



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Sanna Nokelainen

Kun strategiapöhinä tuli taloon

Tapaustutkimus strategioinnin kehittymisestä pluralistisessa
asiantuntijaorganisaatiossa



Julkaisu 1368 • Publication 1368

Tampere 2016

Sanna Nokelainen

Kun strategiapöhinä tuli taloon

Tapaustutkimus strategioinnin kehittymisestä pluralistisessa
asiantuntijaorganisaatiossa

Tekniikan tohtorin arvon saavuttamiseksi tehty väitöskirja, joka julkaistavaksi
hyväksyttynä esitetään julkisesti tarkastettavaksi Tampereen teknillisen yliopiston
Konetalon salissa K1702 helmikuun 12. päivänä 2016 kello 12.

ISBN 978-952-15-3681-6 (nid.)
ISBN 978-952-15-3695-3 (PDF)
ISSN 1459-2045

TIIVISTELMÄ

Strategiointia eli strategian rakentumista sosiaalisen toiminnan kautta on monitahoisena ja dynaamisena ilmiönä tutkittu pluralistisissa asiantuntijaorganisaatioissa kuten yliopistoissa aiemmin varsin vähän. Samaan aikaan toimintaympäristön muutos ja yliopistojen laajeneva managerialisoituminen sekä markkinavetoistuminen ovat lisänneet yksityiseltä sektorilta tutun strategisen johtamisen vaadetta myös yliopistokontekstissa, mikä näyttäytyy ponnekkaana strategiointitoimeliaisuutena – 'strategiapöhinänä'. Näin ollen tämän tutkimuksen tavoitteena on kartuttaa ymmärrystä strategioinnista ja sen kehittymisestä sekä vaikutuksista yli ajan yliopistokontekstissa sekä tuottaa ymmärryksen avulla hyödynnettävää ja käytännönläheistä tietoa pluralististen asiantuntijaorganisaatioiden johtamisen tueksi.

Tutkimusstrategiana käytettiin yhteen organisaatioon keskittyvää pitkäaikaista tapaustutkimusasetelmaa, koska ilmiön syvällisen ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen saavuttamiseksi on sen lähelle pääseminen tärkeää. Valittu tutkimusasetelma myös mahdollisti laajan ja rikkaan organisaation sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä koskevan aineiston, joka tuotti kuvan siitä, miten ko. sidosryhmät kokevat 'strategiapöhinän' tulemisen taloon ja mitä vaikutuksia tällä on organisaation strategiointiin ja onnistumisen edellytyksiin. Tutkimus asemoituu strategia käytäntönä –tutkimuskenttään ja ohjaavana näkökulmana käytettiin symbolista interaktionismia, jonka hengessä tutkimus on luonteeltaan tulkinnallinen ja toteutettu laadullisin menetelmin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yliorganisatorisilla käytännöillä on organisaation strategiointia hyvin merkittävästi ja ajan edetessä lisääntyvästi ohjaava vaikutus. Erityisen voimakkaasti näyttäytyvät yhteiskunnalliset diskurssit, kuten tulosjohtamis- ja kilpailudiskurssi sekä strategia- ja muutospäätöksien diskurssi. Tulokset osoittavat myös, että voimakkaasti formalisoituihin organisatorisiin käytäntöihin ja järjestelmävälitteisyyteen perustuva strategiointi ei vaikuta pluralistisen asiantuntijaorganisaation strategioinnin kannalta suotuisalta, sillä toimintaa pakottavasti ohjaavat johtamis- ja muut järjestelmät ja koettu 'koneistuminen' tuottavat luovassa, pluralistisessa asiantuntijaorganisaatiossa hämmennystä ja lannistuneisuutta, eivätkä näin ollen välttämättä kannusta luovuuteen ja organisaation yleisten päämäärien eteen ponnisteluun järjestelmien taustalla olevista hyvistä tarkoitusperistä huolimatta.

Tämän tutkimuksen tulokset indikoivat myös, että strategioinnilla pluralistisissa asiantuntijaorganisaatioissa on erityispiirteitä verrattuna voittoon tavoitteleviin yritysorganisaatioihin. Kulttuurillisesta monimuotoisuudesta ja –äänisyydestä johtuen pluralistisissa asiantuntijaorganisaatioissa strategioinnin tulisi olla sallivaa ja ennemminkin organisaation jäsenten yhteisesti tuottamaa, kuin ylhäältä tuotetuksi koettu hegemoninen strategiadiskurssi.

Avainsanat: strateginen johtaminen, strategia käytäntönä, yliopiston johtaminen, symbolinen interaktionismi

ABSTRACT

Strategizing – i.e. the construction of strategy through social (inter)action – has been subject to relatively little academic scrutiny specifically in pluralistic expert organizations such as universities. Simultaneously, changes in universities' operating environment, increasing managerialism and market-like pressures have increased the perceived need for strategic management also in universities. This, in turn, is manifested in various and substantial activities in and around strategizing – a phenomenon which I here call 'strategy buzz'. Thus, the aim of this study is to increase our understanding about strategizing in the university context, including how it develops over time, and what outcomes it brings about. In addition, the aim is to facilitate the actual management of such organizations through this increased understanding.

The research strategy of this study is premised on a longitudinal single-case setting, because the research task necessitates rich informational access and close observational contact with the focal phenomenon. This research setup also enabled accumulating broad and rich data concerning how the internal and external stakeholders of the organization perceive the arrival of the 'strategy buzz' to the case organization, and the assessment of the implications such perceptions have for future strategizing within the organization. This study falls under the Strategy-as-Practice research tradition in the spirit of which the study is qualitative by nature and conducted with characteristically qualitative research methodology. In the analysis symbolic interactionism was used as a guiding perspective.

The results of the study indicate that supra-organizational practices have a significant and temporally increasing influence on the strategizing of the focal organization. In particular, societal discourses such as management by results, competition and change discourses appear especially prominent in this regard. The results also indicate that highly formalized and systems-mediated strategizing is not very appropriate in a pluralistic expert organization, because management control systems, for instance, and the perceived 'mechanization' of organizational life in general appear to create confusion and even disempowerment in a pluralistic expert organization. In other words, highly systems-mediated strategizing does not seem to be conducive towards inducing creativity and working towards shared organizational goals even if the managerial intentions behind such rigidly formalized and 'mechanized' strategizing are well-meaning.

The results of the study also suggest that strategizing in pluralistic expert organizations has some distinct qualities, which are not generally present in the context of contemporary profit-seeking corporate organizations. Such distinct qualities include e.g., cultural diversity and multivocality which, in turn, necessitate that strategizing in pluralistic expert organizations should be permissible and based on co-creation, instead of being manifested in a hegemonic strategy discourse which is generally perceived to originate from the top management.

Keywords: strategic management, Strategy-as-Practice, management in higher education, symbolic interactionism

ALKUSANAT

Tämä projekti on ollut melkoinen kokemus. En ole koskaan kokenut olevani tutkija, mutta on voimaannuttavaa huomata, että pystyn näin suureen hankkeeseen, joka on voimakkaasti mukavuusalueeni ulkopuolella. En onneksi ole joutunut kokemaan tätä täysin yksin.

Ensinnäkin haluan kiittää työni valvojaa ja viimeisintä esimiestäni, professori Petri Suomalaa. Olet aina uskonut minuun ja kykyihini ja valanut samaa uskoa myös itseeni. Olen saanut sinulta tarvitsemani tuen ja ohjauksen niin tähän tutkimukseen kuin aiempiin työtehtäviini liittyen nopeasti ja epäröimättä.

Haluan myös esittää kiitokseni työni esitarkastajille, professori Janne Tienarille ja apulaisprofessori Virpi Sorsalle rakentavista ja tarkkaan pohdituista kommentteista sekä kritiikistä. Oman hengentuotteen luovuttaminen kriittiseen arviointiin oli yllättävän vaikeaa, mutta lopulta palkitsevaa ja ehkä jopa voimaannuttavaakin. Kommenttien avulla saatoin tarkastella omaa työtäni myös muiden silmin ja tätä kautta nähdä myös työn ansiot.

Professori Tuomo Peltosta haluan kiittää laadullisen tutkimuksen maailman avaamisesta. Taloudellisesta tuesta kiitän lämpimästi Vuorineuvos tekn. ja kauppat. tri h.c. Marcus Wallenbergin liiketaloudellista tutkimussäätiötä sekä Tampereen teknillisen yliopiston rehtoria Markku Kivikoskea.

Lienee epäortodoksista kiittää puolisoaan alkusanojen tässä vaiheessa, mutta nähdäkseni se on tässä tapauksessa vain kohtuullista. Projektiani läheltä seuranneille ei ole varmastikaan jäänyt epäselväksi mieheni, tekniikan tohtori Tomi Nokelaisen ratkaiseva merkitys työni onnistumiselle. Päivittäiset, kiivaatkin tutkimukseeni liittyvät keskustelut, väsymätön tekstin kommentointi ja perinteisen strategiakirjallisuuden äärelle ohjaaminen sekä ennen kaikkea vankkumaton tuki ja kannustus ovat varmistaneet sen, että työ todellakin valmistui ja vieläpä tavoiteajassa. Tomi, sanat eivät riitä kuvaamaan kiitollisuuteni määrää.

Eeva, olen ollut erittäin onnekas saadessani tehdä väitöskirjaa kanssasi yhtä aikaa. Vaikka välillä nauroimme, että sokea ohjaa sokeaa, tukesi ja kannustuksesi etenkin niinä pahimpina tuskan hetkinä ovat olleet kultaakin kalliimpia. Sinä olet kultaakin kalliimpi ystävä. Sydämellinen kiitos sinulle kaikesta.

Kiitos myös Cava-klubin muille jäsenille, Caritalle ja Ullalle. Olkoon Barcelonan aurinko aina sydämässämme. Vertaistuella on auringonkaltainen voima. Kiitos siitä ja mm. kaikista väitöstyöhön ja elämään liittyvistä keskusteluista, lounas-, tee- ja juhlaseurasta myös Essille, Ilonalle, Mariannelle ja Terhille sekä Hanna-Riikalle (olet timanttia).

Lämmin kiitos myös Teta SB-tiimin miesvahvistuksille Santulle, Mikalle, Tommille ja Tonille (Eeva ja Hanna-Riikka tulikin jo aiemmin mainittua). Työystävistä ihan vaan ystäviksi muutuitte miltei huomaamatta ja kanssanne synkätkin hetket muuttuvat nopeasti paremmiksi. Kiitos siis, kun olette projektin aikana jakaneet kanssani lukuisat riemastuttavat ilon ja onnen päivät sekä myös lamaannuttavat surun ja ärsytyksen hetketkin. May the Force be with you!

Sanotaan, että nauru pidentää ikää. 'Yläkerran remmin' kanssa naurua on piisannut vatsalihasten kipeytymiseen saakka niin työpaikalla kuin sen ulkopuolellakin ja näin ollen voisin kiittää myös Ninaa, Vilmaa, Annamajjaa, Akia, Jussia ja Pasia (työ)ystävyyden lisäksi muutamasta lisäelinvuodesta.

Suuri kiitos kaikille muillekin kollegoille ja työystävälle etenkin vanhan tetan laitoksella sekä kampuksen kaikilla laidoilla. Haluan kiittää teitä monista inspiroivista keskusteluista niin kahvi- ja lounaspöydissä kuin saunassa ja baaritiskilläkin. Kyllä me ollaan oikein urakalla kehitetty TTY:n toimintaa! Ja Sirpa, kiitos, kun olet pitänyt minusta huolta kaikki nämä vuodet.

Ihania ystäviä ei liene koskaan liikaa. Vaikkei usein nähtäisikään, tiedän, että olette olemassa ja voimme aina jatkaa siitä, mihin viimeksi jäimme. Sydämellinen kiitos Vorssan jengille ja muille mahtiystäville. Erityisesti haluan kiittää tyttärenti kummitätiä Sannaa. Kanssani käymäni keskustelut niin väitöskirjasta kuin elämästä yleensä ovat aina tehneet päivästäni paremman.

Ja kiitos appivanhemmilleni Margitille ja Untolle. Arkemme ei olisi pyörinyt näin hyvin viimeisen vuoden aikana ilman tukeanne. Kiitos myös sinulle Hannele, arvostan keskustelujamme ja sinä olet tärkeä osa minun ja perheeni elämää.

Elämäni tärkeimmät ihmiset ansaitsevat kuitenkin kaikista suurimman kiitoksen. Äitini Marketta ja siskoni Marja, tukenne ja kannustuksenne on minulle korvaamatonta. Jos maa pettäisi jalkojeni alta, te ottaisitte minut kiinni. Eeli, Ani ja Oula, kiitos kun kestitte kaikki minun ja isänne käymät keskustelut väitöskirjaan liittyen. Ja ei, en ole enää 'aina vaan töissä'. Olette elämäni suurin saavutus ja ehdottoman rakkauteni kohde. Ja vielä kerran rakas Tomi, kiitos, kun rakastat minua tällaisena kuin olen.

Isäni Veikko Tervonen (1951-2014) on aina ollut väkevin ja vankkumattomin kannustajani. En olisi tässä ilman häntä.

Isä, näethän minut nyt? Tämä on sinulle.

Lempäälässä vuoden 2016 alkumetreillä.

