läpi vielä noissa vastuualue ja yksikkökokouksessa, että se [strategia] siellä ta-vallaan pureskellaan A2 / Sininen

No viraston ja sisarviraston yhteinen strategia julkaistaan. Siitä on joku julkai-sutilaisuus, johon voi kuka tahansa sitten oikeastaan osallistua. Sen jälkeen se tulee meidän introihin ja tietysti sitten... ..joku lyhyt esittelytilaisuus, että ker-rotaan siitä, mutta siinä vaiheessahan se sitten jää, että tämä on tässä olkaa hyvä ja sitten lähdetään pohtimaan, että kuka lähtee tästä jotain toimintastra-tegioita tekemään tai jotain muuta tän tyyppistä. A4 / Vihreä

Kun me nää alastrategiat julkaistiin ne ensinnäkin, tehtiin yhteistyössä henki-löstön kanssa työpajoissa ja sitten meillä oli näiden lanseerauksia. Semmoinen ihan erillinen tilaisuus mihin me oltiin, jopa tuotettu viestintä tai markkinointi mainostoimiston kanssa semmoinen ihan video ja strategiabiisi ja tehtiin siitä semmoinen mukava kiva asia, joka olisi mukava omaksua. A5 / Vihreä

Asiantuntijahaastateltavat tarttuivat kuvauksissaan perinteiseen johtajakeskei-seen strategiadiskurssiin, jossa strategia ensin laaditaan strategia-

asiantuntijoiden toimesta ministeriön kanssa ja sen jälkeen strategia viestiään muulle organisaatiolle. Itse viestinnän käytännöille asiantuntijataso haastateltavat loivat puheessaan paljon erilaisia merkityksiä, jotka naturalisoivat strategian johtajakeskeisyyttä. Asiantuntijataso haastateltavien puheessa toistui perinteinen ajatustyön ja operatiivisen työn jaottelu, jossa strategia tuodaan tiedoksi ja operatiivisten strategiaobjektien tulee vain sisäistää strategia.

Organisaation asiantuntijataso haastateltavat faktualisoivat puheessaan strategialle merkityksen asiana, joka esitellään kertaluontoisesta organisaation operatiivista työtä tekeville. Kukaan asiantuntijataso haastelevista ei puheessaan kyseenalaistanut strategian viestinnän tiedotusluontoisuutta, joten on perusteltua käsitellä faktualisoinnilla luotuja merkityksiä naturalisoituneina (Vaara & Laine, 2006 165–167).

Erityisen mielenkiintoista on, miten A5 loi puheessaan strategialle merkityksen ikään kuin viestinnällisenä tuotteena, joka markkinoidaan tai mainostetaan organisaation asiantuntijoille, joiden tehtäväksi jää ottaa strategia tuotteena käyttöön. Toinen merkityksellinen seikka on, että A5 luo puheessaan jaottelun viestijöiden ja viestin kohteen välille, vaikka itse edustaa asiantuntijatasoa organisaatiossa.

Myös A2 ja A4 loivat puheessaan samankaltaista merkitystä strategialle. Heidän puheessaan strategialle rakentuu merkitys valmiiksi mietittynä asiana, joka ojennetaan asiantuntijoille käsiteltäväksi. Myös A1 loi puheessaan strategialle vastaavaa merkitystä, jossa strategia on jotain etäältä tuotua vain tiedoksi.

Kokonaisuutena strategian suunnitteluprosessiin liittyvistä viestinnän käytännöistä haastatellut asiantuntijat rakensivat hyvin johtajakeskeistä prosessia ylläpitämällä perinteistä johtajakeskeistä strategiadiskurssia, jossa suunnittelu-työ on rajattu vain strategia-asiantuntijoiden tehtäväksi ja muut organisaation jäsenet ovat strategian objekteja (Knights & Morgan, 1991).

Kun asiantuntijataso haastateltavilta kysyttiin, miten he päivittäisessä työssä strategian viestinnän kokevat, toistuivat puheessa edellisessä osiossa esille tulleet strategian johtajakeskeisyyttä korostavat merkityksenannot.

No se on ehkä juuri viestintää viestinnän kannalta se on, että siitä [strategiasta] intraan tuodaan pumpsi ja todetaan, kerrotaan ja ehkäpä se on siinä. A1 / Punainen

Kyllä siellä [intrassa] mun mielestä sitä viraston viestiä tuodaan aika hyvin näkyviin... ..Kyllä sitä [strategiaa] mun mielestä ainakin pyritään valuttamaan alaspäin ja sovitaan kärkiteemoista ja tämmöistä tuodaan alaspäin sitä, että on tosiaan ylätasoa ja sitten siitä lähdetään alaspäin. A3 / Punainen

Se on ehkä aikamoinen haaste kaiken kaikkiaan ja jotenkin kyllähän pyritään viestimään, mutta tavoittaako viesti oikeasti ketään, niin se on ehkä semmoinen haaste minkä mä oon itse kokenut. A4 / Vihreä

Kaikki asiantuntijataso haastateltavat faktualisoivat strategiaviestinnän ylhäältä alaspäin tulevaksi. Asiantuntijat A1 ja A4 loivat puheessaan strategiaviestinnälle hyvin samantyyppisiä merkityksiä. A4 loi strategiaviestinnälle merkitystä tehottomana ja A1 jopa turhana asiana, jossa pelkkä toiminta on itse tarkoitus. Merkittävä ero edellisissä merkityksenluonneissa on asiantuntija A3, joka loi strategialle merkityksen ylätasoa asiana ilman kritiikkiä. A3 paitsi faktualisoi strategian ylätasoa asiaksi, myös ylläpitää naturalisoitua merkitystä, että

strategian kuuluu jalkautua organisaatiossa ylhäältä alaspäin. A3 tekee tämän hyödyntämällä jo aiemmissa osioissa tutuksi tullutta johtajakeskeistä strategia diskurssia. Asiantuntijatason haastateltavat loivat edellisten kuvausten perusteella siis myös itse strategiaviestinnästä omaa toimijuuttaan rajoittavia merkityksiä, jolloin myös toimijuus heidän kohdallaan on hyvin passiivista (Höglund & Svärdesten, 2018).

Kun asiantuntijatason haastateltavilta kysyttiin vielä tarkennuksena heidän kokemuksistaan, miten he kokevat strategian viestinnän suuntautumisen, kuvaukset viestinnän käytännöistä loivat kuvaa hyvin yksipuolisesta viestinnästä. Asiantuntijatason haastateltavilta kysyttiin erikseen tarkennuksena, onko viestintä dialogista.

No ei siinä mun mielestä just sitä dialogisuutta ei ole... ..mutta, jos se [strategia] nyt on ollut joskus jossain [kokouksessa] framilla ja jos sitä on käsitelty niin ei siihen kyllä siis sen työskentelyn jälkeen enää ole palattu. A1 / Punainen

Meillä ei päästä tarpeeksi syvälliseen keskusteluun [strategiasta], mikä tarkoittaisi sitä, että pitäisi olla aikaa ja resursseja paljon enemmän käsitellä sitä strategiaa. Ja että se sehän oikeasti on sellainen voisi olla parhaimmillaan väline siihen tekemiseen ja sen niitten kautta tavoitteiden asettamiseen. Mutta ei meillä ole aikaa eikä resursseja ollut tässä mallissa viedä niitä jalkauttamisen asioita. A4 / Vihreä

Strategian liittyen olen tuota noin niin kuulolla elikkä tota otan sitä tietoa vastaan. Ehkä aika passiivinen vastaanottajan rooli, että lähinnä se mielenkiinto siitä, että mitä siellä on. Onko jotain muuttunut, mitä on päivitetty, mikä on ajantasainen tilanne. A6 / Punainen

Kyllä mä sanoisin, että se on strategiapuolella se [viestintä] on lähinnä meille. A7 / Punainen

Asiantuntijatason haastateltavat A1, A4, A6 ja A7 loivat organisaation strategiaan liittyvästä viestinnästä ja keskustelusta kuvaa, joko pinnallisena, yksipuolisena tai molempina edellisistä. A1 ja A4 faktualisoivat puheessaan strategiaan liittyvästä keskustelusta pinnallista ja sitä myöten strategiasta etäistä.

Vastaavasti A6 ja A7 molemmat faktualisoivat strategian viestinnän yksipuolisesti johdon tehtäväksi. Erityisesti A6 legitimoii puheessaan johdon strategiatoimijaksi ja luomalla itsestään hyvin selkeän strategiaobjektin.

Yhteenvetona viestinnän osalta asiantuntijatason haastateltavien luomat merkitykset ovat toimijuutta rajoittavia. Tämän luvun ensimmäisessä osiossa asiantuntijatason haastateltavien puheessa johtajakeskeistä diskurssia hyödyntämisen seurauksena korostui strategiaviestinnälle naturalisoitu tiedotusmaisuus. Huomattavaa on, että tämä tiedotusluonne jätettiin asiantuntijoiden toimesta hyvin pitkälle kyseenalaistamatta. Asiantuntijatason haastateltavien itselleen luoman toimijuuden rajoitukset, johtuen puheessa hyödynnetyn strategiadiskurssin rajoittavasta luonteesta, olivat varsin suuria, jolloin toimijuuden sijaan mielekästä olisi Heiskalan (2000, 188–190) mukaan puhua tekijyydestä.

Tämän lisäksi viestintään ja sitä myöten strategiadiskurssiin osallistumatta jättäminen omalta osaltaan rajoittavat strategista toimijuutta huomattavasti (Knights & Morgan, 1991).

Kuten aiemmassa teeman osalta myös strategian viestinnän kannalta keski-johdon luomat merkitykset strategian viestinnän käytännöistä ja itse

strategiaviestinnästä eivät eronneet merkittävästi organisaation asiantuntijatasosta. Keskijohto legitimoit viestinnän käytäntöjen osalta johtoa pitkälle ensisijaiseksi strategiatoimijaksi. Kysyttäessä miten strategiasta viestitään keskijohdon haastateltaville, olivat luodut merkitykset hyvin saman suuntaisia kuin asiantuntijataso haastateltavilla. Keskijohdon osalta myöskään osastojen välillä ei ollut eroavaisuuksia. Keskijohdon haastateltavat kuvasivatkin kokemuksiaan seuraavasti.

Viestintä on varmaan vähän puutteellista, mä ajattelisin näin. Se [viestintä strategiasta] on tietysti meidän intrassa ja varmaan siitä on järjestetty jotain tiedotustilaisuuksia... ..kyllä se sitten jää ihan tämmöiseksi aika lailla ihmisten omankin haltuun ottamisen varaan, että tavallaan sitten, jos toi alkalauekus unohdetaan. KJ1 / Punainen

No mulla on vähän sellainen olo, että varmaan siitä viestitään, mutta kyllähän ne aika kaukaisiksi jää ja vähän sellaiseksi juhlapuheen tasoiseksi asioksi, että mä uskon, että pyrkimys tai ajatusta siinä on, että se strategia olisi oikeasti toimintaa ohjaava. Mutta kyllä se sitten käytännön tilanteessa varmaan on vähän hankala todeta, että tässä olisi joku tämmöinen strateginen, juttu taustalla. KJ3 / Vihreä

Esimerkiksi KJ1 ja KJ3 molemmat loivat puheessaan strategialle merkityksen etäisenä asiana faktualisoimalla sen heille heikosti tiedotettavaksi asiaksi. Merkillä pantavaa on, että vaikka asemaltaan haastateltavat ovat asiantuntijoiden esihenkilöitä, esimerkiksi KJ1:n puheessa toistui sama johtaja- ja sisältökeskeisen strategiadiskurssin elementti, eli operatiivisen ja ajatustyön välillä tulee olla erottelu. Elementti on sama kuin aiemman osion asiantuntijoiden puheessa siinä mielessä, että strategia on jotakin, joka pitää vain omaksua. Myös KJ3 puheessaan luoma merkitys strategiaviestinnästä ja itse organisaation strategiasta pinnallisena on hyvin samankaltainen kuin aiemmassa osiossa käsitellyt asiantuntijoiden luomat merkitykset. Kun keskijohdon haastateltavilta kysyttiin, miten he itse viestivät strategiasta, kuvasivat he kokemuksiaan seuraavasti.