Sanna Nokelainen

KUVALUETTELO

Kuva 1. SaP –tutkimuksen käsitteellinen viitekehys	19
Kuva 2. Organisaatioteoreettiset paradigmat Burrellin ja Morganin (1979) mukaan.....	77
Kuva 3. Tampereen teknillisen korkeakoulun organisaatio vuonna 1982.	94
Kuva 4. TTKK:n ulkopuolisen rahoituksen ja valtion toimintamenorahan suhde vuosina 1981-1994	96
Kuva 5. TTKK:n henkilöstön ja tutkinto-opiskelijamäärien kehitys vuosina 1980-1994	97
Kuva 6. TTKK:n julkaisutoiminta vuosina 1980-1994	99
Kuva 7. TTKK:ssa suoritettut tutkinnot vuosina 1981-1994	101
Kuva 8. TTKK:n rahoituksen kehitys ilman edellisiltä vuosilta siirtyviä eriä / ylijäämiä vuosina 1981-2000 vuoden 2014 euroina (milj.).....	103
Kuva 9. TTKK:n henkilöstön ja tutkinto-opiskelijamäärien kehitys vuosina 1980-2000	104
Kuva 10. TTKK:n julkaisutoiminta vuosina 1980-2000	105
Kuva 11. TTKK:n kansainväliset opiskelijat ja vaihto-opiskelun kehitys vuosina 1991-2000	106
Kuva 12. TTKK:n organisaatio vuonna 1999	107
Kuva 13. TTKK:n julkaisutoiminta vuosina 1980-2005	109
Kuva 14. TTKK:n julkaisutuottavuus vuosina 1980-2005	110
Kuva 15. TTKK:n rahoituksen kehitys ilman edellisiltä vuosilta siirtyviä eriä / ylijäämiä vuosina 1981-2005 vuoden 2014 euroina (milj.)	111
Kuva 16. TTKK:n henkilöstön ja tutkinto-opiskelijamäärien kehitys vuosina 1980-2005	112
Kuva 17. TTY:n organisaatio vuonna 2003	113
Kuva 18. TTKK:ssa suoritettut tutkinnot vuosina 1981-2005	114
Kuva 19. TTY:n organisaatio vuonna 2008	119
Kuva 20. TTY:n organisaatio vuonna 2010	123
Kuva 21. TTY:ssa suoritettut tutkinnot vuosina 1981-2014	124
Kuva 22. TTY:n julkaisutoiminta vuosina 1980-2014	125
Kuva 23. TTY:n julkaisutuottavuus vuosina 2000-2014	126
Kuva 24. TTY:n organisaatio vuonna 2014	128
Kuva 25. TTY:n henkilöstön ja tutkinto-opiskelijamäärien kehitys vuosina 1980-2014	129
Kuva 26. Yliopistojen rahoitusmalli vuodesta 2013 alkaen.....	131
Kuva 27. TTY:n kansainväliset opiskelijat ja vaihto-opiskelun kehitys vuosina 1991-2014 ..	132
Kuva 28. TTY: rahoituksen kehitys ilman edellisiltä vuosilta siirtyviä eriä / ylijäämiä vuosina 1981-2014 sekä bkt:n volyymin vuosimuutos vuosina 1981-2014 vuoden 2014 euroina (milj.).....	133
Kuva 29. Yhteenveto analyysin tuloksista ”Ad hoc –strategiaa” -tutkimusperiodilla	148
Kuva 30. Yhteenveto analyysin tuloksista ”Strategia mapillisena analytiikkaa” -tutkimusperiodilla	163
Kuva 31. Yhteenveto analyysin tuloksista ”Strategia organisatorisen uudelleenidentifikaation välineenä” -tutkimusperiodilla.....	178
Kuva 32. Yhteenveto analyysin tuloksista ”Strategia, hegemoninen diskurssi” -tutkimusperiodilla	211

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Näkökulmia käytäntöihin SaP –tutkimuksen piirissä	21
Taulukko 2. Tutkimuksia diskursiivisista käytännöistä.....	25
Taulukko 3. Tutkimuksia käytännöistä episodeissa	27
Taulukko 4. Tutkimuksia työkaluista ja niihin liittyvistä käytännöistä.....	29
Taulukko 5. Tutkimuksia yleisesti strategiakäytännöistä.....	31
Taulukko 6. Tutkimuksia yliorganisatorisista käytännöistä.....	32
Taulukko 7. Tutkimuksia toiminnasta	36
Taulukko 8. Tutkittu toimijuus yhdellä tasolla	41
Taulukko 9. Tutkittu toimijuus usealla tasolla	43
Taulukko 10. Tutkimuksen aineistolajit.....	86
Taulukko 11. Aineiston analyysia ohjaava kehikko.....	89
Taulukko 12. TTKK:n saaman toimintamenorahan per tutkinto-opiskelija muutokset vuosina 1982-1994 (%)	95
Taulukko 13. TTKK:n tutkinto-opiskelijat per opetushenkilökunta vuosina 1981-1994.....	98
Taulukko 14. TTKK:n opetushenkilökunnan osuus koko henkilökunnasta (%) vuosina 1981-1994	98
Taulukko 15. Tekesin, ulkomainen ja Suomen Akatemian rahoitus TTKK:lle vuosina 2000-2005 vuoden 2014 euroina (milj.).....	111
Taulukko 16. TTKK:n henkilöstörakenne vuosina 2000-2005	112
Taulukko 17. TTKK:n/TTY:n tutkinto-opiskelijat per opetushenkilökunta vuosina 2000-2010	117
Taulukko 18. TTY:n henkilöstörakenne vuosina 2000-2010.....	118
Taulukko 19. TTY:n henkilöstörakenne 2000-2014	130

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	I
ABSTRACT	II
ALKUSANAT	III
KUVALUETTELO	V
TAULUKKOLUETTELO	VI
SISÄLLYSLUETTELO	VII
1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja motiivit	2
1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	3
1.3 Tutkimuksen rakenne	6
2 KIRJALLISUUSKATSAUS	8
2.1 Strategian käsite ja valtavirran strategiatutkimus	8
2.2 Strategia käytäntönä –tutkimus	12
2.2.1 Yleiskatsaus.....	13
2.2.2 Käytännöt, toiminta ja toimijat -viitekehys	18
2.2.2.1 Käytännöt	20
2.2.2.2 Toiminta	33
2.2.2.3 Toimijat	39
2.2.3 Empiirisistä tutkimuskohteista	46
2.2.4 Metodologiset valinnat	50
2.2.5 Teoreettiset lähestymistavat	54
2.2.6 Yhteenveto	58
2.3 Symbolinen interaktionismi	62
2.3.1 Symbolinen interaktionismi ja Mead	63
2.3.2 Symbolisen interaktionismin lähtökohdat ja keskeisiä käsitteitä	65
2.3.3 Yhteenveto	72
2.4 Vallasta ja sen kokemuksesta.....	73
3 TUTKIMUSASETELMA	76
3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofinen ja organisaatioteoreettinen asemointi.....	76
3.2 Tutkimusstrategia	79
3.3 Tutkimusaineisto ja sen kerääminen	81
3.4 Tutkimusaineiston analyysi	87
3.5 Yhteenveto	90

4	TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO 1965-2014	92
4.1	Ennen virallisia strategioita (1965-1994)	93
4.2	Teollisuuden korkeakoulu (1994-2000)	102
4.3	Elinkeinoyhteistyötä korostava tiedekorkeakoulu (2000-2005)	108
4.4	Tekniikan tiedeyliopisto (2004-2010)	115
4.5	Teknologian tiennäyttävä (2010-2013)	121
4.6	Tekniikkaa ihmisen ja ympäristön hyväksi (2013-2016)	127
5	TAMPEREEN TEKNILLISEN YLIOPISTON STRATEGIOINTI TULKITTUNA TOIMINNAN VIRTANA	135
5.1	”Ad hoc – strategiaa”	136
5.2	”Strategia mapillisena analytiikkaa”	149
5.3	”Strategia organisatorisen uudelleenidentifikaation välineenä”	164
5.4	”Strategia, hegemoninen diskurssi”	178
6	KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	212
6.1	Tulosten yhteenvetokeskustelu	212
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	217
6.2.1	Tutkimuskysymys 1	217
6.2.2	Tutkimuskysymys 2	220
6.2.3	Tutkimuskysymys 3	223
6.2.4	Tutkimuskysymys 4	225
6.2.5	Päätutkimuskysymys	227
6.3	Mitä tästä opimme?.....	229
6.3.1	Teoreettiset ja metodologiset implikaatiot	229
6.3.2	Käytännölliset implikaatiot.....	236
6.4	Tutkimuksen arviointi	238
6.4.1	Luotettavuus	238
6.4.2	Tutkimuksen rajoitteet.....	243
6.5	Jatkotutkimusaiheita	245
	LÄHTEET.....	247

1 JOHDANTO

Tarkastelen tässä tutkimuksessa pluralististen asiantuntijaorganisaatioiden (ks. esim. Cohen, March, & Olsen, 1972; Denis, Lamothe, & Langley, 2001; Denis, Langley, & Rouleau, 2007) strategiointia ja sen seurauksia dynaamisina ilmiönä eli niiden kehittymisenä yli ajan. Tutkimuksen empiirinen konteksti on suomalainen yliopistosektori, jossa olen tapaustutkimuksena tutkinut yhden yliopiston, Tampereen teknillisen yliopiston, strategiointia useamman vuosikymmenen ajalta laajahkon haastattelu- päiväkirja- ja dokumenttiaineiston valossa. Ominaispiirteistä tutkimukselleni on se, että tutkijan roolin lisäksi olen organisaation jäsen, eli tämä väitöskirja edustaa 'oman' organisaation tutkimusta, jonka keinoin on mahdollista saada varsin syvällinen ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä.

Pluralistinen organisaatio on tyypillisimmillään tietointensiivinen organisaatio, joka koostuu monista erilaisia arvoja ja tavoitteita omaavista ryhmistä sekä professioista ja jossa valtaa on hajanaisesti ja jaetusti organisaation eri tahoilla (Cohen et al., 1972; Denis et al., 2001; Denis et al., 2007). Organisaation jäsenten professioiden ja koulutuksen tuottamat normit ja identifikaatio voimakkaasti omaan ammattikuntaansa sekä sen tavoitteisiin ja arvoihin tuottavat vahvaa moniäänisyyttä (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Goshal, 2003) ja erilaisten tavoitteiden kirjoa (Hardy, 1991; Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski & Sillince, 2007). Tyypillisesti pluralistisina organisaatioina pidetään mm. yliopistoja ja sairaaloita, mutta pluralismia on jossain määrin kaikissa organisaatioissa (Jarzabkowski & Fenton, 2006; Denis et al., 2007).

Pluralististen asiantuntijaorganisaatioiden kuten yliopistojen strategiointi on sekä käytännöllisesti että tutkimuksellisesti relevantti ja ajankohtainen sekä etenkin strategisen johtamisen tutkimuksen näkökulmasta verrattain vähän tutkittu ilmiö.

Tutkimukseni otsikossa käyttämäni ilmaus 'pöhinä' on erittäin tietoisesti valittu. En käytä sitä missään nimessä vähättelevässä tai halventavassa merkityksessä, vaan päinvastoin viittaan sillä Kivistön ja Pihlströmin (2015) tavoin ponnekkaaseen, ehkä innostuneeseenkin toimeliaisuuteen jonkin asian, tässä tapauksessa strategian, äärellä siten, että toimeliaisuutta hienokseltaan leimaa eksploratiivisuus vakiintuneen, rutinoituneen toiminnan sijaan. Tämä ilmaus mielestäni tavoittaa muita ilmaisuja napakammin varsinkin tutkimusajanjaksoni loppua kohden näyttäytyvän ponnekkaan strategiointitoimeliaisuuden sekä tutkimusorganisaation että koko suomalaisen yliopistosektorin tapauksessa. Viittaan siis 'pöhinällä' tällaiseen toimeliaisuuteen tekemättä etukäteistä eroa sen sisältämien toiminnan lajien kesken – 'pöhinä' ei siis tarkoita pelkkää puhetta vailla tekemistä, mutta puhe voi olla yksi strategioinnin ilmenemismuoto muiden toiminnan muotojen joukossa.

Luon seuraavassa (luku 1.1) yleiskatsauksen tutkimuksen taustoihin ja motiiveihin, jonka jälkeen esitän (luku 1.2) tutkimukselleni asettamani tutkimuskysymykset ja tutkimuksen keskeisimmät rajaukset. Näiden jälkeen esittelen (1.3) väitöskirjan rakenteen.

1.1 Tutkimuksen tausta ja motiivit

Suomalainen korkeakoulukenttä ja koko yliopistolaitos on ollut muutosten keskellä jo pitkään. Varsinkin 1990-luvun alussa yliopistojen rinnalle perustettu ammattikorkeakoulujärjestelmä muutti aiempaa asetelmaa dynaamisempaan ja kilpailullisempaan suuntaan ns. duaalimallin käyttöönoton yhteydessä tehdystä tehtäväjaosta huolimatta. (Rinne, Jauhiainen, Simola, Lehto, Jauhiainen & Laiho, 2012) Samaan aikaan Euroopassa ja Yhdysvalloissa korkeakoulupoliittinen yliopistoparadigman muutos näyttäytyi laajenevana yliopistojen markkinavetoistumisena ja managerialisoitumisena, joka toi yksityiseltä sektorilta tutut johtamisopit tai –paradigmat myös osaksi yliopistojen johtamista (ks. esim. M. Parker & Jary, 1995; J. Barry, Chandler, & Clark, 2001) strategisen johtamisen ollessa yksi näistä opeista.

Tämä muutos kohti manageriaalisesti johdettuja markkinavetoisia yliopistoja on rantautunut myös Suomeen etenkin vuoden 2009 yliopistouudistuksen jälkeen, jossa yliopistot irtautuivat valtiosta julkisoikeudellisiksi yliopistoiksi ja yksityisoikeudellisiksi säätiöiksi (ks. esim. Aarrevaara, Dobson & Elander, 2009; Rinne et al., 2012). Yliopistot ovat myös tulkitusti kilpaillummissa ja kansainvälistyvässä toimintaympäristössä (Hallituksen esitys, 2009), mikä traditionaalisesti ajatellaan lisäävän strategisen johtamisen roolia ja tärkeyttä organisaatioissa (esim. Ghemawat, 2002). Toimintaympäristön muutoksen ja globaalien kilpailun lisääntymisen korostaminen kielivät

myös markkinarationalismista ajan henkenä (Kunda & Ailon-Souday, 2005; Seeck 2012), jonka taas voidaan katsoa tuottavan osaltaan managerialismin vaadetta yliopistoissa.

Kuitenkin valtaosa strategisen johtamisen tutkimuksesta on tehty voittoa tavoittelevien yritysten kontekstissa, mikä ei erityisesti tai ainakaan täysimääräisesti huomioi pluralististen asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteitä (ks. esim. Denis et al., 2001; Denis et al., 2007) tai voimakasta kulttuuriperimää, kuten yliopistojen tapauksessa, missä perinteisesti toiminnan missio on liittynyt totuuden tavoitteluun ja kansakunnan sivistämiseen sekä yleisinhimilliseen uteliaisuuteen (ks. esim. Scott, 2006: erit. 19-23) Vastaavasti managerialismin (ks. esim. Birnbaum, 1988; Kankaanpää, 2013; Kallio, 2014) myötä yliopistojen strategiatyön ilmeinen painokkuus kasvaa ja formaali strategiatyö yleistyy ja voimistuu. Strategisen johtamisen tutkimuksella ei kuitenkaan ole merkittävää tutkimuksellista tietopohjaa strategioinnista nimenomaan pluralistisissa asiantuntijaorganisaatioissa kuten yliopistoissa (Vaara & Whittington, 2012). Niinpä strategioinnin tutkimiselle pluralistisessa asiantuntijaorganisaatioissa on tilausta.

Olen henkilökohtaisesti pitkään yliopistotyötä tehneenä ja yliopistotyön kehittymistä seurattessa havainnut arjen kokemuksissa managerialismin ja 'strategiapöhinän' lisääntymistä sekä sen monipuolisia vaikutuksia, mistä on kummunnut henkilökohtainen kiinnostus ilmiön monipuoliseen ja rikkaaseen tarkasteluun. Työskentely yliopistolla on myös tarjonnut tavanomaista strategiatutkimuksen tutkimusasetelmaa paremmin pääsyn tutkittavan ilmiön äärelle. Yliopistokonteksti ja pääsy läheisesti ilmiön äärelle on tarjonnut myös luontevasti mahdollisuuden asemoida tutkimus strategia käytäntönä ("Strategy as Practice") – tutkimussuuntauksen mukaisesti, jonka tavoitteena on paljastaa tai päästä lähelle sitä, miten ihmiset toimivat organisaatioissa, ja joka sosiologisesti virittyneenä näkökulmana pyrkii rikkaaseen tutkittavan ilmiön kuvaamiseen ja ymmärtämiseen jokapäiväisen toiminnan ja koetun maailman kautta (Whittington, 2003; Whittington, 2007).

Koska strateginen johtaminen managerialismin ilmentymänä yliopistokontekstissa – etenkin suomalaisessa – on vielä verrattain nuori ilmiö, sen institutionalisoituminen ei ole vielä samassa kypsyysvaiheessa kuin markkinaehtoisesti toimivien voittoa tavoittelevien yritysjärjestöjen tapauksessa. Näin ollen ilmiötä on tarkasteltava edelleen kehkeytyvänä (keskellä kehityskulkua), jolloin on erinomaisen tärkeää tunnistaa ja ymmärtää, miten tähän tilanteeseen on tultu ja millaisia implikaatioita strategioinnin nykytilanteella on tulevaisuuden toiminnan suhteen. Täten on siis tärkeää tutkia strategioinnin kehittymistä yli ajan yliopistokontekstissa, leimallisesti pluralistisissa organisaatioissa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartuttaa ymmärrystä strategioinnista ja etenkin sen kehittymisestä ja vaikutuksista yli ajan pluralistisen asiantuntijaorganisaation – yliopiston –

kontekstissa, missä strategia käytäntönä –tutkimusta on tehty aiemmin varsin vähän. Eritoten tavoitteena on tuottaa hyödynnettävää ja käytännönläheistä tietoa tällaisten organisaatioiden johtamisen tueksi, jolloin on olennaista ymmärtää strategiointia ilmiönä sekä sen implikaatioita organisaation tulevaisuuden menestymiseen, mikä itse asiassa on laajemmin strategiatutkimuksen päämäärä: tuottaa tietoa siitä, mikä edesauttaa organisaatioiden menestymistä pitkällä aikavälillä.

Strategia käytäntönä –tutkimus (jäljempänä myös SaP) – johon tämä tutkimus asemoituu – näkee strategioinnin arkisena ja kaikkialla läsnä olevana sekä hyvin laajasti kaikkien tekemänä (ks. tarkemmin luku 2.2), jolloin on tärkeää ymmärtää se kokemuksellinen perusta, joka tätä toimintaa – eli strategiointia – ohjaa. Näin ollen tutkimuksen pääkysymys onkin:

Kuinka organisaation jäsenet ja keskeiset sidosryhmät kokevat 'strategiapöhinän tulemisen taloon' ja mitä implikaatioita tällä on organisaation strategiointiin ja sen onnistumisen edellytyksiin?

Tämän päätutkimuskysymyksen implikoiman kokemusperusteisuuden ymmärryksen rikastamiseksi sovellan tutkimuksessani symbolista interaktionismia (ks. esim. Blumer, 1969/1986; Charon, 2010) tutkimuksellisen huomion kiinnittymistä ja tulkintojen tekemistä ohjaavana 'linssinä'. Symbolinen interaktionismi on tunnistettu SaP –tutkimuksen kannalta potentiaaliseksi (Johnson et al., 2007: 50), mutta erittäin vähän käytetyksi teoreettiseksi perspektiiviksi, joten sen soveltamisella tarkoitukseni on kontekstuaalisen valinnan lisäksi kontribuoida strategia käytäntönä –tutkimukseen. Käsittelen jäljempänä vielä tarkemmin tämän valinnan perusteita (luku 2.2.6) ja symbolisen interaktionismin perusteita (luku 2.3).

SaP –tutkimuksessa keskiössä ovat strategiatoimijat, jotka periaatteellisesti käsittävät kaikki organisaation menestyksekkyyteen merkittävästi vaikuttavat toimijat – siis muutkin kuin ylimmän johdon. Näin ollen strategioinnin ymmärtämiseksi on tarkasteltava varsin laaja-alaisesti tätä toimijakenttää sekä sitä, mikä tekee heistä strategiatoimijoita esimerkiksi tuottamalla heille organisatorisen valta-aseman. Näin ollen ensimmäinen spesifi tutkimuskysymys on:

1. Organisaation jäsenten ja keskeisten sidosryhmien kokemusten mukaan, ketkä tai mitkä tahot ovat olleet strategiatoimijoita ja mikä on tuottanut näiden strategiatoimijoiden toimijuuden eritoten vallan ja sen syntymisen näkökulmasta?

Toisekseen SaP –tutkimus nimensä mukaisesti korostaa käytäntöjen roolia toiminnan organisoitumisessa. Näitä käytäntöjä ovat paitsi organisaation sisäiset käytännöt kuten esim. budjetointi, niin myös yliorganisatoriset kuten esimerkiksi toimialalla tai ympäröivässä yhteiskunnassa vallalla olevat käytännöt. Siksi tämänkin tutkimuksen tapauksessa käytännöt ovat

keskeisessä roolissa tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi. Täten toiseksi spesifiksi tutkimuskysymykseksi asettuu:

2. Mitä implikaatioita organisatorisilla ja yliorganisatorisilla käytännöillä on ollut strategiatoimijuuteen ja strategiointiin?

SaP –tutkimus on – kuten jäljempänä kirjallisuuskatsauksessa (luku 2.2.) seikkaperäisemmin tuon esiin – valtavirran strategiatutkimuksen viimekätisenä kiinnostuksen kohteena olevan organisaation menestyksekkyyden lisäksi kiinnostunut laajemmin kaikista niistä seurauksista ("outcomes") – myös negatiivisista ja ei-aiotuista – joita strategioinnilla on. Tästä syystä tutkimuksen kolmantena spesifinä tutkimuskysymyksenä on:

3. Miten edelliset (tutkimuskysymykset 1-2) ovat yhteydessä organisaation kannalta merkittäviin seurauksiin – sekä aiottuihin että ei-aiottuihin?

Jotta päätutkimuskysymykseen olisi mahdollista vastata siten, että organisaation strategioinnin ja sen menestymisen edellytysten kokemuksellinen perusta on ymmärryksen keskiössä, on välttämätöntä tuottaa integroiva kuva edellisten spesifien tutkimuskysymysten tuottamasta kokonaisuudesta. Näin ollen neljäntenä spesifinä tutkimuskysymyksenä on:

4. Miten edelliset (tutkimuskysymykset 1-3) ovat yhteydessä organisaation jäsenten ja sen keskeisten sidosryhmien kokemuksiin nykyisestä strategiatoimijuudestaan ja organisaation strategioinnista?

Vastatakseni edellä oleviin tutkimuskysymyksiin olen valinnut luvun 2 kirjallisuuskatsauksen valossa varsin vähän käytetyksi metodologiseksi asetelmaksi metodologisen emergenssin eli metodin, joka sallii toimijoiden, käytäntöjen, toiminnan muotojen ja seurausten emergoitumisen esiin aineiston perusteella. Käsittelen valinnan perusteluita lähemmin strategia käytäntönä – kirjallisuutta käsittelevän luvun yhteenvedossa 2.2.6 sekä tutkimusasetelmaa esittelevässä luvussa 3. Myös tämän tutkimuksen varsin pitkä aikaperiodi tuottaa mahdollisuuden kontribuoida SaP –kirjallisuuteen: tyypillisesti pitkittäisten SaP –tutkimusten ajallinen ulottuvuus on muutamasta kuukaudesta muutama vuoteen, kun taas tässä tutkimuksessa ajallinen ulottuvuus on huomattavasti pidempi. Tämä myös mahdollistaa strategian ja strategioinnin muutoksen (tai muuttumattomuuden) tarkastelun esimerkiksi organisaation eri elinkaaren vaiheissa tai interaktiossa yliorganisatorisella tasolla, mitä on myös SaP –kirjallisuudessa perään kuulutettu (ks. esim. Whittington, 2006), mutta vasta vähän tutkittu (luku 2.2.2). Pitkittäisen tutkimusasetelman valinnan perusteita olen käsitellyt luvussa 3. Lisäksi todettakoon, että vapaamuotoisia (vrt. henkilökohtaiset) päiväkirjoja ilman selkeitä kysymyksiä tai rakennetta on SaP –tutkimuksessa käytetty aiemmin niukalti. (Balogun et al., 2003). Näin ollen päiväkirjojen käyttö antaa myös mahdollisuuden tuottaa uutta tietoa SaP –tutkimuskenttään.

Aion siis tällä tutkimuksella kontribuoida strategia käytäntönä –tutkimukseen seuraavin tavoin:

- kontekstuaalisesti,
- teoreettisen näkökulman kautta,
- metodologisella asetelmalla ja
- aineistoperusteisesti.

Yliopisto-organisaatioiden managerialisoitumista ja kansallista sekä kansainvälistä yliopistopolitiikkaa on tutkittu korkeakoulututkimuksen kirjallisuudessa jo pitkään (ks. esim. Deem, 1998; Deem & Brehony, 2005). Nyt käsillä oleva tutkimukseni kontekstistaan huolimatta ja manageriaalisen johtamisen taustasta huolimatta ei ota osaa ko. tutkimusalan keskusteluun, vaan asemoituu strategia käytäntönä –tutkimukseen ja pyrkii tuottamaan kontribuutiota siihen. Näin ollen korkeakoulututkimuksen kirjallisuutta ei tässä tutkimuksessa ole nimenomaisesti referoitu. Katseen kaventaminen yhteen kirjallisuuteen tätä tutkimusta asemoitaessa on tietoinen valinta, joka johtuu sekä rajallisista resursseista että tarpeesta säilyttää tutkimuksellinen fokus mahdollisimman kirkkaana, vaikkakin tutkimuksen asemoituminen myös suhteessa laajaan korkeakoulututkimuksen kirjallisuuteen olisi ollut tavoiteltavaa. Lisäksi rajauksena totean, että tämä tutkimus keskittyy yhteen case-organisaatioon, mikä asettaa rajoituksia tulosten laajuuden ja yleistettävyyden suhteen (ks. esim. Bell & Bryman, 2003; Eriksson & Kovalainen, 2008). Toisaalta ainoastaan yhden ja vieläpä 'oman' organisaation tutkimisella on ollut mahdollista saavuttaa useampia organisaatioita käsittäviä tutkimusasetelmia syvempää ymmärrystä käsillä olevasta ilmiöstä. Tieteenfilosofisesti tutkimus asemoituu tulkinnalliseen traditioon, eikä näin ollen pyri esittämään yhtä objektiivista totuutta.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämän johdantoluvun jälkeen väitöskirja organisoituu seuraavasti.

Toisessa luvussa luon aluksi lyhykäisen yleiskatsauksen strategisen johtamisen valtaviiran tutkimuskirjallisuuteen nostakseni vertailuasemassa strategia käytäntönä –perspektiivin erityispiirteitä esiin, josta siirryn tarkastelemaan lähemmin SaP –tutkimustraditiota sekä yleisesti ottaen että sen keskeisimpien osa-alueiden osalta vielä tarkemmin. Tämän jälkeen luon vielä katsauksen tutkimuksen sosiologista katsetta (Whittington, 2007) ohjaavana ja värittävänä näkökulmana tässä tutkimuksessa käyttämäni symboliseen interaktionismiin, jonka avulla pyrin tarkastelemaan eri tulkintoja strategiasta ja strategioinnista sekä näiden kautta sitä, kuinka 'strategiapöhinän tuleminen taloon' on tapahtunut ja miten eri tahot sen kokevat. Vastaavasti vallan ollessa osa jokapäiväistä elämää ja organisaation toimintaa (Fulop & Linstead, 2009) ja keskeisessä asemassa myös strategioinnissa mm. strategiatoimijuuden syntyisessä (ks. esim. McCabe, 2010; A. D. Brown & Thompson, 2013), tarkastelen toisen luvun lopuksi lyhyesti valtaa ja sen kokemusta sekä kuinka valta tässä tutkimuksessa käsitetään.

Kolmannessa luvussa esittelen varsin seikkaperäisesti, miten tämä tutkimus on toteutettu. Tarkastelen tutkimusta ohjaavia valintoja niin tieteenfilosofisen ja organisaatioteoreettisen asemoinnin kuin tutkimusstrategiainkin suhteen sekä esittelen tutkimusaineiston ja sen keruu- ja analysointiprosessin.

Neljännessä luvussa tarkastelen tämän tutkimuksen kohteena olevan organisaation, Tampereen teknillisen yliopiston (31.12.2002 asti Tampereen teknillinen korkeakoulu) kehitysvaiheita sen perustamisesta vuoden 2014 loppuun. Luvun case-kuvaus on historiografinen ja kronologinen, ja pääosin dokumenttiaineistoon perustuva. Luvun tarkoituksena on auttaa lukijaa asettamaan tutkimus ja sen tulokset kontekstiinsa.

Viidennessä luvussa tarkastelen empiirisen aineiston analyysin tulokset eli esittelen tutkimuskohteena olevan organisaation strategioinnin kehittymistä tulkittuna toiminnan virtana. Olen identifioinut aineiston analyysin ja pelkistämisen myötä esiin nousseiden havaintojeni perusteella tutkimusajanjaksosta neljä pääpiirteittäistä strategioinnin kehitysvaihetta, joita tarkastelen keskeisten tästä ajanhetkestä käsin tunnistettujen ja tulkittujen toimijoiden, käytäntöjen, merkittävien tapahtumien ja ilmiöiden sekä organisaation toiminnan kannalta merkittävien seurausten kautta tuoden esiin aineistossa tehdyissä merkityksenannoissa käytettyjä symboleita.

Lopuksi väitöskirjan kuudennessa luvussa tarkastelen syntetisoiden tutkimuksen tuottamia tuloksia ja peilaan niitä aiempaan tutkimukseen. Tulosten yhteenvetokeskustelussa tarkastelen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä aineiston perusteella tulkintani mukaan piirtynyttä kokonaiskuvaa, jonka jälkeen esitän tutkimukseni tuottamat vastaukset yllä esittämiini tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen keskustelen tulosteni teoreettisista ja metodologisista sekä käytännöllisistä implikaatioista. Lopuksi arvioin kriittisesti tutkimusta ja sen tuloksia näiden luotettavuuden ja rajoitteiden kautta sekä esitän tutkimukseni myötä esiin nousseita mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Strategian käsite ja valtavirran strategiatutkimus

Strategian käsitteen katsotaan yleisesti juontuvan etymologisesti kreikan kielen sanasta "strategos", joka tarkoittaa armeijakunnan johtajaa tai väljästi kääntäen kenraalia (Ghemawat, 2002). Vastaavasti kreikan kielen verbi "stratego" tarkoittaa Brackerin (1980) mukaan vihollisten tuhoamisen suunnittelemista. Näin ollen strategian sekä käsitteenä että ilmiönä voi katsoa olevan seurattavissa sivilisaation alkulähteille saakka.