No kyllä niitä tulee [joissa strategiasta viestitään] aika harvoin, tota ei läheskään joka yksikkökokouksessa mitä mulla nyt on parin viikon välein ja muuta että ei lähimainkaan... ..että *mä* nostasin nimenomaan esille, että tätä tehdään sen takia että meillä on tämä strategia, niin ei sitä kyllä kovin usein oikein tapahdu. KJ1 / Punainen

Tää on musta se ongelma, että näistä helposti tulee näistä strategian jalkauttamiskeskusteluista, sellaisia, että mistä me saataisiin rasti ruutuun, että asia on tehty sen sijaan, että me mietitäs, että mikä tulos me saatiin sillä keskustelulla tai työstämisellä aikaiseksi... ..tää on hyvin tarkka delikaatti juttu, että miten se tehdään sillä tavalla, että siitä ei tule ikään kuin itseisarvoista tekemistä, että me saadaan suoritusmerkintä, että nyt meidänkin virastossa on käsitelty tämä asia, vaan että tää olisikin enemmän, että nyt meidänkin virastossa on saatu tulosta aikaan tän asian suhteen. KJ2 / Punainen

Kyllä ylijohdo pitää näitä asioita esillä ja huomioi mutta sitten se, että miten se sinne käytännön toimintaan oikeasti vaikuttaa niin se siinä on varmaan haastetta, että siinä tietenkin pitäisi vastuualueen johtajan ottaa vahvasti koppia siitä asioista edelleen omat alaisensa esimiehet sitten valmentaa tähän asiaan ja meidän sitten pitää oman henkilöstön kanssa esillä tätä näin. Ja kyllähän se varmaan se viesti liudentuu aina mitä enemmän portaita tässä on välissä. KJ3 / Vihreä

Puheessaan keskijohdon haastateltavat ulkoistivat viestinnän pitkälti johdon tehtäväksi legitimoimalla johdon ensisijaiseksi strategiatoimijaksi tai toivat esille haasteita hyödyntää organisaation strategiadiskurssia. Haastateltavista KJ1 loi puheessaan itsestään strategian viestinnän kannalta toissijaista toimijaa. Vastavasti KJ2 loi puheessaan kuvaa, että strategia nähdään pääasiallisesti pakollisena pahana. KJ2 puheessa toistuu operatiivisen työn ja ajattelutyön erottelu. Luotu merkitys pakollisena pahana rajaa myös KJ2 strategiaobjektiksi. Huomioitavaa on, että KJ2 ilmaisee myös tyytymättömyytensä tilanteeseen ja toi puheessaan esille vaihtoehdoisen merkityksen strategialle tavoitteiden saavuttamisen välineenä.

Tiukimmin rajaavat merkitykset luo KJ3, joka sysää vastuun strategian viestinnästä ylemmälle johdolle. KJ3 puheessaan luomat merkitykset olivat hyvin saman suuntaiset kuin asiantuntijatason haastateltavilla. KJ3 legitimoii ylimmän johdon ensisijaiseksi strategiatoimijaksi tuomalla esille naturalisoitua merkitystä, että ylimmän johdon kuuluu olla se, joka viestii. Huomioitavaa on, että KJ3 luo itsestään merkityksen jo valmiin viestin ylläpitäjänä ulkoistaen itsensä ajattelutyöstä. Keskijohdon haastateltavat kokonaisuutena hyödynsivät puheessaan samalla tavalla organisaation ylintä johdon valtaa legitimoivaa diskurssia kuin asiantuntijatason haastateltavat. Tämä omalta osaltaan rajoitti heidät luomaan merkityksiä ennemmin toimijuutta rajaavina kuin sitä laajentavina. Tämä näkyy siten, että KJ2 on ainoa, joka tuo puheessaan esille vaihtoehdon toimia toisin (Heiskala 2000, 188–190).

Keskijohdon haastateltavilta kysyttäessä strategiaviestinnän dialogisuudesta toistuvat puheessa hyvin samansuuntaiset merkitykset kuin aiemmassa asiantuntijaosiossa. Keskijohdon haastateltavat loivat viestinnän dialogisuudesta seuraavanlaista kuvaa.

Ei ole [viesintä] dialogista, se on melkein yksisuuntaista... ..Intraviestintä ei toimi. Se [strategia] on aika paljon sellaisen oman aloitteellisuuden varassa... ..Mulla ainakin itsellä se intra on vähän sellainen, että tuntuu että aina olisi enemmän tekemistä kuin että intraan surffailemaan. Vähän niin kuin avaisi iltasanomat, että mitähän siellä on. Siihen ei oikein ole aikaa eikä oikeen mielenkiintoa. Ja tietysti pitäisi kuulua mun tehtäviin tässä esimiehenä olla perillä mitä siellä intrassa tapahtuu, mutta näin asia on. KJ1

Mä sanoisin, että se on hyvin puolinaista viestintää, jos se on vaan ikään kuin tiedottamis pohjalta ja kyllähän meillä nyt, joka ainoassa tiedotustilaisuudessa varmasti kysymyksen saa esittää... ..mutta se että se pääsisi ryöpsähtämään ihan keskusteluksi niin aika harvassa sellaiset tavallaan dialogiset tilanteet tän suhteen on. Jopa ihan johdonkin kesken siis päällikköjen ja johtajien ja viraston ylimmän johdon kesken, että se on helposti semmoinen [puolinainen]. KJ2/Punainen

Tuohon voisi sanoa, että myös sen strategian valmistelusta kyllä mun mielestä viestitään ihan kivasti, että se on tiedossa oleva prosessi, että tällaista tehdään, mutta sitten kun se on valmis niin kyllä mun kokemus aina sitten vähän on, että jääkö se sitten siihen, että onko se ajatustyö tehty sen strategian tekovaiheessa, että miten se sitten toimeenpannaan, niin kyllä siinä kyllä se asia kyllä liudentuu sitten tän jälkeen.

Esimerkiksi KJ1 ja KJ2 molemmat faktualisoivat puheessaan strategiaviestinnän hyvin yksisuuntaiseksi. Molemmat faktualisoivat myös keskustelun strategiasta vajaaksi. KJ1 toimesta strategiakeskustelusta rakentui kuva intraviestinnän

kohteena olemisena ja KJ2 toimesta tiedotuksen kohteena olemisena. Molemmat KJ1 ja KJ2 tuovat esille haasteista strategiadiskurssiin osallistumisen osalta. Tämän lisäksi molemmat rajaavat itsensä diskurssin ulkopuolelle.

KJ3 ei poikkea muista keskijohdon haastateltavista juurikaan luotujen merkitysten osalta. Huomattavaa on, että KJ3 ei problematisoi puheessaan erityisemmin dialogin puutetta, vaan naturalisoi puheessaan strategiaprosessin ajatustyön ja operatiivisen työn erottelun. Lisäksi hän faktualisoi strategiaviestinnän tiedotusmaisen luonteen kyseenalaistamatta sitä erityisemmin, vaan tuo esille naturalisoidun käsityksen, että strategiaviestintä laimenee ikään kuin se olisi väistämätön tosiasia.

Kokonaisuutena keskijohdon luomat merkitykset strategian viestinnästä ovat hyvin toimijuutta rajaavia. Johdon legimitointi viestijäksi ja itsensä määrittäminen viestin ylläpitäjän tai toistajan rooliin rajaa huomattavasti toimijuutta, koska tällöin intentio ja mahdollisuudet toimia toisin puuttuvat kokonaan (Heiskala, 2000, 187–190). Huomattavaa on, että keskijohdon esille tuomat merkitykset ovat hyvin samankaltaiset kuin asiantuntijatason haasteltavilla, jolloin asiantuntijoiden ja heidän esihenkilöidensä toimijuudessa strategian suhteen ei ole merkittäviä eroja. Tämä havainto on yhteneväinen Vaaran ja Laineen (2007, 7) käsityksen kanssa, että rakenteelliset oikeudet tai oikeuksien puute ovat määrittävä tekijä toimijuuden kannalta, ei virallinen asema organisaatiossa.

Keskijohtoon verrattuna organisaation ylimmän johdon haasteltavien luomat merkitykset strategian viestinnän käytännöistä erosivat joiltain osin, joka tulee esille seuraavista sitaateista.

Sehän on (strategiatyö) vähän tämmöistä vuoropuhelua sitten... ..minun tehtävä on viedä sitä viestiä eteenpäin tuonne meidän ohjaaville ministeriöille, mutta erityisesti mä operoin ehkä suoraan tuon valtiovarainministeriön kanssa, joka vastaa siitä keskitetysti, että mä sitten [viestin] heille [ministeriölle]. J1 / Koko organisaatio

Joo niin se strategiahan on tausta-ajatus, jonka siis kaikki tuntee ne sisällöt niin eihän me niitä sanoitetaan koko ajan näin, että kun me tehdään, vaikka henkilöstövalintoja että tämä on nytten tämä strategian mukaista. Tai, että kun me tehdään viestintää, niin me koko ajan mietittäisiin, että onko tämä nyt viestintästrategian mukaista. J3 / Punainen

Johdon osalta puheessa korostui heidän oma toimijuutensa ensisijaisena strategiasubjektina ja näin myös toistui heidän toimestaan pitkälti perinteinen johtajakeskainen strategiadiskurssi. Kaikki ylemmän johdon haastateltavat J1 ja J3 legitimoivat johdon ensisijaiseksi toimijaksi strategian viestintään liittyvissä käytännöissä. Mielenkiintoista kuitenkin on, että J1 koko organisaation johtajana faktualisoi itsensä ministeriön ja viraston välikädeksi. Näin J1 legitimoitui, samoin kuin aiemman teeman osiossa, johdon johtoa, joka on organisaation ulkopuolella poliittisessa päätöksenteossa ministeriötasolla. Vastaavasti J3 faktualisoi strategian kaikkien organisaation jäsenten sisäistämäksi tiedoksi. Mielenkiintoista on, että J3 käytti monikkoa puheessaan ja faktualisoi johdolle, *meille* subjektin aseman viestinnän suhteen, jolloin hän tulee rajanneeksi muut organisaation jäsenet toimijuuden ulkopuolelle (Vaara & Whittle, 2022).

Kysyttäessä tarkemmin, että miten johdon haastateltavat itse viestivät strategiasta, toistuu ylemmän johdon puheessaan hyvin samat teemat kuin aiemmassa osiossa asiantuntijoiden ja keskijohdon toimesta.

No tietenkin se itse osallistun johtoryhmyöskentelyyn tai johdan sitä ja suunnittelen siis yhdessä meidän johdon tuen. Meillä oli [viime vuonna] esityslis-tassa omana kohtanaan tää strategia ja nää toimenpiteet mä käytiin aina ihan systemaattisesti läpi kerran kuussa, että mitä, meillä on tapahtunut tän asian tiimoilta. J1 / Koko organisaatio

Niin nykyisellä konseptilla se on sitten meillä tämmöinen alueellinen viestintäpäällikkö. Ja sitten jos se koskee koko tätä [strategia] kokonaisuutta niin siten täytyisi käyttää myöskin sitä koko viestinnän resurssia. J2 / Vihreä

Molemmat J1 ja J2 faktualisoivat viestinnän strategiasta tiedotusluonteiseksi toiminnoksi, jossa valmiiksi mietitty strategia tiedotetaan alemmalle tasolle organisaatiossa, jonka tehtävänä on omaksua se. J1 faktualisoi itsensä ensisijaiseksi strategian viestijäksi, jonka tehtävänä on tiedottaa muuta ylempää johtoa. Mielenkiintoista on, että toinen ylemmän johdon edustaja vastaavasti faktualisoi erillisen viestinnän asiantuntijaosaston strategiaviestinnän toimijaksi. Molemmat J1 ja J2 kuitenkin tuovat esille naturalisoitua käsitystä strategian viestinnän tiedotusmaisesta luonteesta, jolloin viestintä on hyvin yksisuuntaista. Johdon luomat merkitykset viestinnän käytännöistä rajoittavat muiden organisaation jäsenten toimijuutta huomattavasti, sillä heidät on rajattu viestinnän kohteiksi, joilla ei ole vaihtoehtoa kuin ottaa viesti vastaan. Toisaalta mielenkiintoista on, että osa johdosta ulkoistaa viestinnän vielä erikseen viestinnän asiantuntijoiden tehtäväksi, jolloin johdon oma muutosvoima ja intentio ja sitä myöten toimijuus ovat rajoituneempia (Heiskala 2000, 187–190.).

Tarkemmin tiedusteltaessa organisaation johdolta, miten strategian viestintä suuntautuu organisaatiossa, kuvaukset olivat hyvin samankaltaisia kuin asiantuntijatason ja keskijohdon haastateltavilla. Organisaation johto kuvasi viestintää seuraavasti.

Joo no kyllähän siihen pyritään, että se olisi tämmöistä dialogista, mutta se on osa sitä prosessia mitä mä sanoin tuossa aikaisemmin, että ylijohtajat [kaikkien aluevirastojen] käsittelee asiaa, ottavat tietyt teemat ja siitä viestitään henkilös-tölle. J3 / punainen

No siis mä ajattelen, sillä tavalla, että johtohan viestii myöskin strategiasta ja mahdollistaa siihen sen osallistumisen. Meillä on sitten viestintäpalvelut, että sehän käytännössä sitten tukee [johtoa]. J2 / Vihreä

Molemmat J2 ja J3 faktualisoivat strategiaviestinnän ensijaiseksi toimijaksi organisaation ylimmän johdon. J3 korostuneesti niin, että henkilöi viestinnän toimijuuden oman viraston ylimpään johtajaan. Molemmat J2 ja J3 tuovat luomissaan merkityksissä esille naturalisoitua käsitystä, että johdon kuuluu olla ensisijainen toimija ja henkilöstön viestinnän passiivisia vastaanottajia, sillä molempien puheesta jää kokonaan pois kyseenalaistus johdon legitimitetistä olla ainoa toimija. Huomattavaa kuitenkin on, että kysyttäessä kuinka ministeriö viestii strategiasta organisaation ylimmälle johdolle, strategialle luodaan merkitys johdolle annettuna.

No sen jälkeen, kun se strategia on tehty, niin eihän niistä valinnoista enää juuri sen jälkeen keskustella... ..ja tässä on siis kaikki nämä meidän ohjaavat ohjaavien ministeriöiden ministerit ovat tän allekirjoittaneet. J3 / Punainen

J3 legitimoit ministeriön ensisijaiseksi strategiatoimijaksi yli itsensä. Strategialle syntyy puheessa merkitys annettuna asiana, johon organisaation johdolla on rajoitettu vaikutusmahdollisuus. J3 rajasi tässä puheessaan itsensä mielenkiintoisesti strategiaobjektiksi samaan tapaan kuin aiemmassa osiossa J1 faktualisoi itsensä viestinviejäksi ministeriön ja viraston välillä.