Vaikka strategian ja liiketaloudellisen toimeliaisuuden kytkeviä mainintoja on löydetty antiikin Kreikan ajoiltakin (Bracker, 1980), on strategisen johtamisen historia nykyaikaisen taloustieteen ja eritoten liiketaloustieteen kontekstissa verrattain lyhyt. Tämän historian voi hienojakoisemmassa tarkastelussa ulottaa 1800-luvun puolelle, mutta yleisesityksissä strategisen johtamisen, erityisesti akateemisesti kytkeytyneen, katsotaan saaneen alkunsa 1950-luvulla Harvard Business Schoolissa (Ghemawat, 2002), vaikkakin terminologisesti ilmiön ja oppiaineen nimi oli strategisen johtamisen sijaan useimmiten "business policy" (esim. Learned, Andrews, Christensen, & Guth, 1965), jolle ei ole vakiintunutta suomennosta. Samoihin aikoihin julkaistiin myös "Strategy and Structure" (Chandler, 1962), "Business Policy: Texts and Cases" (Learned et al., 1965) ja "Corporate Strategy" (Ansoff, 1965), joita pidetään nykymuotoisen strategisen johtamisen ajattelun ja tutkimuksen perustan muodostaneina teoksina.

Siinä missä ennen 1960-lukua alan tutkimus oli hyvin case-painotteista ja löydöksiltään suhteellisen tapauskohtaista, siirtyi 1960- ja etenkin 1970-luvulla varsinkin akateeminen tutkimus kohti systemaattisempia asetelmia (Furrer, Thomas, & Goussevskaja, 2008). Tällöin tarkastelun kohteena oli useimmiten yrityksen tai yritysten asemoituminen suhteessa ulkoiseen ympäristöönsä (ks. esim. Hoskisson, Hitt, Wan, & Yiu, 1999). Toisin sanoen selitystä yritysten menestymiseen haettiin niiden toimintaympäristöstä: tietynlaiset toimintaympäristöt ovat joko yleisesti ottaen tai tietynlaiselle liiketoiminnalle otollisempia kuin toiset. Vastaavasti normatiivisesti yritysten tulee hakeutua sellaisiin toimintaympäristöihin, joissa olosuhteet ovat mahdollisimman suotuisat. Esimerkiksi Porterin klassikkoasemaan noussut "viiden voiman" viitekehys ("five forces", Porter, 1979; Porter, 1980; Porter, 2008) asemoituu juuri näin.

Strategia käytäntönä –tutkimukselle läheisempi strategisen johtamisen prosessitutkimus sai alkunsa niin ikään näihin aikoihin 1970- ja 1980-lukujen taitteessa (esim. Mintzberg, 1978; Quinn, 1980; Mintzberg & Waters, 1985). Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena ei ollut niinkään hakea yleistettävää selitystä yrityksen noudattaman strategian – esimerkiksi toimialan/toimialojen valinnan ja sen/niiden sisällä positioitumisen – ja menestymisen välille, vaan tarkastella sitä organisaation sisäistä prosessia, jolla strategia muodostetaan ja implementoidaan (Furrer et al., 2008). Jakolinjaan tämän prosessitutkimuksen ja yritysten menestymisen selityksiä etsivän tutkimuksen välillä viitataan totunnaisesti termein prosessi- ja sisältötutkimus ("process" ja "content", ks. esim. Bourgeois, 1980; D. Miller, 1989; Leong, Snyder, & Ward, 1990).

Jälkimmäinen, yritysten menestymistä selittävä ja strategian sisältöä tarkasteleva tutkimus muodostui kuitenkin tuolloin valtavirraksi, ja merkittävä käänne tässä traditiossa tapahtui 1980- ja 1990-lukujen taitteessa resurssipohjaisen näkemyksen ("the resource-based view of the firm") myötä (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Tämän käänteen myötä tutkimuksessa katse kääntyi yrityksen toimintaympäristöstä sen käytössä oleviin resursseihin ja niiden ominaispiirteisiin – siis ulkoisista näkökohdista sisäisiin (Hoskisson et al., 1999), ja selitystä yritysten menestymiselle haettiin niiden käytössä olevien resurssien ja niiden yhdistelmien ominaispiirteistä (esim. Barney, 1991). Resurssipohjainen näkemys on ollut aina näihin päiviin asti hyvin merkittävä paradigma strategisen johtamisen tutkimuksessa ja diskurssissa, ja on käsitteellisesti laajentunut käsittämään myös yrityksen kyvykkyudet ("capabilities"), jotka yleisesti ymmärretään metaresursseina, joilla yrityksen peruslaatusempia resursseja hallinnoidaan ja käytetään (esim. Wang & Ahmed, 2007; Barreto, 2010). Hyvin karkeana jaotteluna, joka ei toki tee oikeutta kyvykkyystutkimuksen koko kirjolle, voi pitää sitä, että kyvykkyudet ovat yrityksen johdon osaamista ja resurssit vastaavasti niitä immateriaalisia ja materiaalisia tuotannontekijöitä, joita yritys käyttää tuotteidensa ja palveluidensa aikaansaamiseksi.

Perustavanlaatuinen ero ulkoisista ja sisäisistä näkökohdista selitystä yritysten menestymiselle etsiville tutkimustraditioille on se, että ensin mainitussa suuriin otoksiin perustuvat

kvantitatiiviset tutkimusasetelmat ovat mahdollisia ja itse asiassa varsin tyypillisiä, kun taas resurssipohjainen tutkimus on voittopuolisesti laadullista ja ehkäpä suorastaan perustavanlaatuisesti kvantifioimattomissa (ks. esim. Priem & Butler, 2001; Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010).

Resurssipohjaisen näkemyksen jälkeen strategisen johtamisen tutkimuksessa ei ole tapahtunut vastaavaa suurta käännettä (Furrer et al., 2008). Sen sijaan valtavirran strategiatutkimuksessa – joka pyrkii selittämään yritysten menestystä, eritoten taloudellista menestymistä, yleistettävien teoreettisiin mallein – on noussut esiin edellä mainittuihin traditioihin nähden useita vaihtoehtoisia ja täydentäviä näkemyksiä. Tällaisia ovat esimerkiksi sidosryhmänäkemys (esim. Donaldson & Preston, 1995; Berman, Wicks, Kotha, & Jones, 1999) ja sitä lähellä olevat eettisiä ja ekologisia näkökohtia taloudellisen menestymisen lisäksi painottavat suuntaukset (esim. Norman & MacDonald, 2004; Peñaloza & Mish, 2011), kilpailullista toimenpidetasolla tapahtuvaa interaktiota tutkiva kilpailudynamiikka (esim. Ketchen, Snow, & Hoover, 2004; Chen & Miller, 2012), ylimmän johdon demografiatutkimus (esim. Kilduff, Angelmar, & Mehra, 2000; Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004), johdon kognitiotutkimus (esim. Walsh, 1995; Jenkins & Johnson, 1997; Greve, 1998) sekä hiljattain mahdollisesti nousevana teemana peräti neurologisesti virittynyt strategiatutkimus (esim. Powell, 2011).

Edellä mainitut perspektiivit eivät missään nimessä tyhjennä strategisen johtamisen nykytutkimuksen koko kirjoa, mutta yhtä kaikki valtavirran strategiatutkimukselle tästä runsaasta kirjosta huolimatta pääosin yhteistä on se, että päämääränä on etsiä teoretisoitavissa olevia selityksiä yrityksen menestymiselle, joka useimmiten on operationalisoitu taloudellisena menestymisenä (esim. Bowman, Singh, & Thomas, 2002). Tämä menestymisen selittämisen orientaatio on näkyvästi läsnä myös Nagin, Hambrickin ja Chenin (2007) tutkimuksen tuloksissa. He pyrkivät identifioimaan sisältöanalyysin keinoin määritelmän strategiselle johtamiselle (ja sen akateemiselle tutkimukselle), joka nousisi tutkimustradition koko aiemman tutkimuskirjallisuuden muodostamasta tekstiaineistosta ja näin ollen heijastelisi tutkimusyhteisön implisiittistä konsensusta. Heidän tutkimuksensa tuloksena identifioimansa konsensusmääritelmä strategiselle johtamiselle on:

“Strategisen johtamisen tutkimusala tarkastelee merkittäviä aiottuja ja emergenttejä hankkeita, jotka johtajat tekevät omistajien puolesta, joihin liittyy resurssien hyödyntäminen ja joiden tarkoituksena on parantaa yritysten menestymistä niiden ulkoisessa toimintaympäristössään” (Nag et al., 2007: 943)¹.

¹ Sanatarkasti: “The field of strategic management deals with the major intended and emergent initiatives taken by general managers on behalf of owners involving the utilization of resources to enhance the performance of firms in their external environments.”

Strategia käytäntönä –tutkimus eroaa tästä valtavirran strategiatutkimuksesta perustavanlaatuisesti siten, että menestymisen, erityisesti taloudellisen menestymisen, selittämisen sijaan strategia käytäntönä –tutkimus on kiinnostunut strategioinnin² tosiasiallisen tapahtumisen sekä sen *seurausten* ("outcomes", ks. esim. Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007; Vaara & Whittington, 2012) tarkastelusta ja selittämisestä. Näin ollen riippuvien (eli selitettävien) ilmiöiden kirjo on lähtökohtaisesti suurempi kuin valtavirran strategiatutkimuksessa: (taloudellinen) menestys on yksi mielenkiintoinen strategioinnin seuraus mutta se ei ole missään nimessä ainoa eikä edes välttämättä välittömästi kaikkein kiinnostavin yksittäisen tutkimuksen tapauksessa.

Verrattuna em. valtavirran strategiatutkimukseen, strategia käytäntönä -tutkimus on merkittävästi lähempänä strategiaproessitutkimusta, sillä kummassakin traditiossa mielenkiinnon kohteena on tutkia niitä organisaation sisäisiä ilmiöitä, jotka liittyvät strategian muodostamiseen ja implementointiin eli toimeenpanoon tai käytäntöön saattamiseen (Furrer et al., 2008). Nämä kaksi traditiota ovat itse asiassa niin lähellä toisiaan, että ajoittain ne nähdään yhtenevinä (esim. Chia & MacKay, 2007; Paroutis & Pettigrew, 2007), mitä kuitenkin varsinkin strategia käytäntönä –tutkijayhteisössä pidetään väärinkäsityksenä (Whittington, 2007).

Whittington (ibid.) tekeekin eron strategian prosessitutkimuksen ja strategia käytäntönä –tutkimuksen välille painottamalla jälkimmäisen sosiologisesti viritettyä perusluonnetta. Näin ollen prosessitutkimus näyttäytyy karkeasti sanoen lineaarisempänä ja mekanistisena, sillä se nimensä mukaisesti on tyypillisesti kiinnostunut yli ajan tapahtuvien kehityskulkujen syötteistä ("inputs") ja tuotoksista ("outputs") sekä siitä, mikä on se mekanismi, joka tietyillä syötteillä saa aikaan tietyt tuotokset (ks. esim. Pettigrew, 1992; Van de Ven, Andrew H., 1992). Tämä luonnehdinta ei otaksuttavasti vangitse prosessitutkimuksen koko sofistikoituneisuutta, mutta Whittingtonia (2007) mukaillen auttaa ymmärtämään strategian prosessitutkimuksen ja strategia käytäntönä –tutkimuksen välistä suhdetta.

Vastaavasti sosiologisen perusvirittyneisyytensä – eli Whittingtonin (2007) painottaman sosiologisen katseen tai sosiologisen silmän ("sociological eye", Hughes, 1971) – strategia käytäntönä –tutkimus on kiinnostunut strategiasta ja strategioinnista samalla tavoin rikkaasti ja rajoittumattomasti kuin sosiologia on kiinnostunut mistä tahansa sosiaalisesta ilmiöstä vieläpä siten, että erityisenä mielenkiinnon kohteena ovat yleensä sivuutetut, vähätellyt, yllättävät ja ei-aiotut ilmiöt (Whittington, 2007).

Näin ollen voi katsoa, että strategia käytäntönä –tutkimus voi olla prosessuaalista, mutta sen ei välttämättä tarvitse olla sitä, sillä strategian ja strategioinnin piirissä – sosiaalisena toimintana – on runsas joukko mielenkiintoisia ilmiöitä, joita voi tarkastella ei-prosessuaalisina (esim. strategiatekstien kommunikoivat implisiittiset valta-asetelmat) tai jotka ovat osa

² Strategiointi ("strategizing") merkitsee strategian tekemistä ("doing of strategy", ks. tarkemmin s. 16-17).

prosessitutkimukselle luonteenomaista kokonaisprosessia (esim. tietyn strategiointikäytännön kuten johdon vuosittaisen strategiatyöpajan tarkastelu ja ymmärtäminen ritualistisena käyttäytymisenä).

Toisin sanoen strategia käytäntönä on prosessitutkimukseen verrattuna sallivampi mielenkiinnon kohteeksi asettuvien ilmiöiden suhteen ja näin muodoin myös tavoittelee rikkaampaa ymmärrystä strategiasta ja strategioinnista inhimillisenä ja sosiaalisena ilmiönä kuin perinteinen strategiaproessitutkimus (ibid.). Niin ikään luonteenomaista strategia käytäntönä – tutkimukselle on siis myös erityinen (joskaan ei tietenkään yksinomaisen) mielenkiinto yllättäviä, ei-aiottuja ja totunnaisesti marginalisoituneita ilmiöitä kohtaan (ibid.) sekä ironisten äänenpainojen tunnustaminen legitiimeiksi keinoiksi nostaa edellä mainittuja esiin niiden ansaitsemalla painokkuudella (Snow, 1999).

2.2 Strategia käytäntönä –tutkimus

Tarkastelen tässä luvussa strategia käytäntönä –tutkimusta sekä yleisesti ottaen että sen keskeisimpien osa-alueiden osalta vielä tarkemmin.

Tarkoitukseni on yhtäältä tuoda esiin tämän tutkimustradition keskeisimpiä ominaispiirteitä etenkin valtavirran strategiatutkimukseen verrattuna. Näkökohta on tärkeä, sillä esimerkiksi keskeisimmillä käsitteillä kuten strategia, strategiointi (strategian tekeminen, ”doing of strategy”) ja strategiatoimija on strategia käytäntönä –tutkimuksessa varsin nimenomaiset merkitykset, jotka poikkeavat jonkin verran useimmista perinteisen strategiatutkimuksen valtavirran perspektiivien ymmärryksestä. Tämä tarkastelu käsittää ensimmäisen alaluvun 2.2.1 Yleiskatsaus.

Toisekseen tarkoitukseni on kirjallisuuskatsauksen keinoin tarkastella seikkaperäisemmin aiempaa strategia käytäntönä –tutkimusta eri näkökulmista siten, että esiin piirtyvät etenkin ne tiedon tarpeet, joihin vastaamiseksi tutkimukseni tarkoituksenmukaisesti asemoimalla on mahdollista tuottaa uutta tietoa strategiasta ja strategioinnista strategia käytännössä – perspektiivin mukaisesti ja tämän tutkimustradition ymmärrystä kartuttaen. Tämä kirjallisuuskatsaus käsittää hieman yli sata empiiristä ja käsitteellis-teoreettista tutkimusta sekä synteesiartikkelia strategia käytännössä –tutkimuksesta vuoden 2014 loppuun mennessä julkaistuna.

Tämä tarkastelu organisoituu siten, että ensin tarkastelen strategia käytäntönä –tutkimusta käytännöt, toiminta ja toimijat –viitekehyksen viitoittamista näkökulmista, joka käsittää alaluvun 2.2.2. Tämän jälkeen tarkastelen vielä aiempaa tutkimusta empiiristen tutkimuskohteiden (2.2.3), metodologisten valintojen (2.2.4) ja teoreettisten lähestymistapojen (2.2.5) suhteen.

Lopuksi alaluvussa 2.2.6 vedän koko tämän luvun tarkastelun yhteen ja esitän alustavasti ne olemassa olevan strategia käytäntönä –tutkimuksen tiedon tarpeet, joihin vastaamiseksi tutkimukseni tarkoituksenmukaisesti asemoimalla on mahdollista kontribuoida strategia käytäntönä –tutkimukseen.

2.2.1 Yleiskatsaus

Strategia käytäntönä –tutkimus³ on suhteellisen uusi suuntaus, joka on saanut nopeasti jalansijaa strategiatutkimuksen kentässä viimeisen reilun vuosikymmenen aikana (ks. esim. Jarzabkowski & Spee, 2009; Vaara & Whittington, 2012). Suuntaus on osa laajempaa sosiaalitieteiden ja liikkeenjohdon tutkimuksen käytäntöperusteista tai käytäntöteoreettista käännettä ("practice turn", ks. esim. Schatzki, Knorr-Cetina, & von Savigny, 2001; Reckwitz, 2002), jonka tavoitteena on paljastaa tai päästä lähelle sitä, miten ihmiset toimivat organisaatioissa, ja siis tarkastella strategiaa ja strategiointia sosiologisesti virittyneesti kuten mitä tahansa sosiaalista ilmiötä kuten vaikkapa avioliittoa, journalismia, anarkismia tai sotaa (Whittington, 2003; Whittington, 2007).

Mielenkiinnon kohdistaminen käytäntöihin yhdistää kiinnostuksen jokapäiväiseen toimintaan sekä koettuun maailmaan ("life-world") ja sitä kautta erilaisen tavan käsittää inhimillisen toiminnan ja yhteiskuntajärjestyksen olosuhteita (Reckwitz, 2002). Vallitsevan käsityksen mukaan yksittäiset yksilöt ovat merkitysten lähteitä ja sitä kautta pienin analyysiyksikkö (Schatzki et al., 2001), kun taas käytäntöteoreettinen käänne tulkitsee yksilön identiteetin sosiaalisten käytäntöjen kanssa rinnakkaiseksi ilmiöksi ja sitä kautta käytännöt analyysin kohteeksi (Chia & Holt, 2006).

Käytäntöjen merkityksiä korostava lähestymistapa ei niinkään etsi sosiaalisten ilmiöiden selityksiä ainoastaan toimijan aikomusten ja motivaatioiden kautta metodologisen individualismin tapaan (vrt. esim. Arrow, 1994), vaan korostaa relationaalisuutta, jossa subjektit ja objektit eivät ole toisistaan erillisiä, vaan toisiaan suhteessa, tietyssä tilanteessa luovia ja muokkaavia (Sandberg & Dall'Alba, 2009). Toisin sanoen rakenteen ja prosessin suhde on eksplisiittisesti tunnustettu (Nicolini, 2012). Näin ollen lähestymistavassa sosiaalisen analyysin keskiössä ovat toiminta, vuorovaikutus ja sopeutuminen eri tilanteissa (Chia & Holt, 2006), jotka näyttäytyvät kolmella eri tasolla: ihmisen puheissa ja tekemisissä (mikro), rutiineissa ja tekniikoissa (meso) ja instituutioissa (makro) (Miettinen, Samra-Fredericks, & Yanow, 2009). Strategia käytäntönä –tutkimuksen lisäksi käytäntöteoreettista käännettä organisaatiotutkimuksessa on nähtävissä mm. organisaation oppimisen ja tietojohdamisen sekä teknologioiden käytön tutkimuksen kentässä (Miettinen et al., 2009).

³ Alun perin Activity Based View on Strategy (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007)

Valtavirran traditionaalisesta strategiatutkimuksesta, jossa ollaan kiinnostuneita pitkälti vain organisaation suorituskyvystä tai taloudellisesta menestyksestä (Golsorkhi, Rouleau, Seidl, & Vaara, 2010), poiketen, SaP –tutkimuksen kiinnostus on siis suuntautunut käytäntöjen, toimintojen ja mikroprosessien lähitarkasteluun. (Chia & MacKay, 2007). SaP –kirjallisuudessa mikroprosesseja⁴ ei määritellä yleensä kovinkaan tarkasti, mutta niillä voidaan tarkoittaa hyvinkin arkipäiväisiä tapahtumia ja rutiineja kuten kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluja: kuka puhuu ja kenen kanssa, mistä aiheista ja miten tulkintoja tehdään, sähköpostin ja muistiodien käyttöä, palaverissa käytettyjä puheenvuoroja, esityslistoja tai työkaluja, projektinhallintaa, päivittäisiä päätöksiä ja resurssien käyttöä – yksinkertaisesti sitä, mitä ihmiset tekevät päivittäin. SaP on kiinnostunut yksityiskohtaisesti strategian muotoutumisesta: kuka, mitä ja miten (Johnson, Melin, & Whittington, 2003), toisin sanoen, ketkä ovat toimijoita, miten he ajattelevat ja tuntevat, miten he ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, miten he puhuvat, politikoivat, kaunisteleivat asioita, mitä työkaluja he käyttävät ja mitä he siis kaiken kaikkiaan todellisuudessa tekevät (Jarzabkowski, 2005).

SaP pyrkii siis ymmärtämään jokapäiväisiä sosiaalisia mikroprosesseja, ihmisten toimintaa sekä miten nämä ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa (Jarzabkowski, 2003; Johnson et al., 2003). Näin ollen näkökulma keskittyy tapoihin, millä organisatoriset ja laajemmat yhteiskunnalliset käytännöt tai instituutiot⁵ vaikuttavat toimijoihin, niiden päätöksiin ja toimintaan (Vaara & Whittington, 2012). Tässä suhteessa SaP –tutkimus ei täysin nojaa käytäntöteoreettiseen lähestymistapaan, joka pyrkii pois metodologisesta individualismista, joka selittää sosiaalisia ilmiöitä yksilöiden valintojen ja tekojen kautta (ks. esim. Chia & Holt, 2006) ja kahtiajaoista esimerkiksi subjektiin ja objektiin, mikeroon ja makroon (Chia & MacKay, 2007).

Instituutiot ovat yhteiskunnan pelisääntöjä, toisin sanoen inhimillisesti suunniteltuja tai muutoin olevaksi tulleita normeja, jotka muokkaavat ihmisten välistä vuorovaikutusta (North, 1990: 3). Näin ollen instituutiot ovat siis sosiaalista käyttäytymistä ohjaavia rakenteita, malleja ja tapoja toimia, jotka muotoutuvat ajassa sosiaalisesti yhteisön sisällä. Ne voivat saada myös konkreettisen muodon ja olla virallisia organisaatioita, joilla on eksplisiittisesti tunnustettu identiteetti ja yhteiskunnallinen rooli. Esimerkkejä instituutioista ovat perhekäsitys ja avioliitto, työ, kirkko, yliopistolaitos, tiede, eduskunta ja raha. SaP –tutkimuksessa institutionaalisilla seurauksilla viitataan esimerkiksi kokonaista toimialaa koskeviin seurauksiin tai vaikutuksiin yleisesti vallalla olevaan diskurssiin eli yhtenäiseen kielenkäyttöön. Institutionaaliset vaikutukset toimivat myös päinvastoin, jolloin makrotason käytännöt, kuten lainsäädäntö, vakiintunut termistö tai toimialan yleisesti hyväksytyt toimintatavat vaikuttavat organisaatioiden ja ihmisten toimintaan (ks. esim. Vaara, Kleymann, & Seristö, 2004; Lounsbury & Crumley, 2007; Melin &

⁴ Prosessi viittaa tapahtumakulkuun ajan yli kun taas mikroprosessit ovat elementtejä, joista koostuu laajempia tapahtumakulkuja.

⁵ SaP–kirjallisuudessa termejä ”instituutiot” ja ”yhteiskunnalliset käytännöt” käytetään usein toistensa synonyymeinä.

Nordqvist, 2007; L. D. Parker, 2007; Seidl, 2007; Jarzabkowski, 2008; Gomez & Bouty, 2011; Frølich, Huisman, Slipersæter, Stensaker, & Bótas, 2013). Tässä mielessä institutionaalisia toimijoita ovat mm. kauppakamarit, etujärjestöt kuten ympäristöjärjestöt ja ammattiliitot, viranomaiset ja lainsäätäjät sekä koulutuslaitokset (ks. esim. Whittington, 2003; Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006).

Tässä työssä jäljempänä käytän yksittäistä organisaatiota yleisemmän tason käytäntöihin viitatessani käsitettä yliorganisatoriset käytännöt.

Organisatorisia käytäntöjä ovat esimerkiksi palkkausjärjestelmät ja suorituksen mittaaminen sekä yksilön, ryhmän, että yksiköiden tasolla ja niihin liittyvät tulosneuvottelut. Lisäksi esimerkiksi määritellyt tai ajan saatossa kehkeytyneet päätöksentekoprosessit ja raportointikäytännöt ovat organisatorisia käytäntöjä. Myös jokapäiväiset kommunikointikäytännöt voivat olla organisatorisia: hoidetaanko sisäinen viestintä kokouksissa vai laajemmin intranetin välityksellä, vai, onko pääasiallinen sisäisen viestinnän väline sähköposti tai sosiaalinen media.

Makrotason ilmiöiden lisäksi SaP siis peräänkuuluttaa mikrotason ilmiöihin keskittymistä niiden sosiaalisessa kontekstissaan (Johnson et al., 2003; Jarzabkowski et al., 2007). Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on huomioitava se, että ihmiset eivät toimi mekanistisesti tai puhtaan rationaalisesti, vaan että heidän sosiaalinen maailmansa moninaisine vakiintuneine käyttäytymismalleineen, tunteineen ja motivaatioineen vaikuttaa heidän toimintaansa ja sitä kautta myös strategian muotoutumiseen (Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski & Spee, 2009). Strategia käytäntönä –tutkimus hyödyntääkin runsaasti sosiologiasta lähtöisin olevia teorioita ja ajattelijoita, mikä on yksi sen perinteisestä strategiatutkimuksesta erottava piirre (Vaara & Whittington, 2012).

SaP pyrkii myös laajentamaan tutkimuksen kohteena olevien tahojen ja ilmiöiden joukkoa, joka tyypillisesti strategiatutkimuksessa on yksityisten yritysten menestys (”performance”) ja yritysten ylimmän johdon ja sen tekemien valintojen vaikutus yrityksen menestykseen (ks. esim. Nag et al., 2007). Käsite ”performance” ymmärretään SaP –näkökulmassa paljon laajemmin (Vaara & Whittington, 2012: 291), ja sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, miten yksittäiset toimijat ’ pärjäävät ’ tai suoriutuvat tehtävässään ja sitä kautta välillisesti vaikuttavat organisaation menestykseen, tai miten he toimivat roolissaan (tai minkä roolin he ovat itselleen omaksuneet) organisaation toiminnassa (Whittington, 2003: 118; Whittington, 2007: 1583; Vaara & Whittington, 2012: 291; Whittington, 2014). Rooleilla tarkoitetaan ryhmän jäsenten välistä työnjakoa ja tehtäviä sekä tietyssä tehtävässä toimivaan henkilöön kohdistuvia odotuksia.

Esimerkiksi PK-yrityksen kirjanpitäjä voi vaikuttaa yrityksen strategiaan ja strategiointiin omassa roolissaan laatimalla oma-aloitteisesti uusia näkökulmia yrityksen toimintaan avaavia talousraportteja johdon nimenomaisesti pyytämien määrämuotoisten raporttien lisäksi. Niin ikään samainen kirjanpitäjä voi yrityksen johtoryhmässä toimia – esimerkiksi koetun

ennakkoluulottomuutensa ja muiden henkilökohtaisten ominaispiirteidensä (vrt. "habitus", Bourdieu, 1990) vuoksi ja niitä hyödyntäen – merkittävänä mielipidevaikuttajana sen sijaan, että ainoastaan kysyttäessä vastaisi tunnuslukujen laskentaperiaatteita koskeviin kysymyksiin.

Kaiken kaikkiaan SaP –näkökulma on siis kiinnostunut laajalti strategian ja strategioinnin erilaisista seurauksista eri tasoilla (Vaara & Whittington, 2012: 291). Jarzabkowski & Spee (2009) jaottelevat SaP –kirjallisuudessa esiintyvät seuraukset viiteen eri kategoriaan tai tasoon: yksilöön, ryhmään, strategointiprosessiin, organisaatioon ja instituutioihin (lähinnä toimialoihin) kohdistuviin seurauksiin.

Strategista toimintaa tarkasteltaessa yksilön tai toimijaryhmän kokemuksen tasolla tunnistetut seuraukset voivat liittyä esimerkiksi motivaatioon, identiteettiin ja vallan tunteeseen. Toimijaryhmiä, kuten esimerkiksi keskijohtoa tai insinöörejä, tarkasteltaessa strategioinnin tunnistetut seuraukset voivat myös liittyä identiteettiin sekä kokemukseen siitä, onko strategiaan mahdollista vaikuttaa vai ei. Selkeitä linkkejä toimijaryhmien toiminnan ja seurausten välille tekeviä tutkimuksia on kuitenkin vain vähän (Jarzabkowski & Spee, 2009).

Ihmisten toimintaa tarkasteltaessa organisaation tai sen osan tasolla SaP–tutkimus on tunnistanut itse strategointiprosessiin kohdistuvia seurauksia, jotka ovat liittyneet lähinnä strategioinnin tai strategian implementoinnin epäonnistumiseen. Organisaation tasolla empiiriset SaP–tutkimukset ovat taas tunnistanee yhteyksiä eri toimijaryhmien strategisen toiminnan ja organisaation, jopa taloudellisen, menestyksen tai organisaation muutoksen välillä. Toimialojen tasolla toiminnan ja seurausten välisiä yhteyksiä tunnistavia empiirisiä SaP–tutkimuksia on kuitenkin niukasti (Jarzabkowski & Spee, 2009).