Kun viestinnän teemaa niputetaan kokonaisuutena tutkimuskysymysten valossa, on erittäin mielenkiintoista, että organisaation muut jäsenet johdon ohelle rajaavat johtoa korostavalla diskurssin pohjalta luomillaan merkityksillä paitsi organisaation alempien tasojen toimijuutta myös omaa toimijuuttaan. Strategian viestinnän ja keskustelun rajaaminen tiedottamiseksi johdon toimesta rajoittaa organisaatiossa alemmassa virallisessa asemassa (asiantuntijat ja keskijohto) olevien toimijuutta huomattavasti (Vaara & Laine, 2006, 167). Kun vastaavasti tarkastellaan ylimmän johdon luomia merkityksiä, vaikuttaisi siltä, että Heiskalan (2000, 187–190) määritelmän mukaisesti toimijuuden kriteerit täyttyvät. Toisaalta, kun otetaan huomioon, että kyseessä on organisaation ylin johto, on hyvin mielenkiintoista, että ministeriön legitimointi on niin voimakasta. Tämä johdon legitimoitikäytäntö tuo esille vaihtoehtojen puutteen toiminnan suhteen ja asettaa myös ylimmän johdon toimijuuden verrattain kapeaksi, vaikka intentionaalisuuden kriteerit täyttyvätkin (Heiskala 2000, 187–190). Kun pohditaan eri organisaation ryhmien välisiä eroja, ovat ne verrattuna aiempaan tutkimuskirjallisuuteen todella pieniä (Mantere & Vaara, 2008).

Huomattavaa on siis, että kaikki organisaation eri tasot tarttuvat samaan johtajakeskeiseen diskurssiin, jolloin vaikuttaisi siltä, että muita diskursseja ei ole saatavilla (Vaara & Whittle 2022) Tältä pohjalta vaikuttaisi myös siltä, että ne organisaation jäsenet, joiden toimijuutta johtajakeskeinen diskurssi erityisesti rajoittaa, kuten asiantuntijatason jäsenet, eivät välttämättä omaa tarpeeksi diskursiivista kompetenssia kyseenalaistamaan organisaatiossa vallitsevaa strategiadiskurssia. Diskursiivisen kompetenssin mahdollinen puute myös vähentää toimijuuden saavuttamisen mahdollisuuksia. (Vaara & Whittle 2022.)

4.3 Osallisuus

Kolmas merkittävä haastateltavien puheessa esille noussut teema oli osallisuus. Strategisen toimijuuden kannalta osallisuuden kokemus on merkittävässä, roolissa, sillä osallisuus tai sen puute strategiadiskurssista voi mahdollistaa tai rajata huomattavasti organisaation jäsenen mahdollisuuksia toimijuuteen (Mantere & Vaara, 2008).

Tämän tutkimuksen toimijuuskäsityksen mukaan toimijuuteen ei riitä vain tietoisuus strategiasta, vaan strategiatyöhön ja sitä myöten strategiadiskurssiin tulee kyetä osallistumaan (Pietilä 2014, 55). Osallisuuteen liittyy olennaisesti osallistuminen ja vastuu. Kun asiantuntijatason haastateltavilta kysyttiin mikä tai

mitkä tahot organisaation strategiasta ovat vastuussa, kuvasivat he kokemuksiinsa seuraavasti.

No kyllä varmasti ylin johto ihan varmasti joo. A1 / Punainen

Se (vastuu) sitten menee ylijohtajatasolle. Ja sieltä sitä varmaan sitten valuteaan näitä (strategisia toimenpiteitä). A2 / Sininen

No siis vastuualueella on johtaja, joka on sitten yhdessä viraston johdon eli ylijohtajan kanssa ja se (strategia) tulee oikeastaan nyt sitten sen vastuualueen johtajan kautta. A3 / Punainen

Strategiatyö on ehkä semmoinen, että se on niin, kun viraston johdon tasolla, että sitä on lähdetty sieltä jalkauttamaan meille päin A7 / Punainen

Ehkä nyt sitten kuitenkin sinne ministeriöihin päin katsoisin, kuka siitä sitten on vastuussa. Tää on sen verran ylätasolla tehtävää työtä, että kyllä ehkä se on se vastuu ja seurantavastuu on siellä sitten tavallaan samalla ryhmällä, joka on laatinut sitä strategiaa ja siinä mielessä varmaan työ ja elinkeinoministeriö ja valtiovarainministeri on ne ylimmät, jotka siitä vastaa. A4 / Vihreä

Käytännössä kaikki asiantuntijatason haastateltavat käsittivät organisaation johdon ensisijaisesti vastuulliseksi strategiasta. Asiantuntijatason haastateltavat tarttuivat jälleen johtajakeskeiseen strategiadiskurssiin kuvatessaan vastuuta strategiasta. Haastateltavista esimerkiksi A1, A2, A3 ja A7 faktualisoivat organisaation ylimmän johdon vastuulliseksi strategiasta. Poikkeuksena muista asiantuntijatason haastateltavista teki A4, joka faktualisoi strategian vastuulliseksi organisaation ulkopuolisen toimijan, ohjaavat ministeriöt.

Kysyttäessä, miten asiantuntijatason haastateltavat itse osallistuvat organisaation strategiatyöhön, kuvasivat he omaa osallistumistaan seuraavilla esimerkeillä.

Mä luulen, että siihen [strategian suunnitteluun] saisi osallistua, että estettä ei ole varmaankaan, mutta sitten se on, että jos kysytään, että olisi tämmöinen ylimääräinen homma ja niin että siihen ei välttämättä, jos on ne perusrutiinit siinä ja jos sitä ei nää suoraa yhteyttä siihen omaan työhön niin se voi olla vaikea. A2 / Sininen

Mä en tosiaan hirveästi oikeastaan ajattele sitä strategiaa, että se tulee sieltä vaan. Ilmeisesti mä toteutan sitä kuitenkin työssäni, mutta en mä ajattele sitä sillä lailla enkä mä en ole mukana tämmöisessä strategiatyössä, että mä haluaisin vaikuttaa siihen, että miten tätä strategiaa nyt esimerkiksi seuraavalla kaudella painotetaan. A3 / Punainen

No suunnitteluun ei missään nimessä. Ei, että se tulee valmiina ja toteuttamiseen toki pitää sitten jokaisen sitoutua, mutta se tulee valmiina esityksenä, että tämä on meidän strategia ja nämä on meidän arvot ja näihin sitoudutaan ja näiden mukaan toimitaan. A6 / Punainen

Mulla on ollut aito mahdollisuus niin kun olla mukana ja muokata tai siis saada mun näkemykset siihen strategiaan mukaan ja sitten myös sitä on toteutettu niin tää on, koen sen hyvänä. Siis mehän ollaan tästä viraston ja sisarviraston yhteisestä strategiasta johdettu, sitten muutama organisaatiokohtainen strategia vielä. A5 / Vihreä

Asiantuntijoiden kuvaukset osallistumisestaan strategiatyöhön antavat kuvan hyvin vähäisistä mahdollisuuksista. Muista huomattava poikkeus oli A5, joka

ainoana asiantuntijataso haastateltavana kuvasi omaa osallistumistaan varsin merkittäväksi. Osastotasolla puheessa luodut merkitykset eivät eronneet merkittävästi toisistaan, vaikka yksilötasolla eroja löytyi.

Yhtä lukuun ottamatta haastateltavat kuvasivat puheessaan strategiaan osallistumisen mahdollisuuksia hyvin vähäisiksi. A2 loi strategialle etäistä merkitystä faktualisoimalla osallistumisen ylimääräiseksi merkitykseltään vähäiseksi työksi. Vastaavasti A3 ja A6 luovat hyvin samankaltaista merkitystä. Strategia on heidän puheessaan legitimoitu johdon asiaksi, jolloin heille jää toimeenpaneva objektin rooli. Kaikki edelliset kuvaukset hyödyntävät myös jo aiemmissa osiossa tutuksi tullutta johtajakeskiestä strategiadiskurssia, jolle ei tunnu löytyvän asiantuntijoiden toimesta vaihtoehtoa, jolloin merkityksen luonti myös rajoittuu tämän diskurssin rajaamiin mahdollisuuksiin (Vaara & Whittle, 2022). A5:n kuvaus osallistumisesta strategiatyöhön poikkeaa muista asiantuntijataso haastateltavista. Huomattavaa on, että tästä huolimatta A5 puheessa toistaa ja hyödyntää johtajakeskeistä strategiadiskurssia, jolloin jaottelu strategiasubjekteihin ja objekteihin tulee esille. Mielenkiintoista on, että A5:n puhe monikossa strategiasubjekteista ylläpitää strategian johtajakeskeisyyttä ja legitimoii hänet johdon tai muiden strategia-asiantuntijoiden ohella subjektin rooliin, kun muille asiantuntijataso haastateltaville jää objektin rooli. A5:n tapauksessa vaikuttaisi siltä, että hänellä on juuri Vaaran ja Laineen (2007, 7) mukaiset rakenteelliset valtuudet laajempaan subjektiposition ja sitä myöten toimijuuteen kuin muilla asiantuntijoilla, joiden toimijuus on hyvin passiivista.

Kysyttäessä millaiseksi asiantuntijataso haastateltavat kokevat oman osallisuutensa organisaation strategiasta toistuu samanlainen kaava kuin edellistä kysymystä käsitellessä. Asiantuntijat kuvasivat kokemuksiin esimerkiksi seuraavasti.

Ihan tosi pieneksi. Siis se ei jalkaudu se ei ole sellainen asiakirja, jota käsiteltäisiin esimerkiksi henkilöstön kanssa, sen suunnittelua tai sen valmistelua tai siihen liitettäviä huomioitavia asioita.. ...mutta se tavallaan se tiedonkulku niin siitä strategiaprozessista, niin se ei ole läpinäkyvää siltä osin, että osaisin sanoa tähän sen konkreettisempaan. A1 / Punainen

No siinä se ei ole kovin iso, mutta onneksi tää meidän osaston strateginen ajattelu, niin se on ollut samansuuntaista, että siinä ei ole siinä ei ole ristiriitaa ja mun mielestä se on se ja sama tavallaan, että mitä kautta sitä tullaan siihen samalle linjalle, että se mitä nyt talon linja on. A2 / Sininen

No hyväksi tietenkin, kun mä oon ollut sitä mukana tekemässä, niin mä oon siitä paljon antanut palautettakin tuolle niinku ministeriölle ja johdolle ja muulle että mun mielestä tää on niinku erinomainen strategia, että tähän on helppo samaistua ja tää on helppo niinku ymmärtää ja ottaa omaksi työkaluksi. A5 / Vihreä

Ainakin mä itse koen, että sen että ei välttämättä ollut mahdollisuuksia. Ei ole välttämättä ollut motivaatiotakaan lähteä sinne [osallistumaan] vaan että se on ollut semmoinen että, se tulee ehkä enemmän annettuna sieltä viraston johdon tasolta. A7 / Punainen

Asiantuntijat kuvaavat pääasiassa puheessaan omaa osallisuuttaan hyvin pieneksi. Suurin osa asiantuntijataso haastateltavista legitimoii jälleen johdon ensisijaista osallisuutta. A1 ja A7 loivat puheessaan strategialle hyvin samankaltaista merkitystä jälleen tarttumalla johtajakeskeiseen strategiadiskurssiin. A1

faktualisoi strategian paperiksi, johon hänellä ei ole osuutta. Vastaavasti A7 legitimoijohdon strategiatoimijaksi ja tuo esille naturalisoidun käsityksen, että johto tuo strategian tiedoksi ja asiantuntijoiden tulee vain sisäistää tieto. A2 toi myös esille puheessaan saman naturalisoidun merkityksen, että asiantuntijoiden tehtävä on sisäistää johdon antama strategia.

Mielenkiintoista on kuitenkin, että A5 toistaa jo edellä esille tuotua naturalisoitua käsitystä asiantuntijoiden roolista sisäistää johdon antama strategia. A5 faktualisoi oman osallisuutensa isoksi, koska hänellä on kokemus osallistumisesta prosessiin. Toinen huomiota herättävä asia on kuitenkin se, että A5 puheessaan faktualisoi, miten onnistunut johtajakeskeinen strategiaprosessi on hänen kohdallaan yksilönä ollut huomiomatta muita organisaation jäseniä.

Kokonaisuutena asiantuntijataso haastateltavat eivät hyödynnä merkityksenluonnissaan muita diskursseja kuin organisaation johtajakeskeistä strategiadiskurssia. Näin ollen toistuu jo edellisissä osioissa esille tulleet toimijuutta hyvin passiiviseksi ja kapeaksi rajoittavat merkityksenannot. Kokonaisuutena jälleen, lukuun ottamatta yksittäistä asiantuntijaa, asiantuntijataso haastateltavat ovat toimijuudeltaan tekijyyden portaalla (Heiskala 187–190).

Kysyttäessä keskijohdolta, miten he näkevät vastuun strategiasta jakautuvan organisaatiossa muistuttavat vastaukset hyvin paljon toisiaan, eikä suuria eroja ole havaittavissa esimerkiksi osastojen välillä. Keskijohdon haastateltavat kuvasivat vastuunjakoja seuraavasti.

Kyllä siitä [strategiasta] on vastuussa nyt meillä ylijohdaja tietysti viraston isoimpana viskaalina ja päällikkönä, mutta kyllä se koskee jokaista vastuualueenjohtajaa ja päälliköitä ja jokasta työntekijää, että kyllä me puretaan sitä strategiaa jonkinlaisiin tavoitteisiin ja niitä yritetään toteuttaa. KJ1 / Punainen

Kyllä se on niinku koko organisaation yhteinen juttu, mutta kyllä vastuu on ilman muuta johdolla ja nimenomaan oikeastaan johdossakin sanoisin näin, että viraston johtaja ja viraston yleiset johtajat ja sitten tota vastuualueiden johtajat, niin ilman muuta se on ihan heidän niinku erityisellä vastuulla. KJ2 / Punainen

Joo no ylijohdaja. KJ3 / Vihreä

Kaikki keskijohdon haastateltavat legitimoivat organisaation ylimmän johdon ensisijaiseksi vastuulliseksi strategiasta. Kuten asiantuntijat edellisessä kappaleessa, myös keskijohdon osalta vastuun kuvauksissa tartuttiin johtajakeskeiseen diskurssiin. Huomattavaa on, että molemmat KJ1 ja KJ3 faktualisoivat organisaation ylijohdajan yksin vastuulliseksi strategiasta. Myös KJ2 faktualisoi vastuun strategiasta ylemmälle johdolle, mutta jättää sen henkilöimättä organisaation ylijohdajalle yksin.

Toinen huomiota herättävä seikka on suunnitelma-toimeenpano jaottelu KJ1 puheessa, jossa keskijohdolle rakentui merkitys strategian toteuttajina. Keskijohdon luomat merkitykset tiukasta vastuujaosta ajatustyön ja operatiivisen työn välillä muistuttaa hyvin pitkälle strategian sisältöajatus (Pietilä, 2015, 58). Kysyttäessä miten keskijohdon haastateltavat itse osallistuvat strategiatyöhön, piirtyy kuvatuista kokemuksista hyvin vähäinen osallistuminen. Keskijohdon haastateltavat kuvasivat osallistumistaan seuraavasti.

Muistan ajatelleeni, että joo, että onhan se kiva, että tässä tavallaan oli mukana siinä työstämisessä ja sillä tavalla voi sanoa, että se tuli myös henkilöstön

osallistamisen kautta. Mutta sitten toisaalta on vähän sellainen olo, että juu se osallistaminen tehtiin, mutta ehkä se jäi kuitenkin vähän sellaiseksi pinnalliseksi tai sellaiseksi. KJ2 / Punainen

En mä nyt pysty sanomaan, että toivotaanko meiltä mitään tai pyydetäänkö meiltä kauheesti mitään. Se on pikemminkin semmoinen mahdollisuuden varaaminen. Kukin osallistuu oman mielenkiintonsa mukaan. KJ1 / Punainen

Mä viraston ja sisarviraston yhteiseen strategiaan en ole itse osallistunut. Mä oon ollut ollut puheenjohtajana ryhmässä, joka valmisteli henkilöstöstrategian... ..työryhmänä käytännössä tehty sitä asiaa... ..tällainen työryhmä työskentely siinä on myös keskiössä ja ylijohdo, ja ylijohdon tuki. KJ3 / Vihreä

Keskijohdon haastateltavista vain KJ3 kuvasi kokemuksessaan *osallistumista*. Vastaavasti muut haastateltavat kuvasivat *osallistamista*. Kuvauksissaan omasta osallistumisestaan KJ2 faktualisoi omalta osaltaan strategiatyöhön osallistumisen vajavaiseksi. KJ1 loi samansuuntaista merkitystä strategiatyöhön osallistumiselle, jossa osallistumisen merkitys on hyvin näennäinen. Molempien KJ1:n ja KJ2:n luomat merkitykset rajaavat toimijuutta hyvin kapeaksi. Eroavaisuus keskijohdon haastateltavien kohdalla tulee KJ3:n kohdalla, joka toisaalta tuo esille osallistumistaan strategiatyöhön, mutta siitä huolimatta legitimoii organisaation ylimmän johdon ensisijaiseksi toimijaksi strategiatyössä. Huomattavaa on, että keskijohdon haastateltavien kohdalla punaisen osaston keskijohto rajaa toimijuuttaan kapeammaksi kuin vihreän osaston keskijohto. Punaisen osaston haastateltavien kuvaukset osallistumisen puutteesta ovat yhteneväiset Pietilän (2015, 30–33) havaintojen kanssa, että strategiatyön ulkopuoliselle vain sisällön omaksuminen ja toteuttaminen voi jäädä niin etäiseksi, että strategia ei käytännössä tarjoa mitään.

Kun keskijohdon haastateltavilta tarkemmin kysyttiin, miten he kokevat oman osallisuutensa, toistui puheessa hyvin samansuuntaiset merkitykset kuin edellisessä osiossa. Punaisen osaston keskijohdon haastateltavat kuvasivat hyvin vähäistä osallisuutta ja vastaavasti vihreän osaston haastateltava suurempaa osallisuutta.

Kyllä mä sillä tavallaan ajattelen, että ilman muuta hyväksyn sen strategian mikä meillä olen, kun kerran olen organisaatiossa päällikkönä. Toimin ja sitoudun sen toimimaan. Silleen kyllä olen osallinen. KJ2 / Punainen

Ei ole aikaa Ei ole muillakaan aikaa että... ..Meidän resurssit eivät pysy perässä sille asiamäärälle mitä tulee. Hommaa tulee kokoajan enemmän ja enemmän ja meidän resurssit ei pysy tässä mukana, että kyllä mä nään, että kiire niin se kyllä tappaa kaikenlaisen luovan toiminnan mikä vois olla sen edellytyksenä, että sä voit jotain strategiaa miettiä tämä on mun näkemys asiasta ja kokemus. KJ1 / Punainen

Missä [henkilöstö]strategiaprosessissa, missä mä oon itse ollut mukana niin se on kauheanintensiivistä ja mielenkiintoista että ne on hirveän herätteleviä tilaisuuksia ja antaa paljon aihetta sitten siihen pohdintaan mutta tosiaan sitten se, että päästäänkö sitten toteuttamaan niitten ehkä idealististenkin ajatusten mukaan mitä sitten on. Niin siinä on varmaan haastetta. KJ3 / Vihreä

Puheessaan KJ2 loi strategialle merkityksen asiana, joka hänen tulee esihenkilönä allekirjoittaa ja sisäistää. KJ2:n puheessa toistuu jo monesti aiemmin esille tullut suunnittelutyön erottaminen johdon asiaksi, jolloin muille organisaation jäsenille jää tehtäväksi vain olla tietoinen strategiasta. KJ2 faktualisoi osallisuuden

strategiasta vain sen toimeenpanemiseksi, jolloin hän tulee rajanneeksi oman toimijuutensa hyvin passiiviseksi. KJ1 toistaa puheessaan edellisen osion osallistumisen vajavaisuutta faktualisoimalla strategiatyön etäiseksi asiaksi, jolle ei ole operatiivisen työn tuoksinassa aikaa. KJ1 rajaa näin puheessaan omaa osallisuuttaan hyvin pieneksi. Osastojen välinen ero toistuu myös osallisuuden kokemuksen kuvauksessa. Vaikka KJ3 faktualisoi itsensä osalliseksi strategiatyöstä hän samaan aikaan luo strategiasta hyvin abstraktia ja operatiivisesta työstä erillistä toimintoa, ja kyseenalaistaa strategiatyön konkreettiset vaikutukset. Tämän pohjalta keskijohdon kuvaukset vaikuttaisivat vahvistavan vielä lisää Pietilän (2015, 30–33) havaintoa strategian sisällön ja työnjaon korostamisen sudenkuopista.

Kysyttäessä organisaation johdolta strategian vastuun jakautumisesta organisaatiossa, kuvaukset olivat sisällöltään hyvin yhteneväiset asiantuntijataso haastateltavien ja keskijohdon haastateltavien kanssa. Organisaation johto kuvasi vastuun jakautumista seuraavasti.

Organisaation ja sisarorganisaation yhteinen strategia joo kyllähän siitä strategia on vastuussa ylijohtaja kyllä viraston ylijohtaja kantaa sen isoimman vastuun siitä. J1 / Koko organisaatio

Tietysti ylijohtaja on virastopäällikkö, jonka joka on se taho, joka tietysti vastaa meidän viraston toiminnasta ja sitten kullakin vastuualueella niin vastuualuejohtaja. J3 / Punainen

Kaikki ylemmän johdon haastateltavat tarttuivat johtajakeskeiseen strategiadiiskurssiin ja legitimoivat organisaation johtoa, eli itseään vastuulliseksi strategiasta. J1 faktualisoi organisaation ylimmän johtajan strategian ensisijaiseksi vastuulliseksi. Samoin myös J3, joskin hän jätti henkilöimättä vastuun vain ylimmässä asemassa olevalle. Luodut merkitykset ovat hyvin samankaltaiset kuin edellisissä osiossa muilla toimijaryhmillä, jolloin organisaation johto rajoittaa muiden organisaation jäsenten osallisuutta (Mantere & Vaara, 2008). Kysyttäessä miten he itse osallistuvat strategiatyöhön ylimmän johdon haastateltavat vastasivat seuraavasti.

Me tehdään yhdessä siis [muiden aluevirastojen] ylijohtajien kanssa nämä valinnat, että nämä on asioita, joilla on merkitystä siinä, että miten me menestyttään, miten me saavutetaan ne tavoitteet, mitä meille on asetettu. J1 / Koko organisaatio

No kun mä oon ollut vasta niin vähän aikaa, niin mä en ole siihen viraston ja sisarviraston yhteiseen strategiaan niin kun juurikaan siihen en ole osallistunut... ..enkä ole itse asiassa niihin tavallaan henkilöstö-, viestintä- ja asiakkuusstrategian laatimiseen, kun en osallistunut. Mutta oonhan mä on sitten ollut mukana näiden ylijohtajien strategisten kärkien määrittelyissä, eli tavallaan siihen työhön on päässyt osallistumaan, että joo, osittaista kyllä. J2 / Vihreä

Minusta strategia ei ole mikään itsetarkoitus eikä erillinen asia. Se on osa tätä normaalia johtamista ja johtamistyötä sen organisaation tavoitteiden toteuttamista. J3 / Punainen

Ylimmän johdon puheesta omasta osallistumisestaan lukuun ottamatta J1:tä piirityi hyvin samankaltainen kuva kuin keskijohdon haastateltavien osalta. Puheessaan J1 faktualisoi itsensä oman organisaationsa ensisijaiseksi strategiatoimijaksi. Hän tuo esille naturalisoitua merkitystä itsensä ja muiden aluevirastojen ylimpien johtajien strategian kannalta ainoana päätöksentekijöinä. Mielenkiintoista

on huomio siitä, että vaikka J1 luo puheessaan merkityksen itsestään ainoana päätöksentekijänä oman organisaationsa osalta, hän faktualisoi ministeriön tavoitteiden antajaksi, jolloin hänelle jää toimeenpaneva rooli. J1 siis epälegitimoi itseään johtajakeskeisellä strategiadiskurssilla ja vastaavasti legitimoii johdon johtoa, eli ministeriötä.

Huomattavan erilaista kuvaa omasta osallistumisestaan toi esille J2, joka tuo omassa puheessaan esille naturalisoidun merkityksen, sillä hän ei ole organisaation jäsenenä tarpeeksi pitkää aikaa, hän ei ole kyennyt osallistumaan strategiatyöhön kuin joiltain osin. Vaikuttaisikin siltä, että vaikka haastateltavat ovat organisaation ylintä johtoa, heillä ei ole organisaation kontekstin vuoksi sellaista toimijuutta tai osallisuutta organisaation strategiasta kuin aiemmasta tutkimuksesta voisi päätellä (Mantere & Vaara, 2008). Kysyttäessä vielä tarkennusta johdon haastateltavilta osallisuuden kokemuksesta organisaation strategiaan, erosivat vastaukset osallistumisen kuvauksista strategiatyöhön. Kuvaukset olivat seuraavanlaisia.

Minä varmaan olen päässyt. Sanotaan, että jollain tavalla mukaan keskusteluihin ja ollut niissä tietenkin mukana, ollut mahdollisuus osallistua niihin. J2 / Vihreä

Se on minun jokapäiväistä työtä. Ei ole olemassa erikseen semmoista strategiaa lokeroa, vaan kyllä sen täytyy olla selkäytimessä, että mitä nää tarkoittaa sitten käytännössä. J3 / Punainen

J2 loi puheessaan hyvin samankaltaista merkitystä kuin keskijohdon haastateltavat punaiselta osastolta. J2 faktualisoi osallisuutensa pitkälle tilaisuuksiksi osallistua, jolloin hän rajasi omaa toimijuuttaan samalla tavalla suhteellisen kapeaksi. J3 kuvaus erosi J2 kuvauksesta huomattavasti, sillä hän loi puheessaan strategialle merkityksen ensisijaisena työnään. J3 kuvaus on Mantereen (2008) asettaman oletuksen mukainen. J3 faktualisoi kuvauksessaan strategian toimintansa lähtökohdaksi, joka on vaatimuksena siihen, että voidaan puhua toimijuudesta.