Koska strategia käytäntönä –näkökulmassa strategiatutkimuksen keskeisillä käsitteillä strategia ("strategy") ja strategointi ("strategizing") on nimenomainen ja joistakin valtavirran strategiatutkimuksen diskursseista poikkeava merkitys, tarkastelen seuraavassa niitä vielä tarkemmin. Tarkastelu on perusteltu myös siksi, että niitä ja niiden lähellä olevia käsitteitä käytetään tässä työssä jäljempänä nimenomaan SaP –perspektiivin ymmärryksen mukaisesti.

Strategia ja strategointi

Yleisesti strategiatutkimuksessa *strategiaa* on pidetty jonakin, mitä organisaatiolla on, kun taas SaP näkee strategian myös tai jopa lähinnä ihmisen toimintana (ks. esim. Hambrick, 2004; Johnson et al., 2003; Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007). Lähestymistapa näkee siis strategian sosiaalisena käytäntönä siinä missä esimerkiksi avioliiton, journalismin, anarkismin tai sodan (ks. esim. Whittington, 1996; Whittington, 2007)

Strategia näin ollen näyttäytyy sosiaalisena toimintana, joka rakentuu useiden toimijoiden ("actors") teoista, neuvotteluista ja muusta vuorovaikutuksesta. Tätä rakentumista kutsutaan

strategioinniksi eli strategian tekemiseksi ("doing of strategy") (Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski & Wilson, 2006).

Käytännöllä ("practice") puolestaan viitataan ihmisten tilanneriippuvaiseen toimintaan (mikro), jota ohjaavat sosiaalisesti määrittyneet tavat, normit ym. käyttäytymismallit (makro) (Jarzabkowski et al., 2007). Näin ollen käytäntöä määrittävät myös sosiaalinen ja hiljainen tieto sekä erilaiset taidot, joita eri toimijat käyttävät strategioinnissa (Rouleau, 2013). Näin ollen SaP korostaa sekä ihmisten sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta eri tilanteissa että tilannesidonnaisia käytäntöjä, joilla on ihmisten toimintaan ohjaava vaikutus. Myös nämä tilannesidonnaiset käytännöt ymmärretään strategioinniksi (ks. esim. Jarzabkowski, 2005).

Näiden määritelmien myötä herää tyypillisesti kysymys siitä, mikä toiminta sitten ei ole strategista? Näin määritellen ei synny yksiselitteistä jäsennystä, mitä toimintaa voidaan tutkimusta tehtäessä pitää strategisena ja mitä ei. Yksi ratkaisu voisi olla se, että tarkastellaan toimintaa, joka tapahtuu johdon strategisiksi määrittelemien tai mieltämien käytäntöjen, kuten budjettineuvottelujen, strategiatyöpajojen tai strategisen suunnittelun sekä niihin liittyvien keskusteluiden puitteissa (ks. esim. D. Barry & Elmes, 1997; J. Hendry, 2000; Jarzabkowski et al., 2007).

Toisaalta Jarzabkowski et al. (2007) näkevät vain etukäteen strategisiksi määriteltyjen käytäntöjen puitteissa tapahtuvaan toimintaan keskittymisen tutkimuksessa etukäteisesti rajoittavan tarkastelun ainoastaan tiettyihin toimijoihin ja käytäntöihin, joka taas ei välttämättä vastaa yleisemmin SaP –näkökulman esittämiin kysymyksiin ja mielenkiinnon kohteisiin (ks. esim. Jarzabkowski & Spee, 2009; Vaara & Whittington, 2012).

Näin ollen he määrittelevät strategisen toiminnan seuraavasti:

"...toimintaa pidetään strategisena, mikäli se vaikuttaa organisaation toiminnan kannalta merkittäviin seurauksiin, yrityksen suuntaan, selviytymiseen ja kilpailukykyyn (Johnson et al., 2003), vaikka nämä seuraukset eivät ole osa aiottua ja virallisesti ilmaistua strategiaa." (Jarzabkowski et al., 2007: 8)⁶

Lisäksi he toteavat, että strateginen toiminta voi olla yllä mainitun suunnan ja selviytymisen kannalta merkitsevää analyysitasosta riippuen aina ryhmistä ja organisaatioista toimialoihin. (Jarzabkowski et al., 2007)

Huomattavaa tässä on se, että määritelmän mukaan strateginen toiminta voi olla virallisesti ilmaistun strategian ja sen muodostamistyön ulkopuolista, vaikkakaan se ei anna tyhjentävää tai

⁶ Englanninkielisessä SaP –kirjallisuudessa käytetään termiä "strategic outcome", jonka olen kääntänyt organisaation toiminnan kannalta merkittäväksi seuraukseksi.

yksiselitteistä kuvaa siitä, mikä on strategista toimintaa ja mikä ei. SaP –näkökulman edustajille tämä tuottaa jatkuvan haasteen perustella, mikä on sellaista strategiseksi katsottavaa toimintaa, jolla on merkittävää vaikutusta esimerkiksi organisaation suuntaan ja menestymiseen. Empiirisissä tutkimuksissa tämä mahdollinen ongelma on useimmiten ratkaistu siten, että on keskitytty ylimmän tai keskijohdon toiminnan tarkasteluun (Laine, 2010).

Toisaalta Jarzabkowski (2005: 13) on ehdottanut, että ennen tutkimuksen aineiston keräämistä organisaation johdon annetaan määritellä, mikä toiminta on strategista ja mikä ei. Tämä lähestymistapa on mielestäni ongelmallinen, sillä se voi jättää huomiotta ja tarkastelun ulkopuolelle käytäntöjä tai tapahtumia, joilla kuitenkin on (tulee olleeksi) organisaation toiminnan kannalta merkittäviä seurauksia.

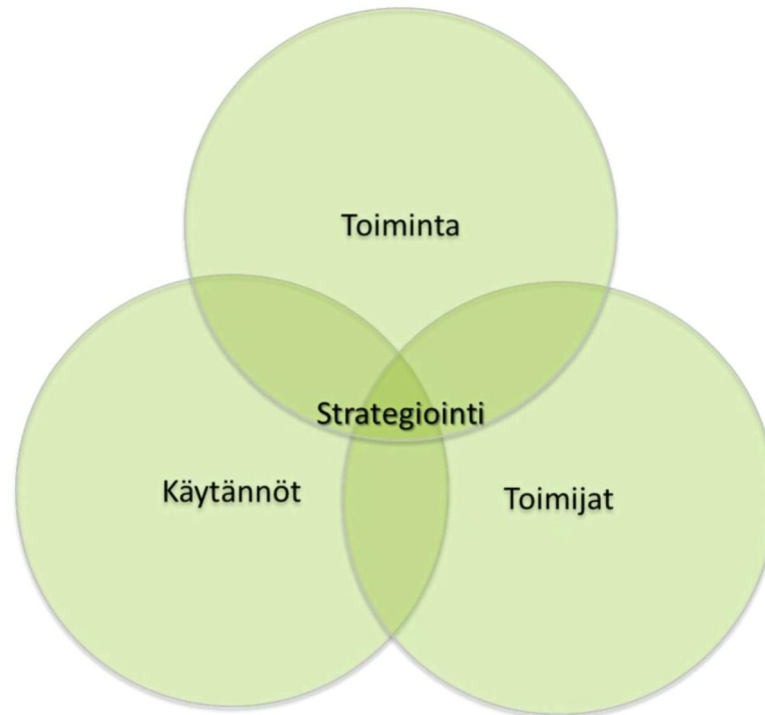
Niinpä tässä tutkimuksessa käsitetään strategiointi sen laajassa merkityksessä pyrkien aineistolähtöisesti tunnistamaan niitä käytäntöjä ja tapahtumia, jotka voidaan tulkita strategiseksi toiminnaksi Johnsonin, Melinin ja Whittingtonin (2003) määritelmän mukaisesti. Toisin sanoen tässä tutkimuksessa strategioinniksi käsitetään kaikki sellainen toiminta, joka vaikuttaa (tulee vaikuttaneeksi) organisaation suuntaan, selviytymiseen ja kilpailukykyyn tai jolla on (tulee olleeksi) muutoin organisaation toiminnan kannalta merkittäviä seurauksia. Näin ollen strategisia toimijoita voivat olla organisaation ylimmän johdon ulkopuolisetkin toimijat. Niin ikään strategioinnin seuraukset voivat olla, kuten Mintzberg ja Waterskin (1985) ovat todenneet, virallisen strategian ulkopuolisia ja ei-aiottuja, ja Whittingtonin (2007) luonnehtiman SaP – tutkimuksen sosiologisen virittyneisyyden mukaisesti nämä strategioinnin ei-aiotut seuraukset ja niiden syyt ovatkin vähintään yhtä kiinnostavia kuin aiotut seuraukset, joskin ne ovat tyypillisesti tunnistettavissa vasta jälkikäteen, niiden toteuduttua.

Nämä huomiot informoivat voimakkaasti tämän tutkimuksen asetelmaa, jota kuvaan tarkemmin jäljempänä luvussa 3.

2.2.2 Käytännöt, toiminta ja toimijat -viitekehys

Strategia käytäntönä –tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu käytäntöteorian keskeisiin elementteihin: *käytäntöihin* ("practices"), *toimintaan* ("praxis") ja *toimijoihin* ("practitioners") (Whittington, 2006). Elementit ovat läheisesti kietoutuneet toisiinsa ja toisistaan riippuvaisia (Vaara & Whittington, 2012), mikä osaltaan tarkoittaa sitä, että niiden täydellinen erottelu toisistaan on vaikeaa, ellei mahdotonta.

Käytännöt, toiminnan ja toimijat yhdistävä käsitteellinen viitekehys (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007), jota on mukailtu kuvassa 1, tiivistää SaP–tutkimuksen keskeiset elementit ja mielenkiinnon kohteet.



Kuva 1. SaP –tutkimuksen käsitteellinen viitekehys (mukailtu: Jarzabkowski et al., 2007: 11)

Kuten kuvasta on nähtävissä, viitekehysten elementit ovat selkeästi toisiinsa kietoutuneita ja näin ollen tutkimuksen näkökulmasta huomion kiinnittäminen puhtaasti yhteen osa-alueeseen on mahdotonta. Tutkimuksessa on mahdollista keskittyä ensisijaisesti kahden eri elementin yhteyteen, mutta myös kolmas viitekehysten osa-alue on aina vaikuttamassa taustalla. Strategiointi eli strategian tekeminen ("doing of strategy") tapahtuu käytäntöjen, toiminnan ja toimijoiden yhdistelmänä; se on toimijoiden tekoja, vuorovaikutusta ja neuvotteluja sekä tilannesidonnaisia käytäntöjä, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa (Jarzabkowski et al., 2007). Strategiointi on siis päivittäisiä mikroprosesseja ja käytäntöjä, joiden kautta toimijat rakentavat ja muokkaavat strategiaa sekä formaalein että epäformaalein keinoin (Whittington, 1996).

Viitekehystä on kritisoitu, sillä elementtien toisiinsa kietoutumisesta huolimatta varsinkin käytäntöjen ja toiminnan käsittely erillisinä pitää sisällään kahtiajakoa mikroon ja makroon (Sandberg & Dall'Alba, 2009), mikä on nähty yleisten käytäntöteoreettisten lähtökohtien vastaisena. Toisaalta, metodologisesta individualismista on vaikea päästä täysin eroon, sillä käytäntöteorioissa ihmiset ja heidän toimintansa nähdään tärkeinä (Whittington, 2006). Voidaan sanoa, että ei ole olemassa toimintaa ilman ihmisiä ja käytäntöjä, mutta samaan aikaan ihmiset muokkaavat käytäntöjä ja päinvastoin. Strategian syntymisen keskiössä ovat siis toimijat ja heidän toimintansa sekä käytännöt, jotka ohjaavat tätä toimintaa.

Tarkastelen seuraavassa viitekehysten kutakin elementtiä tarkemmin.

2.2.2.1 Käytännöt

Käytäntö on tapa tehdä jotain, kuten tapa työskennellä, siivota tai puhua. Reckwitz (2002: 249) määrittelee käytännön seuraavasti:

”Käytäntö on rutiininomaista käyttäytymistä, joka koostuu useista toisiinsa liittyvistä elementeistä: ruumiillisen ja henkisen toiminnan muodoista, ’asioista’ ja niiden käytöstä, ymmärryksen muodossa olevasta taustatiedosta, tieto-aidosta, tunnetiloista ja motivoivasta tiedosta.”

Käytäntö on siis totunnainen tapa käsitellä ja kuvailla esineitä ja asioita esimerkiksi puheen ja kirjoittamisen avulla. Käytännöillä on historia ja ne ovat jaettuina siinä mielessä, että niiden toteuttajat ymmärtävät ne kuten myös samaa kulttuuria edustavat havainnoijat. Ne ovat lähtökohtaisesti sosiaalisia ja antavat ihmistenväliselle maailmalle näkyvän säännöllisyyden (Reckwitz, 2002). Käytetty kieli, kuten esimerkiksi suomi tai vastaavasti joku tietty murre tai ammattislangi, on hyvä esimerkki käytännöstä.

Käytännöt antavat diskursiivisia ja kognitiivisia keinoja sekä käyttäytymismalleja ja menettelytapoja, joiden avulla eri toimijat pystyvät toteuttamaan kollektiivista toimintaa ollessaan toistensa kanssa vuorovaikutuksessa (Jarzabkowski et al., 2007). Käytännöt ohjaavat ja mahdollistavat ihmisen toiminnan; ne ovat kulttuurisia sääntöjä, menettelytapoja, jaettuja ymmärryksiä ja puhuttuja kieliä (Whittington, 2006: 614). Yksinkertaisesti käytännöt ovat rutiininomaisia tapoja tietää, miten toimia (Reckwitz, 2002).

Strategiakäytäntöjä on monilla eri tasoilla yhteiskunnan tasolta yksittäisen PowerPoint -esityksen tai kahden henkilön välisen keskustelun tasolle. Strategia toimialana eli mm. alan koulutus ja konsultit muodostavat työkaluja ja ajattelumalleja, joita toimijat hyödyntävät organisaatioiden tasolla. Näin ollen esimerkiksi SWOT-analyysi, Porterin ns. viiden voiman toimiala-analyysi ja erilaiset portfolioanalyysit tai vaikkapa ydinosaamisen käsite (ks. esim. Ghemawat, 2002) ovat strategiakäytäntöjä, koska niiden keinoin voidaan jäsentää organisaation strategiatyötä. Näin kollektiivisesti muodostetut strategiakäytännöt muokkaavat jaettua ymmärrystä, normeja ja käytettyä kieltä organisaatioiden sisällä ja näin muodoin vaikuttavat siihen, miten todellisuus organisaatioissa ja niiden jäsenten toimesta koetaan. Toisaalta yksittäisten toimijoiden tai toimijaryhmien rutiinit, keskustelut ja keskinäinen vuorovaikutus, joiden kautta strategia määrittyy, ovat strategiakäytäntöjä, jotka linkittyvät laajemmin toisiinsa sekä niiden organisatorisiin ja institutionaalisiin konteksteihinsa. (Whittington, 2006; Rouleau, 2013)

Strategia käytäntönä –tutkimus on rakentunut useiden eri teoreettisten ja metodologisten lähestymistapojen kautta (ks. esim. Jarzabkowski & Spee, 2009; Golsorkhi et al., 2010; Vaara & Whittington, 2012). Näiden perusteella Rouleau (2013) on identifioinut SaP–kirjallisuudesta viisi erilaista näkökulmaa käytäntöihin, jotka yhdessä rakentavat ymmärrystä strategiasta

sosiaalisena käytäntönä. Näkökulmat ja niiden kautta pieni yhteenvedo strategia käytäntönä – tutkimuksesta on esitetty alla taulukossa 1.