Kun osallisuutta tarkastellaan tutkimuskysymysten valossa kokonaisuutena, huomattavaa on, että ainoa ryhmä organisaation sisällä, joka täyttää toimijuuden kriteerit osallisuudesta on organisaation ylin johto. Organisaation ylin johto on ainoa ryhmä organisaation sisällä, jonka luomat merkitykset edes mahdollistavat osallisuuden strategiasta. Huomattavaa on, että kuten edellisen teeman kohdalla, myös osallisuuden kanssa luotujen merkitysten perusteella johdon toimijuus vaikuttaa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen verrattuna varsin kapealta (Mantere & Vaara, 2008). Tämä siitäkin huolimatta, että johdon luomien merkitysten pohjalta he tämän tutkimuksen toimijuuden kriteerit täyttivätkin (Hewson 2010; Heiskala 2003, 187–190).

Keskijohdon ja asiantuntijatason välillä ei ollut merkittäviä eroja; molemmat organisaation ryhmät täyttävät luomiensa merkitysten pohjalta vain tekijyyden kriteerit, sillä toimijuus jää liian passiiviseksi (Hewson 2010). Huomion arvoista on se, että kaikki organisaation jäsenet, asemastaan riippumatta, tarttuvat puheessaan ja merkityksenluonnissaan ensisijassa johtajakeskeiseen strategiadiskurssiin, jolloin vaikuttaisi siltä, että juuri muita diskursseja ei ole saatavilla (Vaara & Whittle, 2022). Koska organisaation jäsenet, asemasta riippumatta, tarttuvat tai ovat pakotettuja tarttumaan merkityksenluonnissaan juuri

johtajakeskeiseen strategiadiskurssiin, rajoittaa se osallistumista strategiaan. Tällöin organisaatiossa paitsi johdon myös organisaation muiden ryhmien toimesta toistamat osallisuuteen liittyvät diskursiiviset käytännöt ylläpitävät johdon hegemonista asemaa ja rajoittavat muiden organisaation jäsenten toimijuutta. (Mantere & Vaara 2008.)

4.4 Sitoutuminen

Neljäs teema, joka haasteltavien puheista nousi esille, oli sitoutuminen. Sitoutuminen on kokoava teema sille, miten tärkeäksi tai merkitykselliseksi haastateltavat puheessaan loivat strategian ja vastaavasti, miten merkitykselliseksi vaihtoehtoisia asioita puheessa merkityksellistettiin haastateltavien toimesta. Osallisuuden puute on ongelmallista sitoutumisen kannalta. Siitä huolimatta, että organisaation jäsen ei kokisi strategiasta osallisuutta, hän voi sitoutua organisaation strategiaan (Aaltonen & Ikävalko, 2002; Mantere, 2008). Vastaavasti mikäli strategia koetaan merkitykseltään vähäiseksi, vähentää se sitoutumista huomattavasti (Mantere 2008; Pietilä, 2015, 30–33).

Asiantuntijoiden puheessa strategian tärkeyttä ja myös tärkeyden puutetta omassa asemassa perusteltiin pääasiassa johtajakeskeisyydellä. Poikkeuksena yksi asiantuntijataso haastateltavista perusteli strategian merkitystä tai merkityksen puutetta omalla virallisella asemallaan organisaatiossa. Asiantuntijoiden välillä vain sinisen osaston asiantuntijan luomat merkitykset erosivat huomattavasti muista asiantuntijoista. Asiantuntijat kuvasivat strategian merkityksellisyyttä seuraavasti.

Se on ehkä vähän kirkastumatta, että mitä toimijaryhmää se strategia halutaan palvelevan, että varmaan jossain tietyssä toimijaryhmässä strategialla on niinku hyvin keskeinen ja merkittävä rooli, mutta ei välttämättä kaikille toimijaryhmillä... ..Ei pidä luoda tavallaan semmoista prosessia minkään strategian ympärille, jos sen ei oleteta ohjaavan jonkun tietyn tason toimijoiden työtä. A1 / Punainen

No kyllä mä koen [viraston ja sisarviraston yhteisen strategian] hirveän tärkeäksi ja hirveän sellaisiksi, että ne ohjaa meidän toimintaa oikeaan suuntaan siihen suuntaan mihin sitä halutaan viedä. Mutta toimintastrategiat niin mä en näe niitä kauhean tärkeitä. Mun mielestä olisi paljon järkevämpää tehdä strategian toteuttamiseen ohjelma. A4 / Vihreä

No onhan nämä [strategiat] tottakai tärkeitä. Mä itse tosissaan työskentelen suorittavalla tasolla, niin mun tärkein tehtävä täällä on tuoda se mun asiantuntijuus tähän, mutta se asiantuntijuushan on tietysti osa myös sitä strategiaa, sitä kautta koen sitä tärkeyttä. A6 / Punainen

Esimerkiksi asiantuntijat A1, A4 ja A6 loivat puheessaan strategialle merkityksen oman virallisen asemansa kautta. A1 loi strategialle hyvin vähäisen merkityksen. Strategiasta muodostuu hänen puheessaan turha, koska hän ei pääse käsiksi omassa asemassaan siihen, miten sen tulisi ohjata häntä tai miten hän voisi strategiadiskurssia hyödyntää omassa toiminnassaan. A1 kuvaus muistuttaa huomattavasti Pietilän (2015, 30–33) kuvausta strategiasta, joka ei tarjoa mitään. Vastaavasti A6 luo strategialle merkityksen tärkeänä legitimoiden sen johdon

asiaksi, jolloin hän tuo esille naturalisoitunutta käsitystä, jonka voi muotoilla jo aiemmin tuttuun muotoon: koska strategia on johdon asia, sen tulee olla merkityksellistä. Myös A4 loi strategialle merkityksen legitimoimalla johdon merkitystä. A4 puheessa strategian merkityksellisyys rakentui sille, että se on johdon vallan väline. Asiantuntijataso haastateltavat tarttuivat jälleen johtajakeskeiseen strategiadiskurssiin, joka vaikutti ainoalta saatavissa olevalta. Esimerkiksi A1 tapauksessa vaikuttaisi, että hänen diskursiivinen kompetenssi ei riitä siihen osallistumiseen (Vaara & Whittle, 2022). A4 ja A6 hyödynsivät selkeämmin johtajakeskeisyyttä korostavaa diskurssia ja näin asiantuntijoiden luomat merkitykset olivatkin pitkälti heidän omaa toimijuuttaan rajoittavia.

Vain strategian tärkeyden tarkastelu ei anna kattavaa kuvaa sitoutumisesta, vaan huomioitavaa on, millainen merkitys strategialla on haastateltaville sitoutumisen kannalta (Aaltonen & Ikävalko, 2002). Asiantuntijat kuvasivatkin strategian merkityksellisyttä esimerkiksi seuraavasti.

Mä oon seurannut itse näitä strategioita ja strategiakirjauksia ja olen tavallaan hakenut sieltä esimerkiksi niin kun taustatukea jollekin omalle tehtäväkokonaisuudelle, että miten se näkyy strategiakirjauksena. A1 / Punainen

Mun työtä ohjaa sitten strategian pohjalta rakennetut erilaiset valtionhallinnon toimintaohjelmat tai esimerkiksi julkisen hallinnon strategian linjaukset. Elikkää kun tää kuitenkin on aika moinen strategiahimmeli kaiken kaikkiaan... ..Katson mitä strategiaa näyttää, kun mä lähden suunnittelemaan niitä toimenpiteitä siihen, että mitä me ollaan tekemässä. A4 / Vihreä

No kyllä mä koen, että strategiaan niinku osa sitä arvomaailmaa ja se arvomaailma ohjaa sitten omaa toimintaa ja... ..sillä tasolla, kun se [strategia] nyt omissa työtehtävissä on [merkityksellinen], niin ilman muuta. A6 / Punainen

Asiantuntijataso haastateltavat loivat puheessaan strategialle merkityksen toiminnan perusteluun soveltuvana asiana. Puheessaan haastateltavista A1 ja A4 loivat molemmat strategialle hyvin välineellisen merkityksen. Strategiasta muodostui heidän puheessaan asia, jolla voidaan tarpeen mukaan perustella omaa toimintaa. Myös A6 loi puheessaan strategialle vastaavanlaista merkitystä. Hän loi puheessaan strategiasta kuvaa etäisesti arvojen kautta vaikuttavana asiana. Mielenkiintoista on, että merkityksellisyyden kanssa asiantuntijahaastateltavat eivät tartu johtajakeskeiseen strategiadiskurssiin vaan esimerkiksi A4 tarttuu poliittista ohjausta ja hallintoa korostavaan puhetapaan, josta jatkossa käytän nimitystä hallinnollinen diskurssi.

Toimijuuden kannalta huomioitavaa on, että asiantuntijataso haastateltavat eivät hyödyntäneet merkityksellistämässä johtoa korostavaa strategiadiskurssia vaan johdon toimijuutta rajoittavaa hallinnollista diskurssia, sillä hallinnon ja byrokratian korostamisella voidaan vähentää strategian merkitystä (Höglund & Svärdsten, 2018).

Strategiaan sitoutumisen kannalta on myös tärkeää huomioida muut haastateltavien puheessa merkitykselliseksi rakennetut tekijät. Puhuttaessa strategian tärkeydestä ja muista tärkeistä asioista, suurin osa asiantuntijataso haastateltavista rakensi strategian sijaan suuren merkityksen lakisäätöille tehtäville tai itsessään laille. Osa haastateltavista painotti strategiaa merkityksellisempänä asiana poliittista tulosohtoa. Mielenkiintoista on, että osa ei tehnyt erottelua

poliittisen tulohajauksen ja strategian kanssa. Asiantuntijatasen haastateltavat kuvasivat muita merkityksellisiä tekijöitä seuraavasti.

Jos me nyt puhutaan organisaation ohjaavasta strategiasta niin silloin se ei juurikaan mielestäni ohjaa edes meidän yksikön työtä, vaan meidän yksikön työtä ohjaa paljon enemmän erilaiset muut [lakiin perustavat] suunnitelmat tai asiakirjat. A1 / Punainen

Aina voin vedota siihen, että mulla on lakisäätteisiä tehtäviä. Mulla on nämä ja nämä asiat, jotka mun pitää nyt hoitaa, että mulla ei ole aikaa nyt tähän. Sitä [strategiatyötä] voi tehdä innoissaan ja sillä tavalla, että tää koskee mua. A2 / Sininen

Siis molemmat on tärkeitä ja se tulossopimus on vaikei meillä olisi strategiaa ollenkaan, niin [ministeriön] tulossopimus on tärkeä, että se on lakisäätteen juttu, mutta kyllä mä pidän tärkeänä siis strategiaakin. A5 / Vihreä

No tulossopimushan tavallaan se vie ehkä niin tästä strategiaa tavoitteita sitten alemmalle tasolle... ..Kyllä mä näen, että se strategia on meillä oikeastaan kaikessa se ylätasoinen asia, josta me lähdetään sitten alaspäin, että sinne tulossopimukseen valuu sieltä tavoitteita myöskin. A4 / Vihreä

Asiantuntijoista A1 ja A2 molemmat toivat esille vaihtoehtoisena merkityksenä strategialle lakisäätteen asiat. Molemmat hyödyntävät merkityksen luonnissaan lakia ja byrokratiaa korostavaa diskurssia, jota kutsun jatkossa lyhyesti lakidiskurssiksi. A1 faktualisoi lain pohjalta luodut asiakirjat merkitykseltään ensisijaisiksi verrattuna strategiaan. Vastaavasti A2 faktualisoi mahdollisuuden tähän. Lakidiskurssi vaikuttaisi olevan edellisten asiantuntijoiden toimesta helpommin saatavilla kuin strategiadiskurssi. Vaikuttaisinkin siltä, että A1 ja A2 pyrkivät hyödyntämällä lakidiskurssia rajoittamaan johdon toimijuutta asettamalla lakisäätteen tehtävät strategian edelle ja siitä irralliseksi (Vaara & Laine, 2006, 167).

Toinen asiantuntijoiden puheessa strategian kustannuksella ensisijaista merkityksellisyyttä nauttiva konsepti on poliittinen ohjaus. A5 faktualisoi poliittisen ohjauksen ensisijaiseksi verrattuna strategiaan. A5 legitimoit puheessaan ministeriön tulostavoitteita ensisijaiseksi verrattuna strategiaan samalla tavalla kuin A1 ja A2 lakia. Muista eroten vain A4 faktualisoi puheessaan strategialle ensisijaisen merkityksen verrattuna lakiin tai poliittiseen ohjaukseen. Näin ollen kokonaisuutena asiantuntijatasen haastateltavat tarttuivat merkityksen luonnissaan laki- ja hallintodiskursseihin, joiden pohjalta luodut merkitykset eivät laajenna heidän toimijuuttaan strategian suhteen, mutta samaan aikaan asiantuntijoiden luomat merkitykset rajoittavat organisaation ylimmän johdon toimijuutta (Vaara & Laine, 2006, 167). Strategiaan sitoutumisen kannalta sitä epälegitimöivien merkitysten luonti vaihtoehtoisia diskursseja hyödyntämällä on todennäköisesti hyvin ongelmallista (Höglund & Svärdsten, 2018).