Taulukko 1. Näkökulmia käytäntöihin SaP –tutkimuksen piirissä (Rouleau, 2013)

	Käytännöt johdon toimina	Käytännöt työkaluina	Käytännöt tietämyksenä	Käytännöt organisatorisina resursseina	Käytäntö globaalina diskurssina
Päätutkimuskysymys	Miten johtajat ja muut strategioivat?	Miten johtajat ja muut käyttävät strategiatyökaluja?	Miten johtajat ja muut tuottavat tai suorittavat ("perform") strategiaa?	Miten organisatoriset käytännöt muokkaavat strategista kilpailukykyä?	Miten strategiadiskurssi tuottaa johtajia ja organisaatioita?
Pääasialliset teoreettiset vaikutteet	Liikkeenjohdon – ja organisaatio-teoriat	Viestintä- ja kieliteoriat	Sosiaalitieteiden teoriat	Liikkeenjohdon – ja organisaatio-teoriat	Kriittiset teoriat
Merkittävät alkuperäisteokset	(Mintzberg, 1973)	(D. Barry & Elmes, 1997)	(J. Hendry, 2000)	(Mintzberg & Waters, 1985)	(Knights & Morgan, 1991)
Analyysiyksikkö	Johdon työskentely	Strategiset suunnitelmat, työkalut ja palaverit	Rutiinit, keskustelut ja vuorovaikutus	Organisatoriset rutiinit, valmiudet ja prosessit	Organisaation ulkopuoliset diskurssit
Päämetodologiat	Haastattelut, läheltä seuraaminen, päiväkirjat	Haastattelut, havainnointi, video etnografia	Etnografinen tutkimus (osallistuva havainnointi)	Case-tutkimukset	Dokumentit
Pääkontribuutiot	Syvempi ymmärrys johtamisrooleista sekä strategiointiin liittyvistä taidoista ja kyvyistä	Vahvempi ymmärrys strategisen suunnittelun epävirallisista menettelytavoista	Parempi tulkinta strategioinnin kontekstuaalisista ja piilossa olevista ominaisuuksista	Ymmärrys strategioinnista organisaation tasolla	Kriittinen ymmärrys strategian institutionaalisesta ja määräävästä roolista

SaP –tutkimuksessa käytännöt voidaan siis nähdä ensinnäkin johdon toimina eli miten johtotehtävissä olevat henkilöt strategioivat ja osallistuvat strategian tekemiseen. Tätä kautta saadaan syvempää ymmärrystä johtamisrooleista sekä strategiointiin liittyvistä taidoista ja kyvyistä (Rouleau, 2013), sekä siitä, miten strategiointi ammatin harjoittamisena muotoutuu (Whittington, Cailluet, & Yakis-Douglas, 2011). Strategiointiin liittyvät taidot ja kyvyt ovat siis eräitä SaP –näkökulman mielenkiinnon kohteita (Whittington, 2003; Jarzabkowski & Spee, 2009).

Esimerkiksi Nordqvist & Melin (2008) huomasivat kahdessa perheyrytyksessä tekemässään tutkimuksessaan, että saadakse joiain aikaan, ollakse vaikuttaja ("champion", Mantere, 2005)⁷ strategisessa suunnittelussa, tarvitaan analyttisyyden lisäksi sosiaalisia kykyjä olla erilaisissa rooleissa. Toisessa esimerkissä Anwin et. al. (2009) tutkivat ylimmän tason strategijaohjattajien roolia ja kykyjä auttaa organisaatiotaan tulemaan ketterämmiksi.

Toiseksi käytännöt voidaan nähdä myös organisatorisina resursseina (Rouleau, 2013), kuten valtavirran strategiatutkimuksen resurssipohjaiseen näkemykseen (ks. esim. Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) nojaten Hunt (2000: 128) niin ikään eksplisiittisesti toteaa. Tästä näkökulmasta tehtävän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena on se, miten organisaatiotason käytännöt vaikuttavat kilpailukykyyn, eli se, mitkä strategiala tekvien ihmisten toiminnan seuraukset ovat organisaatiolle merkittäviä eritoten sen menestymisen näkökulmasta. Tällöin fokus on siis organisaation tasolla esimerkiksi yksittäisten strategiointiepisodioiden tai toimijoiden sijaan. Tämä näkökulma ei myöskään kiinnitä selkeästi huomiota laajempiin ylätasoin ilmiöihin kuten esimerkiksi yliorganisatorisiin käytäntöihin. Tämä katsantokanta on siis varsin lähellä resurssipohjaisen näkemyksen suhtautumista strategiaan ja strategiseen johtamiseen (Rouleau, 2013).

Kolmanneksi käytännöt voidaan nähdä tietämyksenä⁸; sosiaalisena ja hiljaisena tietona, jota toimijat käyttävät tehdessään strategiaa (Rouleau, 2013). Näkökulma ottaa selkeimmin huomioon käytäntöteoreettisen lähestymistavan ja varsinkin sen, että toimijat ovat oman sosiaalisen maailmansa kyllästämiä ja heidän toimintaansa vaikuttavat käytännöt ovat sidoksissa laajemmin sosiaaliseen kontekstiin. Toisin sanoen toimijoiden tietyt toimet eivät ole erillisiä yhteiskunnasta ja toisaalta taas yhteiskunta koostuu toiminnasta (Whittington, 2006) eli käytännöt ohjaavat toimintaa ja samanaikaisesti toiminta uusintaa käytäntöjä.

Niinpä rutiinien, keskustelujen ja vuorovaikutuksen tutkimuksen kautta on SaP –perspektiivissä parannettu ymmärrystä strategioinnin kontekstuaalisista ominaisuuksista ja toiminnan yhteyksistä laajempiin ylätasoin ilmiöihin (Rouleau, 2013). Toisin sanoen strategia näyttäytyy laajana sosiaalisena ilmiönä, joka vaikuttaa siihen, mitä ja miten toimijat tekevät ja kokevat. Esimerkiksi Oakes et al. (1998) osoittivat kanadalaisten museoiden tapauksessa, kuinka liike-elämästä peräisin olevat käytännöt, kuten termistö ja rationaalinen suunnittelu, muuttivat varsin laajalti tarkasteltujen organisaatioiden työntekijöiden kokemusta siitä, mikä heidän roolinsa ja tehtävänsä museotoiminnassa on, millä taas oli vaikutus heidän kokemuksiinsa identiteetteihin.

⁷ Mantere (2005) kuvaa organisaation jäsentä, joka pyrkii vaikuttamaan strategiaan asioihin, vaikka ne eivät kuuluukaan hänen välittömään vastuualueeseensa sanalla "champion", jonka olen tässä suomentanut yksinkertaisesti vaikuttajaksi.

⁸ Maierin (2010) mukaan tietämys ("knowledge") koostuu kaikista kognitiivisista odotuksista, joita yksilö käyttää tulkitessaan tilanteita, toimiessaan ja käyttäytyessään, vaikka odotukset eivät olisikaan rationaalisia tai tarkoituksellisesti käytettyjä.

Neljänneksi näkemys käytännöistä diskurssina⁹ puolestaan nojaa vahvasti kriittisiin teorioihin¹⁰ ja tutkii sitä, miten yhteiskunnallinen, ylemmän tason strategiadiskurssi vaikuttaa yksilöihin, organisaatioihin ja yleisemmin yhteiskuntaan ja miten diskurssi sitä kautta tuottaa johtajia ja organisaatioita (Rouleau, 2013). Kriittinen tutkimus pyrkii sosiaalisen maailman kuvaamisen lisäksi myös muuttamaan sitä. Sen pyrkimyksenä on myös haastaa vallalla olevia näkemyksiä johtamisesta ja organisoinnista. Kriittisen johtamistutkimuksen mielenkiinto kohdistuu mm. tiedon, vallan ja tutkimuksen suhteisiin johtamisen muotoutumisessa yhteiskunnallisessa kontekstissa (Peltonen, 2010). Niinpä Knightsin ja Morganin (1991), Ezzamelin ja Willmottin (2004) sekä muiden myötävaikuttamana kriittisiin teorioihin nojaavat tutkimukset pyrkivät ymmärtämään strategiointiin liittyviä vallan vaikutuksia ja teoretisoimaan vallan, diskurssin ja SaP:n yhteyksiä (ks. esim. Samra-Fredericks, 2005; Laine & Vaara, 2007; Carter, Clegg, & Kornberger, 2010; McCabe, 2010; Vaara, Sorsa, & Pälli, 2010; Kornberger & Clegg, 2011).

Strategian tuottaminen tai suorittaminen ("perform", Rouleau, 2013) johtamiskurssissa voidaan siis nähdä mekanismina, jolla on selkeitä valtavaikutuksia sekä organisaatioihin että ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin esimerkiksi hyvinvoinnista, osallisuudesta ja tasavertaisuudesta (Knights & Morgan, 1991). Näin ollen strategia voidaankin nähdä valtamekanismina (Banerjee, Browne, Fulop, Lilley, & Linstead, 2009: 759). SaP –tutkimuksessa valtaa ei välttämättä tutkita ainoastaan sen omistajuuden kautta, vaan myös miten valtaa käytetään tietyissä tilanteissa sekä tunnustetaan, että valtaa on monenlaista ja monilla eri tahoilla (McCabe, 2010).

Ja viidenneksi muun muassa viestintä- ja kieliteorioiden vaikuttamana SaP –tutkijat ovat pyrkineet tuottamaan ymmärrystä epävirallisista menettelytavoista strategiointiin liittyen, jolloin käytännöt voidaan nähdä myös työkaluina. Tällöin tutkimuksen kohteena ovat strategiasuunnitelmat, palaverit, materiaaliset ja diskursiiviset työkalut sekä toimijoiden tavat käyttää näitä työkaluja. (Rouleau, 2013)

Rouleau (2013) esittämä jaottelu erilaisiin näkemyksiin käytännöistä SaP –kirjallisuuden piirissä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki SaP –tutkimus olisi selkeästi lokeroitavissa tällä tavoin. Näkemykset eivät ole täysin erillisiä, vaan toimivat pikemminkin toisiaan täydentävinä ja toisistaan ammentavina. Varsinkin diskursiiviset käytännöt ovat SaP–tutkimuksen ytimessä,

⁹ Diskurssilla viitataan tässä sekä yhtenäiseen kielenkäyttöön, mutta osin myös kielessä ilmentyvään ymmärrykseen todellisuudesta. Diskurssit ovat kielellisiä käytäntöjä, joilla on valtavaikutuksia, toisin sanoen ne esimerkiksi määrittävät, mitä ja miten on tietystä aiheesta mahdollista sanoa. (Fairclough, 2003; Balogun, Jacobs, Jarzabkowski, Mantere, & Vaara, 2014)

¹⁰ Kriittiset teoriat pohjautuvat lähinnä Marxin ajattelulle ja näkemykselle yhteiskunnasta (Burrell & Morgan, 1979).

mutta ne voidaan nähdä monin tavoin riippuen teoreettisista ja metodologisista lähtökohdista sekä empiirisen fokuksen kohteesta. (ibid.)

Kuten aiemmin jo esitin, käytäntöjä, toimintaa ja toimijoita on mahdotonta erottaa selkeästi toisistaan ja SaP –tutkimuksessa nämä kaikki ovat yleensä läsnä. Olen seuraavassa kuitenkin pyrkinyt kategorisoimaan Vaaraa ja Whittingtonia (2012) mukaillen strategia käytäntönä – tutkimusta, jonka mielenkiinto on kohdistunut pääasiallisesti käytäntöihin muiden viitekehyksen osa-alueiden ollessa taka-alalla. Aivan ensimmäiseksi, taulukossa 2, tuon esille esimerkkejä tutkimuksista, joissa tutkimuksen kohteena ovat diskursiiviset käytännöt eli esimerkiksi puhe, teksti ja tarinat.

Taulukko 2. Tutkimuksia diskursiivisista käytännöistä

	Mielenkiinnon kohde	Konteksti ja organisaation taso	Löydökset
Samra-Fredericks (2004)	Luonnollisesti esiintyvä organisatorinen arkipuhe	Ylin johto	Johdon arkipuhe luo ja uusintaa käsitystä organisaatiosta ja sen strategiasta.
Vaara, Kleymann & Seristö (2004)	Strategiat diskursiivisina rakennelmina	Yksityinen sektori, ylin johto, keskijohto, esimiehet ja muuta henkilökuntaa	Strategiat rakentuvat oikeuttavien ja delegitimoivien diskurssien kautta.
Sminia (2005)	Strategian muodostuminen päivittäisissä keskusteluissa	Ylin johto yksityisellä sektorilla	Suurin osa strategiadiskursista tapahtuu implisiittisesti johdon agendalla olevien eri asioiden keskustelun kautta ja lomassa, eikä niinkään nimenomaisena ja nimettynä keskusteluna strategiasta.
Seidl (2007)	Yleisen strategiakonseptin rooli diskursseissa	Teoreettinen	Strategiaa ei tule käsittää yhtenäisenä alana, vaan moninaisina itsenäisinä diskursseina.
Ezzamel & Willmott (2008)	Laskentatoimen käytännöt strategiassa	Yksityinen sektori, Työntekijätaso	Laskentatoimen käytännöt voivat olla diskursiivisesti täynnä strategista tärkeyttä, jolla voi olla organisaation kannalta merkittäviä seurauksia.
Pälli, Vaara & Sorsa (2009)	Strategiadiskurssi teksteissä ja keskusteluissa	Julkinen sektori	Strategia voidaan nähdä diskurssina, joka mahdollistaa tietynlaisen toiminnan ja samaan aikaan estää jotain muuta toimintaa.
Vaara, Sorsa & Pälli (2010)	Strategiasuunnitelmat ja niiden valtavaikutukset	Julkinen sektori, 'avainhenkilöt'	Tekstillä on merkittävä vaikutus esimerkiksi valtasuhteiden vahvistamisessa.
Kornberger & Clegg (2011)	Strategiasuunnitelmat ja niiden valtavaikutukset	Julkinen sektori, 'avainhenkilöt'	Strategia tekstinä on performatiivinen organisaation järjestämisen suhteen: kuvatessaan toimintaa teksti myös tuottaa organisaation valta-asemia.
Brown & Thompson (2013)	Narratiivinen lähestymistapa strategiaan sosiaalisena käytäntönä	Teoreettinen	Tarinallisuuden kautta on mahdollista luoda uutta ymmärrystä strategiointista.
Mantere (2013)	Kieleen perustuva strategia organisaation tasolla	Teoreettinen	Strategia on kielipeli, joka määrittelee strategiatermistön käyttöä organisaation tasolla. Termien määrittäjät ovat merkittäviä strategiatoimijoita.
Hardy & Thomas (2014)	Diskurssien kautta syntyvät valtavaikutukset ja strategian muodostuminen	Yksityinen sektori, monta tasoa	Diskurssien valtavaikutukset vahvistuvat tiettyjen diskursiivisten ja materiaalistien käytäntöjen kautta.