Käsiteltäessä keskijohdon haastateltavien kanssa strategian merkityksellisyyttä, nousi heidän puheessaan esille hyvin samankaltaiset asiat kuin edellisessä osiossa asiantuntijoiden toimesta. Keskijohdon haastateltavat kuvasivat kokemuksiinsa strategian merkityksestä esimerkiksi seuraavasti.

En koe sitä [strategiaa] ihan hirvittävän tärkeäksi, että en pidä kovin tärkeänä. Meillä on työjärjestys ja [lain]valvontaohjelma ja tulossopimus ja vasta tämän kaiken perään tulee strategia. Niin sillä on aika pieni rooli tässä käytännön työssä se on mun mielestä rehellistä myöntää. KJ1 / Punainen

Mulla on ehkä pikkuisen vaikea nyt erottaa sitten sitä, että mikä on strategista ohjausta ja mikä on muuta ohjausta, koska kaikki ohjaus on meille kuitenkin ohjausta. KJ3 / Vihreä

Keskijohdon haastateltavista punaisen osaston haastateltavat faktualisoivat lain merkitykseltään ensisijaiseksi hyödyntämällä lakidiskurssia. Vihreän osaston haastateltavalla KJ3 oli puheessaan haasteita erotella merkitysten ensisijaisuuksia ja hän päätyi legitimoimaan johdon merkitystä. Vaikuttaisi kuitenkin, että diskurssi, johon hän tarttuu, on hallinnollinen diskurssi, sillä korostuksen kohteena on ensisijassa poliittinen ohjaus. Molemmat merkityksen luonnit epälegitiimoivat strategian merkitystä ja sitä myöten pyrkivät rajoittamaan johdon toimijuutta. Mielenkiintoista onkin, että keskijohdon haastateltavat pyrkisivät siis epälegitiimoimaan johdon toimijuutta sen sijaan, että pyrkivät mahdollistamaan omaa toimijuutta strategian suhteen (Höglund & Svärdesten, 2018).

Koska tutkimuksen strategiakäsityksen mukaan strategia on käytäntöjä, kysyttiin myös keskijohdon haastateltavilta, millainen merkitys strategialla on käytännössä. Keskijohdon edustajat toistivat hyvin samankaltaisia merkityksiä, jotka tulivat esille jo asiantuntijoiden puheessa.

Ei [strategia] konkreettisesti mun työpöydällä ihan hirveen paljoa ohjaa, että se ohjaa sen verran että... ..kyllä sillä pystytään vähän perustelemaan, että minkä takia tämäkin [sidosryhmä]työ on tärkeitä. KJ1 / Punainen

No toi on hankala kysymys. Meillähän strategia lähtee silleen aika monipuolisesti, että oikeastaan hankaluus ehkä siinäkin, että meillä on useita strategioita... ..kaikki nää [eri strategiat] ohjaa tietyllä tavalla toimintaa. KJ3 / Vihreä

Esimerkiksi KJ1 faktualisoi strategian taustatueksi, joka on tarvittaessa saatavilla, jos toimintaa ei voida muilla syillä perustella. Vastaavasti myös KJ3 luo samankaltaista merkitystä kuin asiantuntijatason haastateltava A6 edellisessä osiossa. Strategia jää merkitykseltään etäiseksi, kun se on faktualisoitu vaikeaselkoiseksi. Vaikuttaisi siis siltä, että myös keskijohdolle muut organisaation diskurssit ovat helpommin saatavilla, sillä diskursiivista kompetenssia ei välttämättä ole (Vaara & Whittle, 2022). Tämän lisäksi vallitseva organisaation strategiadiskurssi on hyvin johtajakeskeistä ja näin sen hyödyntäminen ei välttämättä tarjoa keskijohdon haastateltaville mahdollisuutta laajentaa omaa toimijuuttaan (Höglund & Svärdesten, 2018).

Myös keskijohdon haastateltavien puheessa nousi esille strategialle vaihtoehtoisia merkityksiä, jotka oli heidän toimestaan asetettu puheessa etusijalle. Kysyttäessä, mitkä asiat ovat käytäntöjen ja toiminnan kannalta merkityksellisiä, keskijohdon haastateltavat vastasivat seuraavasti.

Kyllä ne on aika tärkeitä on ne [lakien ja ministeriön] ohjeet katotaan ja tietysti pyritään ohjaamaan toimintaa sitten vähän niin kuin tulossopimuksen mukaisesti... ..eniten sitten esimiestyötä ohjaa eniten meidän henkilöstöpoliittiset linjaukset mitkä meidän virastossa on. KJ1 / Punainen

No kyllä mä sanoisin, että mun johtamista ilman muuta niin kun niin kun ohjaa se tulossopimus se on se mihin pitäisi pystyä. KJ2 / Punainen

Kyllä on joo, että ihan siis sanotaan näin, että toki lait ja asetukset ohjaa ihan päivittäistasolla ja ehkä sitten ne muut periaatteet ja toimeksiannot ohjaa sitten toimintaa. KJ3 / Vihreä

Kaikki keskijohdon haastateltavat asettavat puheessaan ensisijaisen merkityksen joko laille tai poliittiselle ohjaukselle. Mielenkiintoista on, että poliittisen ohjauksen faktualisointi merkitykseltään ensisijaiseksi legitimoitua organisaation ulkopuolista johtoa organisaation sisäisen johdon sijaan. Esimerkkinä KJ1 faktualisoi poliittisen johdon ensisijaiseksi. Toinen huomattava seikka on esimerkiksi KJ3 toimesta lakidiskurssin korostaminen strategiadiskurssin edelle. Kokonaisuutena keskijohto hyödyntää merkityksellistämisen sekä hallinto- että lakidiskurssia, joista molemmat rajoittavat ylimmän johdon strategista toimijuutta (Höglund & Svärden, 2018). Kun merkityksellistämistä tarkastellaan sitoutumisen teeman kannalta, vaikuttaisi siltä, että keskijohdon luomat merkitykset vähentävät sitoutumista organisaation strategiaan, joka voi olla strategiatyön kannalta hyvin ongelmallista (Aaltonen & Ikävalko, 2002; Mantere & Vaara, 2008).

Käsiteltäessä strategian merkitystä organisaation johdon kanssa, nousi haastateltavien puheessa esille ainoana organisaation ryhmänä kokemus, että strategialla on suuri merkitys kaikille haastateltaville. Johdon haastateltavien välillä ei ollut eroja osastojen suhteen.

No kyllä se tässä tilanteessa ainakin, kun ajattelee tätä kontekstia missä me toimitaan, että on tällainen monivirasto rakenne ja on vähän erilaisia mielipiteitä ja sitten on vielä erilaisia toimialoja niin kyllä se tässä tilanteessa ainakin jotenkin helpottaa semmoista, ne valinnat mitä on tehty, vaikka siellä strategiassa niin se helpottaa sitä jotenkin sitä kasaamista semmoisen yhteisen näkymän kasaamista. J2 / Vihreä

Kyllä koen. [strategian tärkeäksi] J3 / Punainen

Johdon haastateltavista J2 faktualisoi strategian tärkeyden kontekstin ja yhteistyön haasteiden ratkaisuksi. Muut haastateltavat eivät perustelleet strategian tärkeyttä. Myös johdolta kysyttiin, millainen merkitys strategialla on käytäntöjen ja toiminnan suhteen. Tätä ylimmän johdon haastateltavat kuvasivat esimerkiksi seuraavasti.

Kyllä se [tulossopimus] niissä tilanteissa ohjaa myöskin sitä minun ajankäyttöä, että ehkä pyrin ohjaamaan myös sellaisiin asioihin huomiota enemmän, jotka on meillä selkeitä valintoja... ..Niin se [kehitystyö] on helpommin silloin perusteltavissa sen strategian kannalta ne valinnat ehkä sellaisissa tilanteissa se [strategia] saattaa tullakin sitten. J2 / Vihreä

Ei me käydä keskustelua niin, että nyt keskustellaan strategiasta vaan niistä asioista, jotka siellä on, että okei tämä kuuluu, vaikka meidän viestintä strategiaan linjauksiin että me toimitaan tietyissä asioissa näin eli siitä perustuksesta mitä ihmiset tekee ja sitten me toimitaan sen mukaan. J3 / Punainen

Kysyttäessä ylimmän johdon haastateltavilta, millainen käytännön merkitys strategialla on, toistuivat hyvin samankaltaiset merkityksen luonnit kuin keskijohdon haastateltavien kanssa, mutta erojakin on havaittavissa. Esimerkiksi J2 faktualisoi strategian yhtäläillä tarvittaessa taustatueksi, kun muita perusteluja toiminnalle ei ole. Huomattavaa on se, että erotuksena edelliseen J3 faktualisoi strategian joksikin arjen perustuksen ulkopuoliseksi. J3 hyödynsi puheessaan johtajakeskeistä strategiadiskurssia. Vastaavasti J2 tarttuu hallinnolliseen diskurssiin. Ylimmästä johdosta J3 pyrkii laajentamaan johdon toimijuutta, kun J2 vastaavasti luomillaan merkityksillä kaventaa sitä samalla tavalla kuin aiemmassa osiossa

keskijohdon ja asiantuntijatason haastateltavat. Hallintodiskurssi epälegitimoi viraston ylintä johtoa sillä poliittinen ohjaus, eli ministeriö korostuu ensisijaisena toimijana (Höglund & Svärdesten, 2018).

Kuten muiden toimijaryhmien kanssa myös johdon haastatteluissa nousi esille strategialle vaihtoehtoisia ja myös merkitykseltään ensisijaisia asioita. Ky-syttäessä, mitkä asiat heidän toiminnassaan ovat keskiössä johdon haastateltavat vastasivat seuraavasti.

Meidän toimintaa ohjaa kyllä lainsäädäntö... ..että kyllä lainsäädäntöhän ohjaa kaikkea meidän tekemistä ja oikeastaan ihan lähestulkoon kaikessa tekemisessä kaikki tekeminen perustuu lakiin, mutta kyllähän meidän toimintaa ohjaa tottakai tulostavoitteet... ..sen mukaisesti mitä meille ohjaavat ministeriöt asettaa tulostavoitteeksi. J1 / Koko organisaatio

No talous on aika isossa roolissa, että varsinkin nyt viimeisen vuoden kahden aikana niin talous on ihan selkeästi asettaa kyllä tiukatkin raamit silleen, että mitä pystytään sitten tekemään J2 / Vihreä

Joo, että julkishallinto on sillä lailla erilainen, kun siinä joudutaan kuitenkin se on se on poliittinen taho joka ohjaa tätä meidän kaikkea toimintaa, että siinä joudutaan tavallaan niin sovittamaan yhteen niitä hallitusohjelmatavoitteita ja sitten näiden organisaatioiden toimintaa ohjaamaan sillä ja sillä valtion rahalla niin mä sanoisin, että se on pikkaisen erilainen kuvio, kun jollakin yrityksellä mä oon ollut itse myöskin isossa yksityisessä firmassa, jossa asioiden, strategian laatiminen ja toteuttaminen on tietyllä lailla helpompaa. J3 / Punainen

Kuten asiantuntijatason ja keskijohdon haastateltavat, myös ylimmän johdon haastateltavat asettivat lainsäädännön tai poliittisen ohjauksen ensisijalle strategiaan verrattuna. J1 faktualisoi lainsäädännön fundamentiksi organisaation kaikelle toiminnalle. Vastaavasti J2 ja J3 molemmat faktualisoivat poliittisen ohjauksen ensisijalle verrattuna strategiaan. J2 ja J3 puhuivat samasta asiasta siinä missä J2 perustelee poliittista ohjausta budjetilla J3 tuo esille suuremmin ministeriön ohjeistuksen.

Kun sitoutumista ja siihen liittyviä diskursiivisia käytäntöjä tarkastellaan tutkimuskysymysten valossa kokonaisuutena, huomattavaa on, että kaikki ylimmän johdon haastateltavat hyödyntävät merkityksen luonneissaan hallinnollista- ja lakidiskurssia, jotka molemmat asetetaan etusijalle verrattuna organisaation strategiadiskurssiin. Tällöin ylin johto itse kaventaa omaa toimijuuttaan strategian suhteen (Höglund & Svärdesten, 2018). Mielenkiintoista onkin, että organisaation ylin johto ei tartu perinteiseen johtajakeskeiseen strategiadiskurssiin, joka tarjoaisi merkityksenluonnissa heidän toimijuuttaan laajentavat mahdollisuudet. Toisin kuin aiemmassa tutkimuksessa (esim. Mantere & Vaara 2008) tässä tutkimuksessa organisaation ylin johto deliitimoi omaa toimijuuttaan tarttumalla samoihin diskursseihin kuin organisaation asiantuntijat ja keskijohto.

Organisaation muut jäsenet tarttuvat merkityksenluonnissaan hallinnolliseen ja lakidiskurssiin, jotka molemmat toimivat merkityksenluonnissa johdon delegitimoinnin välineinä. Koska organisaation keskijohto ja asiantuntijataso eivät sitoutumiseen liittyvissä diskursiivisissa käytännöissä pyri laajentamaan omaan toimijuuttaan vaan keskittyy rajoittamaan johdon toimijuutta, syntyy tilanne, että strategian kannalta toimijuus on kaikissa toimijaryhmissä sitoutumisen kannalta heikkoa. Vaikuttaakin siltä, että kokonaisuutena koko organisaatio, mukaan lukien sen ylimmän johdon edustajat, luovat strategialle merkityksiä,

joitka potentiaalisesti vähentävät sitoutumista organisaation strategiaan asettamalla ensisijaisen toimijuuden organisaation ulkopuolelle. (Höglund & Svärdesten 2018; Mantere & Vaara, 2008.)

5 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella, miten organisaation diskurssit vaikuttavat strategiatyöstä luotuihin merkityksiin kohdeorganisaation eri hierarkkisilla tasoilla. Tältä pohjalta tarkastelun kohteena oli, miten diskurssiivisesti luodut merkitykset rajoittavat tai mahdollistavat strategista toimijuutta. Tutkimuksessa hyödynnetyn strategian käytäntönä näkevän teoreettisen tulokulman takia tarkastelun kohteena olivat organisaation kaikki organisaation virallisen hierarkian mukaiset tasot, myös suorittava taso, joka herkästi jätetään tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle riippumatta siitä, minkälaisesta teoreettisesta lähtökohdasta tutkimusta tehdään (MacKay, ym. 2021). Tämän lähtökohdan takia tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat organisaation jäsenet, joiden asemat ovat vaihdelleet ylimmästä johdosta aina suorittavalle tasolle asti.

Keskeisenä huomiona tuloksista keskusteltaessa on kohdeorganisaation konteksti. Kyseessä on valtiohallinnon monialaviraston alueellinen alavirasto, joka on pohjoismaiseen tapaan poliittisen ohjauksen alainen. Organisaation tavoitteiden asettamisen haasteet asettavatkin osaltaan kyseenalaiseksi, ovatko strategian käsitteet edes käyttökelpoisia organisaatiossa, jonka toiminnan tarkoitusta ja päämääriä on hyvin vaikea määritellä (Tiili 2008, 39–41). Toisena huomioitavana asiana ja myös kontribuutiona on, että tämän tutkimuksen aineistona, ei ole käytetty organisaation virallisia strategiadokumentteja, vaan tarkastelun kohteena on ainoastaan organisaation jäsenten puhe strategiasta. Strategiadokumenteilla on kuitenkin vaikutus strategiatyöhön, ja tämä tutkimus omalta osaltaan vastaa Thomasin ja Hardyn (2014) esille tuomaan tarpeeseen tarkastella strategiadiskurssin toistumista puheessa julkisen sektorin organisaatiossa.

Höglundin ja Svärdestenin (2018) tutkimus osoittaa, että strategiatyö julkisella sektorilla on hyvin haasteellista. Haasteellisuus johtuu siitä, että organisaation kilpailevat diskurssit mahdollistavat herkästi tilanteita, joissa strategiatyötä voidaan vaikeuttaa delegitimoimalla strategiatyötä edistäviä diskursseja. Jotta strategiatyö olisi mahdollista ja tehokasta, tulisi organisaation jäsenten hallita strategiadiskurssi ja hyödyntää sitä niin, että se edistää strategiatyötä. Tarkasteltaessa tutkimuksen tulosten pohjalta, miten kohdeorganisaation jäsenet hyödynsivät strategiadiskurssia tai muita organisaation diskursseja, ei strategiayön

edistämisestä ole juurikaan merkkejä. Toteamus edellä kaippaa kuitenkin tarkempaa avausta ja keskustelua.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, miten organisaation diskurssit vaikuttavat luotuihin merkityksiin organisaation eri tasoilla. Organisaation diskursseista ja niiden vaikutuksesta eri strategiatyön osa-alueisiin on runsaasti aiempaa tutkimusta. Esimerkiksi Mantereen ja Vaaran (2008) tutkimuksen mukaan johtajakeskeinen strategiadiskurssi, jolla pyritään ylläpitämään strategiaa sille vihkiytyneitten strategia-asiantuntijoiden yksinoikeutena, rajaa organisaation alempien tasojen toimijuutta. Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa Mantereen ja Vaaran (2008) havaintojen kanssa suurilta osin. Tulokset ovat yhteneväisiä esimerkiksi niiltä osin, että organisaatiolle, joissa strategiatyö on hyvin johtajakeskeistä, on tyypillistä johtajakeskeinen diskurssi, jolla pyritään ylläpitämään johdon hegemonista asemaa strategian suhteen. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että tutkimuksen kohdeorganisaatio ei ole tästä poikkeus.

Kuitenkin eroavaisuutena on, että tässä tutkimuksessa myös organisaation johto hyödyntää johtajakeskeistä strategiadiskurssia ja sitä epälegitimioivia muita diskursseja lähes samalla tavalla kuin organisaation muut tasot, jolloin tutkimuksen kohdeorganisaation ylimmän johdon luomat merkitykset ovat yhteneväiset Mantereen ja Vaaran (2008) keskijohdon luomien merkitysten kanssa. Mantereen ja Vaaran tutkimuksessa keskijohto nähdään strategian esillä pitäjänä ikään kuin strategian ilosanomaa julistavassa roolissa, joka tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on ylimmällä johdolla. Tätä eroa voidaan mahdollisesti selittää kontekstuaalisella erolla, sillä Mantereen ja Vaaran (2008) tutkimuksen kohteena ovat yksityisen puolen organisaatiot, joilla ei ole poliittista ohjausta vastaavalla tavalla kuin tutkimuksen kohteena olevalla organisaatiolla.

Tutkimusten tulosten kannalta huomattava seikka on myös se, että tutkimuksen kohdeorganisaation keskijohto putoaa samankaltaiseen rooliin kuin aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa suorittava taso. Esimerkiksi Mantereen ja Vaaran (2008) tutkimuksen organisaation suorittava taso niissä organisaatiossa, jotka ovat yhtä johtajakeskeisiä kuin tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on usein vailla toimijuutta strategiaobjektin roolissa.

Koska myös aiemmassa tutkimuksessa (esim. Mantere ja Vaara 2008) suorittavan tason kokemukset ovat strategiaan osallistumisen ja toimijuuden hyvin vähäisiä, eivät tämän tutkimuksen tulokset eronneet aiemmasta tutkimuksesta. Toisin sanoen tutkimuksen tulosten perusteella organisaation suorittavalla tasolla on vain vähän, jos ollenkaan strategista toimijuutta, mutta kun huomioidaan erittäin voimakkaasti johtoa korostava organisaation konteksti ja aiempi tutkimuskirjallisuus vastaavasta kontekstista ei tutkimuksen tulos ole erityisen yllättävä.

Tämän tutkimuksen toinen tutkimuskysymys oli, miten diskursiivisesti luodut merkitykset mahdollistavat tai rajoittavat strategista toimijuutta. Höglundin ja Svärdstenin (2018) tutkimuksen pohjalta diskursseja hyödyntämällä voidaan joko luoda merkityksiä, jotka edistävät strategiatyötä tai vastaavasti, sillä voidaan myös rajoittaa strategiatyöhön osallistumista. Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena strategiatyön sijaan oli *strateginen toimijuus*, joka laajentaa Höglundin ja Svärdstenin (2018) diskursiivisesti rakentuvaa strategiatyömallia, sillä strategiatyöhön osallistuminen vaatii organisaation jäseneltä toimijuutta,

joka itsessään jää Höglundin ja Svärdstenin tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle. Kuten Höglundin ja Svärdstenin (2018) tutkimuksessa, myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan katsoa, että lainsäädäntöä ja poliittista ohjausta korostavat diskurssit toimivat rajoittavina tekijöinä. Poikkeuksena Höglundin ja Svärdstenin (2018) tutkimuksen tuloksiin oli se, että tässä tutkimuksessa pyrittiin tarkastelemaan myös eroja eri organisaation ryhmien välillä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan katsoa, että erityisesti organisaation suorittava taso ja keskijohdo pyrkiivät delegitisoimaan organisaation johtoa hyödyntämällä strategiadiskurssin sijaan vaihtoehtoisia diskursseja luodessaan merkityksiä strategiasta. Tämän tutkimuksen tulokset diskursiivisen jännitteen olemassa olon kannalta eivät siis eroa aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta, sillä myös aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on todettu, että kilpailevat diskurssit aiheuttavat jännitteitä (Höglund & Svärdsten 2018). Verrattuna Höglundin ja Svärdstenin (2018) artikkeliin tämän tutkimuksen tulokset ovat rakeisuudeltaan hienommat, sillä organisaation jäseniä ei niputettu yhdeksi ryhmäksi, vaan huomion arvoista on, että keskijohdon lisäksi myös organisaation asiantuntijataso pyrkii merkityksenluonnissaan vastustamaan johdon diskursiivista valtaa. Tulosten perusteella kohdeorganisaatiossa delegitimoivien diskurssien hyödyntäminen tapahtuu silloin, kun strategiadiskurssi ei tarjoa merkityksenantoon sopivaa välinettä ja keskijohdolla sekä asiantuntijatasolla on riittävä diskursiivinen kompetenssi tarttua vaihtoehtoiseen diskurssiin. Lisäksi vaihtoehtoisia diskursseja tulee ylipäättään olla saatavilla (Vaara & Whittle 2022).

Toinen merkittävä ero verrattuna aiempaan tutkimukseen on organisaation ylimmän johdon toimijuuden puute. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa, kuten Mantereen ja Vaaraan (2008) tutkimuksessa, organisaation johto pääasiassa pyrkii ylläpitämään hegemoniaa juuri hyödyntämällä johtajakeskeistä strategiadiskurssia. Tästä poiketen tutkimuksen kohdeorganisaation johto hyödyntää tätä diskurssia merkityksenluonnissaan paitsi niin, että se pyrkii laajentamaan omaa toimijuuttaan, myös niin, että se rajoittaa sitä legitimoimalla poliittista ohjausta, joka on organisaation ulkopuolella. Huomion arvoista onkin, että tulosten perusteella organisaation johto ulkoistaa itsensä monilta osin toimijuuden ulkopuolelle, jolloin syntyy tilanne, jossa strategian suhteen toimijuutta ei ole yhdelläkään organisaation ryhmällä. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksessa käytetyn toimijuusmallin mukaisesti toimijuuteen ei riitä tietoisuus strategiasta, vaan toimijalla tulee olla valta tehdä toisin (Hewson 2010) Tulosten perusteella organisaation johto siis luopuu tästä vallasta hyödyntämällä omalta osaltaan merkityksenannossa samoja hallinto- ja lakidiskursseja kuin organisaation alemmat tasot. Toisaalta tulokset osoittavat myös, että organisaation johdon toimesta myös johtajakeskeistä strategiadiskurssia saatetaan johdon toimesta hyödyntää poliittisen ohjauksen legitimointiin. (Vaara ja Whittle 2022.) Tutkimuksen tulokset näiltä osin tukevat tarvetta lisätä kriittisesti orientoinutta strategiadiskurssin tutkimusta, jossa tarkastelun kohteena ovat nimenomaan, miten strategiadiskursseja ja strategiatyöhön muutoin liittyviä diskursseja organisaatiossa käytännössä hyödynnetään sen sijaan, että tarkastelun kohteen olisivat vain viralliset strategia-asiakirjat. (Hardy & Thomas 2014)

Kun liitetään aiempi keskustelu kontekstiin, omalta osaltaan poikkeavia tuloksia vallansiirtoilmion suhteen voi selittää juuri organisaation julkishallinnon

konteksti. Vastaava havainto tehtiin Höglundin ja Svärdsstenin (2018) toimesta ruotsalaisesta virastossa, jossa yhtä lailla valtaa pyrittiin siirtämään poliittiselle ohjaukselle. Erona kuitenkin kontekstin suhteen verrattuna Höglundin ja Svärdsstenin tutkimukseen on, että edellä mainitussa tutkimuksessa julkinen organisaatio toimii osittain markkinalogiikalla. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiota ei ole markkinatoimija.

Tämän tutkimuksen tärkein kontribuutio julkisen sektorin strategiatutkimukselle on subjektiposition tärkeyden havaitseminen. Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan katsoa, että virallinen asema kohdeorganisaatiossa ei taannut toimijuutta strategian suhteen, vaikka organisaatio muutoin onkin hyvin johtajakeskeinen. Johtajakeskeisyydestä huolimatta toimijuuden puute sekä toimijuuden passiivisuus strategian suhteen oli havaittavissa jossain määrin koko organisaation tasolla asemasta riippumatta. Toisaalta tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteet rajattiin organisaation jäseniin, jolloin muiden tärkeiden sidosryhmien kuten ministeriön poliittisen ohjauksen toimijoiden tarkastelua ei tehty, jolloin tuloksia olisi voitu selittää kattavammin (Whittington ym., 2011). Subjektiposition korostunut merkitys virallisen aseman sijaan voidaan katsoa kontribuutiona myös laajemmin strategian käytäntötutkimukselle, jossa suurin osa tutkimuksesta on edelleen rajoittunut johdon tai keskijohdon tarkasteluun (MacKay, ym. 2021; Rouleau & Cloutier 2022). Tämän tutkimuksen tulosten voidaan katsoa vahvistavan esimerkiksi Rouleun ja Cloutierin (2022) artikkelissaan esille tuomaa kritiikkiä strategian käytäntötutkimusta kohtaan, jossa strategia käytännöt on määritelty hyvin managerialistisista lähtökohdista, sillä tämän tutkimuksen tulokset tuovat esille virallisen organisaation hierarkian ongelmallisuutta oletuksellisenä lähtökohtana strategisen toimijuuden suhteen.

Kun pohditaan, mitä tutkimuksen kohdeorganisaatio voi tulosten pohjalta mahdollisesti kehittää strategiatyössään, yhtenä tekijänä on huomioida organisaation sisäisten diskurssien välinen jännite ja jopa ristiriitainen luonne. Huomioidavaa on, että organisaatiolta ja sen jäseniltä vaaditaan tasapainoilua siinä, miten eri diskursseja, hyödynnetään tavalla, joka olisi strategiatyötä edistävää heikentämisen sijaan. Hyvänä ohjenuorana tähän on jo aiemmin Pietilän (2015, 30–33) esittämä näkemys, että riippumatta siitä, miten organisaatio strategian näkee, tulee sen olla kaikille jäsenille hyödyllinen. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan katsoa, että kun strategiaa ei koeta hyödylliseksi, saatetaan tarttua strategiatyötä heikentäviin merkityksiin ja diskursseihin.

Toinen merkittävä asia, joka tutkimuksen pohjalta voidaan kohdeorganisaatiolle ehdottaa strategiatyön tueksi, on diskursiivisen kompetenssin jakautumisen huomiointi organisaatiossa. Strategiatyön ja strategiaviestinnän vaikeaselkoisuus ja abstraktius ei palvele organisaation jäseniä, sillä jos strategia jää vaille merkitystä luodaan merkitykset muita vaihtoehtoisia diskursseja hyödyntämällä ja usein strategiatyön kannalta haitallisilla tavoilla.

Keskusteluosion aluksi esitettiin kysymys Tiilin (2008, 39–41) väitöskirjassaan esittämien näkemysten pohjalta, soveltuuko strategia julkishallintoon käsitteidensä puolesta. Koska tämä tutkimus on ollut luonteeltaan deskriptiivinen, ei tyhjentävää vastausta voida esittää. Siitä huolimatta kokoavana ajatuksena ja edellä esitetyn keskustelun tuloksena strategia voi olla julkishallinnossakin erittäin käyttökelpoinen käsite. Tämä tutkimus toi kuitenkin omalta osaltaan, esille

että strategiatyö vaatii sitoutumista, jolloin strategia ei saa jäädä vain johdon tai ministeriön yksityisomaisuudeksi, vaan organisaation jäsenten riippumatta asemasta tulee kyetä osallistumaan strategiatyöhön.

Saatujen tulosten pohjalta onkin luontaista esittää jatkotutkimusaiheeksi strategiatutkimusta, joka ottaisi huomioon kaikki organisaation jäsenet ja strategian käytäntötutkimuksen ideaalia noudattaen myös organisaation keskeisellä tavalla vaikuttavat ulkopuoliset toimijat, jotta voidaan tarkemmin hahmottaa miten organisaation ulkopuoliset toimijat vaikuttavat strategian käytäntöihin. Myös yksityisellä puolella mielenkiintoinen tutkimusasetelma, joka voisi valaista tätä kysymystä lisää olisi strategiakonsulttien huomiointi toimijoina tutkimuksessa, joka ei keskittyisi vain konsulttien työhön vaan koko organisaatioon kokonaisuutena.

LÄHTEET

- Aaltonen, P., & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 13(6), 415-.
- Brandtner, C., Höllerer, M. A., Meyer, R. E., & Kornberger, M. (2017). Enacting governance through strategy: A comparative study of governance configurations in Sydney and Vienna. *Urban Studies*, 54(5), 1075–1305. <https://doi.org/10.1177/0042098015624871>
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2741>
- Chakravarthy, B. S., & Doz, Y. (1992). Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. *Strategic Management Journal*, 13, 5.
- Chia, R., & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations (New York)*, 60(1), 217–242. <https://doi.org/10.1177/0018726707075291>
- Chouliaraki, L., & Fairclough, N. (2010). Critical Discourse Analysis in Organizational Studies: Towards an Integrationist Methodology. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1213–1218. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00883.x>
- Dameron, S., & Torset, C. (2014). The Discursive Construction of Strategists' Subjectivities: Towards a Paradox Lens on Strategy. *Journal of Management Studies*, 51(2), 291–319. <https://doi.org/10.1111/joms.12072>
- Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations (New York)*, 60(1), 179–215. <https://doi.org/10.1177/0018726707075288>
- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), 1017–1042. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051576>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Hardy, C., & Thomas, R. (2014). Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 320–348. <https://doi.org/10.1111/joms.12005>
- Heiskala, R. (2000). *Toiminta, tapa ja rakenne: Kohti konstruktionistista synteesiä yhteiskuntateoriassa*. Gaudeamus.
- Herranen, O. (2015). Uusi julkisjohtaminen ja valtion tuottavuusohjelman kova ydin. *Hallinnon Tutkimus*, 34(1), Article 1. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98526>
- Hewson, M. (2010). Agency. Teoksessa A. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe (Toim.), *Encyclopedia of Case Study Research*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412957397.n5>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.

- Höglund, L., Mårtensson, M., & Thomson, K. (2021). Strategic management, management control practices and public value creation: The strategic triangle in the Swedish public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(7), 1608–1634. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2019-4284>
- Höglund, L., & Svärdsten, F. (2018). Strategy work in the public sector – A balancing act of competing discourses. *Scandinavian Journal of Management*, 34(3), 225–232. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.06.003>
- Jalonen, K., Schildt, H., & Vaara, E. (2018). Strategic concepts as micro-level tools in strategic sensemaking. *Strategic Management Journal*, 39(10), 2794–2826. <https://doi.org/10.1002/smj.2924>
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Jarzabkowski, P., Kavas, M., & Krull, E. (2021). It's Practice. But is it Strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality. *Organization Theory*, 2(3), 26317877211029665. <https://doi.org/10.1177/26317877211029665>
- Juuti, P., & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (1. p.). Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat-ja-menetelmat>
- Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12(2), 251–273. <https://doi.org/10.1177/017084069101200205>
- Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., & Rabetino, R. (2021). Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews*, 1. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12274>
- Kornberger, M., & Clegg, S. (2011). Strategy as performative practice: The case of "Sydney 2030". *Strategic Organization*, 9(2), 136–162. <https://doi.org/10.1177/1476127011407758>
- Kuula, A. (2015). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys* (1. p.). Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789517683104/tutkimusetiikka-aineistojen-hankinta-kaytto-ja-sailytys>
- Laine, P.-M. (2014). *Toimijuus strategiikäytännöissä: Diskurssi- ja käytäntöteoreettisia avauksia*. Turun yliopisto, University of Turku.
- MacKay, B., Chia, R., & Nair, A. K. (2021). Strategy-in-Practices: A process philosophical approach to understanding strategy emergence and organizational outcomes. *Human Relations (New York)*, 74(9), 1337–1369. <https://doi.org/10.1177/0018726720929397>
- Mantere, S. (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294–316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x>
- Mantere, S., Suominen, K., Vaara, E., & Partti, K. (Toim.). (2012). *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta* (2. p.). Sanoma Pro.

- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, 19(2), 341-358,378-379.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed). FT Prentice Hall.
- Mirabeau, L., Maguire, S., & Hardy, C. (2018). Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. *Strategic Management Journal*, 39(3), 582-605. <https://doi.org/10.1002/smj.2732>
- Nicolini, D. (2013). *Practice Theory, Work, and Organization: An Introduction*. Oxford University Press, Incorporated.
- Pietikäinen, S., & Mäntynen, A. (2009). *Kurssi kohti diskurssia*. Vastapaino.
- Pietilä, H. (Heli). (2015). *Strategiatyöhön osallistuminen:strategistit ja strategiaselviytyjät*. Oulun yliopisto. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526209609>
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and Meaning: Data Collection in Qualitative Research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137-145. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.137>
- Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2016). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a typology. *Public Management Review*, 18(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.957339>
- Rouleau, L., & Cloutier, C. (2022). It's strategy. But is it practice? Desperately seeking social practice in strategy-as-practice research. *Strategic Organization*, 20(4), 722. <https://doi.org/10.1177/14761270221118334>
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S6-S32. <https://doi.org/10.1002/job.1937>
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2020). Sensemaking Reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology. *Organization Theory*, 1(1), 263178771987993-. <https://doi.org/10.1177/2631787719879937>
- Siltaoja, M., & Sorsa, V. (2020). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa P. Juuti & A. Puusa (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (1. p.). Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat-ja-menetelmat>
- Sminia, H. (2009). Process research in strategy formation: Theory, methodology and relevance. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 97-125. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00253.x>
- Svensson, I., Brorström, S., & Gluch, P. (2022). Introducing strategic measures in public facilities management organizations: External and internal institutional work. *Public Management Review*, 0(0), 1-22. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2097301>
- Tavakoli, A., Schlagwein, D., & Schoder, D. (2017). Open strategy: Literature review, re-analysis of cases and conceptualisation as a practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(3), 163-184. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.01.003>

- Tiili, M. (2008). *Ministers as strategic political leaders? Strategic political steering after NPM reforms in Finland*. Department of Political Science, University of Helsinki.
- Vaara, E. (2015). *Vaara, E. 2015. CDA as methodology in SAP research*.
- Vaara, E., & Fritsch, L. (2022). Strategy as language and communication: Theoretical and methodological advances and avenues for the future in strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, 43(6), 1170–1181. <https://doi.org/10.1002/smj.3360>
- Vaara, E., & Laine, P.-M. (2006). Kriittinen diskurssianalyysi metodologiana strategiatutkimuksessa. Teoksessa K. Rolin, M.-L. Kakkuri-Knuuttila, E. Henttonen, & K. Eräranta, *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Vaara, E., & Laine, P.-M. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations (New York)*, 60(1), 29–58. <https://doi.org/10.1177/0018726707075279>
- Vaara, E., & Lamberg, J.-A. (2016). Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research. *Academy of Management Review*, 41 (4), 633-657 p.
- Vaara, E., & Whittle, A. (2022). Common Sense, New Sense or Non-Sense? A Critical Discursive Perspective on Power in Collective Sensemaking. *Journal of Management Studies*, 59(3), 755–781. <https://doi.org/10.1111/joms.12783>
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Whittington, R., Cailluet, L., & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531–544. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x>

LIITE

Haastattelurunko

Kerro lyhyesti omasta taustasi ja roolistasi organisaatiossa?

1. Haastateltavan käsitys strategiasta

Miten kuvailisit mitä sinulle tarkoittaa strategia?

Millainen on organisaation näkemys strategiasta?

Kuvailenko millainen organisaationne strategia?

Millaisia tulostavoitteita organisaatiolla?

Miksi strategia on sellainen kuin se on?

Mistä strategia tulee?

Kuka, mikä tai mitkä tahot on vastuussa strategiasta on vastuussa?

2. Haastateltavan roolia strategiaprosessissa

Miten koet, että strategia näkyy omassa työssäsi?

Kuinka paljon strategia näkyy?

Miten vaikuttaa omaan tekemiseen? Kuinka paljon?

Miten ohjaa toimintaa?

Ohjaako toimintaa käytännössä?

Miten organisaation kannalta?

Miten itsesi kannalta?

Luoko strategia jonkinlaisia raameja joiden puitteissa toimitaan?

Onko jotain muita tekijöitä, jotka vaikuttavat toimintaan?

Kuinka tärkeäksi koet strategian?

Entä mahdollisesti mainitut muut tekijät?

Millaiseksi koet oman osallisuutesi organisaation strategiaan?

Millaista osallistumista toivotaan/pyydetään?

Kenen toimesta?

Miten koet osallistumisen?

Millaisissa asioissa haluaisit osallistua?

Onko tärkeää? Itselle entä organisaatiolle?

3. Haastateltavan käsitys organisaation käytännöistä

Millaisissa käytännön tilanteissa käsittelet organisaation strategiaa?

Miten koet strategian viestinnän?

Kuka viestii? Kenelle?

Millaisia viestintäkanavia?

Kuinka virallisia tai formaaleita nämä ovat?

Toimiiko nämä tavat? Miksi toimivat? Miksi eivät toimi?

Millaisiin tilanteisiin osallistut?

Millaisiin tilanteisiin osallistumista toivotaan?

Millaisia käytäntöjä organisaatiossanne on liittyen strategiaan?

Ketkä näihin osallistuu? Osallistutko itse?

Millaiseksi koet osallistumisen?

Toimiiko nämä tavat? Miksi toimivat? Miksi eivät toimi?

Miten suuntautuu? Millaiseksi koet?

Seurataanko teillä strategian toteutumista? Miten? Millaiseksi koet sen?

Millaisia mittareita teillä on käytössä? Miksi?

Mitataanko sinua? Miten?

Miten strategian vaikuttavuutta seurataan?

4. Haastateltavan käsitys omasta työympäristöstään

Kuvailenko millaiseksi koet tämänhetkisen työsi?

Mitkä asiat ohjaavat omaa toimintaasi? Miten?

Onko työympäristösi muuttunut muutaman viimeisen vuoden aikana? Miten?
Milloin viimeksi muuttunut? Muistatko miten?

Onko tiedossa muutoksia? Millaisia?

Mikä muutoksia ohjaa?

Miten koet ne?

Jos on niin voitko vaikuttaa? / Osallistutko? Miten?

Voitko vaikuttaa työhösi? Miten ja missä asioissa? Miten koet sen?