Strategia sosiaalisena käytäntönä on siis paljolti diskursiivista (Mantere & Vaara, 2008) ja diskursiiviset käytännöt ovat oleellisia strategian muodostamisessa (Vaara et al., 2010). Teksti ja puhe esitysten, virallisten dokumenttien, muistioiden, epämuodollisten keskustelujen, juorujen

ja palaverien muodossa ovat keskeinen osa sekä strategiointiprosessia että sen seurauksia. (Maitlis & Lawrence, 2003).

Esimerkiksi teksti- ja keskusteluanalyysin avulla Pälli et al. (2009) analysoivat Lahden kaupungin virallista strategiaa ja päätyivät siihen, että strategia voidaan nähdä diskurssina, joka mahdollistaa tietynlaisen toiminnan ja samaan aikaan estää jotain muuta toimintaa. Voidaan myös sanoa, että strategia tekstinä viestii, mikä on hyväksyttyä tai ei-hyväksyttyä toimintaa ja mikä ääni ("voice") halutaan kuuluviin (Vaara et al., 2010) ja toisaalta mitkä äänet halutaan hiljentää (Kornberger & Clegg, 2011). Strategiadokumentti tuottaa tässä mielessä sekä valtasuhteita että organisaatiota oikeuttamalla tietynlaisen toiminnan ja tietyt tahot ja näin ollen tukahduttaen toiminnan, jota dokumentti ei oikeuta. Strategiateksti voi synnyttää myös vastarintaa (Vaara et al., 2010), jota SaP –tutkimuksen piirissä on tutkittu toistaiseksi varsin vähän (Vaara & Whittington, 2012).

Strategiasuunnitelmilla ja –dokumenteilla on siis valtavaikutuksia (Vaara et al., 2010; Kornberger & Clegg, 2011), mutta myös itse strategian muodostamiseen vaikuttavat erilaiset diskurssit ja diskursiiviset käytännöt (Hardy & Thomas, 2014). Vaara, Kleymann ja Seristö (2004) tulivat lentoyhtiöiden yhteistyötä tutkiessaan siihen tulokseen, että strategiat ovat diskursiivisia rakennelmia, jotka muodostuvat toimijoiden luodessa merkityksiä ja tulkintoja uudestaan ja uudestaan termeistä ja diskursseista. Mantere (2013) ehdottaakin strategiaa tulkittavaksi kielipelinä, joka määrittelee strategiatermistön käyttöä organisaation tasolla. Mantereen tulkinta on erittäin huomionarvoinen, koska sen myötä terminologian kontrolloijat ja niihin vaikuttavat toimijat näyttäytyvät keskeisinä elleivät peräti keskeisimpinä strategiatoimijoina. Toimijat voivat myös käyttää erilaisia diskursseja strategiaa tukeakseen tai vastustaakseen (ks. esim. Rouleau & Balogun, 2011; Vaara & Tienari, 2011). Näin ollen diskurssit voidaan nähdä myös useiden sekä organisaation sisäisten että ulkoisten toimijoiden vallan verkkona, jonka kautta strategia muotoutuu (Hardy & Thomas, 2014).

Koska kieli, teksti ja puhe ovat vahvasti SaP –tutkimuksen keskiössä, voidaankin käytäntöteoreettisen käänteen ohella puhua SaP –näkökulman olevan osa kielellistä käännettä ("linguistic turn", Aggerholm, Asmuß, & Thomsen, 2012), jossa organisaatiot nähdään diskursiivisia käytäntöjä sisältävinä ja tuottavina monimutkaisina kielenkäyttöön perustuvina rakennelmina (ks. esim. Alvesson & Kärreman, 2000; Deetz, 2003). Myös narratiivinen eli tarinallinen lähestymistapa strategiaan sosiaalisena käytäntönä (ks. esim. Fenton & Langley, 2011; A. D. Brown & Thompson, 2013; Küpers, Mantere, & Statler, 2013) vahvistaa diskursiivisten käytäntöjen merkitystä strategioinnissa.

Strategiointi tapahtuu usein episodeissa tai episodien sarjoissa, jotka ovat vuorovaikutuksellisia ja näin ollen viestinnällisiä tapahtumia, joilla on selkeä alku ja loppu (J. Hendry & Seidl, 2003). Episodeja ovat mm. viralliset kokoukset, työpajat, strategiapäivät ja esitykset (ks. esim. Mezas, Grinyer, & Guth, 2001; Maitlis & Lawrence, 2003; Johnson, Prashantham, Floyd, & Bourque,

2010; Spee & Jarzabkowski, 2011) mutta myös epämuodolliset keskustelut kahvipöydässä tai esimerkiksi töiden jälkeen pubissa (J. Hendry & Seidl, 2003). SaP –tutkimuksen piirissä episodit ovat enenevässä määrin empiiristen tutkimusten kohteena (ks. esim. Hodgkinson, Whittington, Johnson, & Schwarz, 2006; Whittington, Molloy, Mayer, & Smith, 2006; Bourque & Johnson, 2008; Johnson et al., 2010). Seuraavassa taulukossa 3 on koottu esimerkkitutkimuksia, joissa mielenkiinto on kohdistunut nimenomaan käytäntöihin erilaisissa episodeissa.

Taulukko 3. Tutkimuksia käytännöistä episodeissa

	Mielenkiinnon kohde	Konteksti ja organisaation taso	Löydökset
Hendy & Seidl (2003)	Strategiaepisodit	Teoreettinen	Teoreettinen malli episodien kuten kahvipöytäkeskustelujen ja palaverien systemaattiseen analysointiin
Molloy & Whittington (2005)	Strateginen muutos ja sen käytännöt	Yksityinen ja julkinen sektori, organisaation kaikki tasot ja ulkopuoliset konsultit	Analyttisiä käytäntöjä ja työkaluja tulee käyttää tilanteen vaatimalla tavalla.
Hodgkinson, Whittington, Johnson & Schwarz (2006)	Strategiatyöpajojen mikrokäytännöt	Yksityinen ja julkinen sektori, organisaation kaikki tasot	Strategiatyöpajat ovat tärkeitä virallisen strategiasuunnittelun prosessien kannalta, mutta keskijohto jää usein niiden ulkopuolelle vahvistaen siten virallisen strategian kehittämisen elitististä luonnetta.
Whittington, Molloy, Mayer & Smith (2006)	Strategiatyöpajat ja artefaktit	Yksityinen ja julkinen sektori, ylin johto	Strategiointi ja organisointi pitää sisällään paljon käytännön toimia ja fyysistä välineistöä, joiden käyttäminen tarkoituksen mukaisesti vaatii taitoa.
Giraudeau (2008)	Strategiasuunnittelun dokumenttien (artefaktit) vaikutus strategian muodostamiseen	Yksityinen sektori, johto (avainhenkilöt)	Strategiaprosessin aikana luodut dokumentit (artefaktit) toimivat luovuutta edistävinä aktantteina.
Heracleous & Claus (2008)	Fyysisen muodon saaneet metaforat strategioinnissa	Yksityinen sektori, Johto	Metaforien fyysiset muodot (kuten legopalikat) auttavat luovassa ajattelussa ja toimijat, jotka normaalisti eivät ole mukana strategioinnissa, pääsevät fyysisten artefaktien avulla helpommin kiinni strategiointiin.
Jarzabkowski & Seidl (2008)	Strategiapalaverien käytännöt ja niiden rooli strategiassa sosiaalisena käytäntönä	Yliopisto, Johto	Strategiakokousten ja -tapaamisten käytännöt, kuten äänestykset ja puheenvuorot, vaikuttavat strategiaan.
Johnson, Prashantham, Floyd & Bourque (2010)	Strategiatyöpajojen ritualisaatio	Yksityinen ja julkinen sektori, Johto	Se miten strategiatyöpaja toteutetaan ja millaisia 'rituaaleja' työpajassa käytetään (esim. asiantuntijoiden rooli) vaikuttavat työpajan tuloksiin.

Strategiaepisodeista strategiatyöpajat ovat virallisen strategiasuunnittelun kannalta yleisesti ymmärretty tärkeiksi, mutta Hodginson et al. (2006) painottavat, että analyttisten käytäntöjen sijaan työpajoissa diskursiiviset käytännöt ovat suuremmissa roolissa, mikä vahvistaa edelleen sitä näkemystä, että kielellä tekstin ja puheen muodossa on strategian kannalta arkikokemusta merkittävämpi rooli. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että keskijohto jää usein strategiatyöpajojen ulkopuolelle, jolloin käsitys strategiasta ja strategioinnista elitistisinä ilmiöinä organisaatiossa vahvistuu (ibid.)

Työpajojen tuloksiin eli myös siihen, saavuttavatko ne niille asetetut tavoitteet, taas vaikuttavat työpajojen osallistujien käyttäytymisdynamiikka ja emotionaalinen sitoutuminen tuotettavaan strategiaan, joihin taas vaikuttavat työpajoissa käytetyt rituaalit (Johnson et al., 2010). Tämä ei tarkoita strategian laadintaa ritualisoituneena siinä mielessä, että sillä ei olisi merkitystä todellisen toiminnan kannalta (ks. esim. Hamel, 1996), vaan sitä, että strategiaepisodien, kuten työpajojen, ymmärtämisessä antropologisesti käsitettyjen rituaalien ja niiden käytön tutkiminen on arvokasta (Johnson et al., 2010). Tässä katsannossa rituaali merkitsee eksplisiittistä ja yhteisesti ymmärrettyä tapaa irtautua arkipäivän toiminnasta (esimerkiksi fyysistä matkustamista tiettyyn paikkaan tiettyyn aikaan vuodesta nimenomaisesti eksplisiittisen strategiatyön äärelle, tai totunnaista tapaa jäsentää tätä työskentelyä), joka muokkaa arkipäivän toimintaa (esimerkiksi tuottaa uuden eksplisiittisen ja formaalin strategiadokumentin tai organisaation toimintaa muuttavia päätöksiä).

Työpajojen ohella strategiaa käsitellään usein erilaisissa tapaamisissa ja kokouksissa. Näiden tapahtumien rakenne ja esimerkiksi jaettujen puheenvuorojen järjestys vaikuttaa strategiasta käytävään keskusteluun ja sitä kautta itse strategiaan (Jarzabkowski & Seidl, 2008). Toisaalta myös kokouksissa ja muissa episodeissa luodut tai käytetyt artefaktit vaikuttavat strategiointiin ja siihen osallistumiseen (Giraudeau, 2008; Heracleous & Jacobs, 2008) ja niiden tarkoituksenmukainen käyttö vaatii taitoa (Molloy & Whittington, 2005; Whittington et al., 2006). Nämä käytännöt ovat usein episodien osallistujille näkymättömiä, mutta merkityksellisiä heidän välisen viestinnän mahdollistajina ja strategian muodostamisessa (S. Kaplan, 2011).

Strategiatyökaluilla, fyysisillä artefakteilla ja visuaalisilla esityksillä on siis merkitystä strategioinnissa ja niiden empiiristä tutkimusta kaivataan lisää (Vaara & Whittington, 2012). Seuraavaksi tarkastelen taulukon 4 avulla esimerkkejä tutkimuksista, joiden mielenkiinto on kohdistunut juuri strategioinnissa käytettyihin työkaluihin.

Taulukko 4. Tutkimuksia työkaluista ja niihin liittyvistä käytännöistä

	Mielenkiinnon kohde	Konteksti ja organisaation taso	Löydökset
Eppler & Platts (2009)	Visuaalisten menetelmien käyttö strategiasuunnittelussa	Yksityinen sektori, Johto	Visualisointi hyvin fasilitoituna voi auttaa strategiaprosessissa.
Moisander & Stenfors (2009)	Strategiatyökalut sekä teorian ja käytännön kuilu	Yksityinen sektori, johto ja akateemiset tutkijat	Työkalujen kehittäjät ja niiden käyttäjät puhuvat eri kieltä.
Jarratt & Stiles (2010)	Strategiametodit ja työkalut strategioinnin tulkinnessa	Yksityinen sektori, Johto	Strategiatyökaluja kuten analyysiviitekehyksiä voidaan käyttää eri tavoin ja se, millä tavoin niitä käytetään vaikuttaa syntyviin tulkintoihin toimintaympäristöstä ja strategioiden toimintaan.
Kaplan (2011)	PowerPoint välittäjänä toimijoiden vuorovaikutuksessa	Yksityinen sektori, monta tasoa	PowerPoint -dokumentit ilmentävät strategiaa varten tuotettua tietoa ja sitä kautta ovat itsessään strategiointiin vaikuttavia käytäntöjä.
O'Brien (2011)	Analyttisten päätöksentekoa tukevien menetelmien käyttö	Yksityinen ja julkinen sektori, monta tasoa (laaja kyselytutkimus)	Analyttisiä menetelmiä käyttävät henkilöt tukevat ja ovat mukana strategiaprosesseissa.
Jarabkowski, Spee & Smets (2013)	Artefaktien käyttö strategioinnissa	Yksityinen sektori, Johto	Fyysiset ja elektroniset artefaktit osaltaan tuottavat käsitystä organisaation strategisesta todellisuudesta ja niillä on erilaisia toiminnallisia rooleja tämän käsityksen tuottamisessa.

Strategioinnin tueksi kehitettyjä työkaluja, kuten aiemmin mainittuja SWOT- tai toimiala-analyseja, voidaan käyttää monin eri tavoin riippuen toimijoiden tulkinnoista toimintaympäristöstä ja halutuista tavoitteista (Jarratt & Stiles, 2010). Työkaluilla tuotettua tietoa viestitään ja jalostetaan strategiasuunnittelussa visuaalisten menetelmien avulla ja PowerPoint –esitykset, kuvat ja graafit, ovat organisaatioiden päivittäisessä toiminnassa yleisiä.

Menetelmien taitavalla käytöllä voidaan edistää strategiaprosessia (Eppler & Platts, 2009) ja sekä visuaalisilla menetelmillä että muilla materiaalisilla artefakteilla on itsessään strategioinnissa tietoa tuottava ja todellisuuskäsitystä muokkaava rooli (Jarabkowski et al., 2013). Esimerkiksi PowerPoint –dioiden tuottaminen ja käyttäminen ilmentävät erilaisten analyysien tuottamaa näkemystä ja ovat näin ollen itsessään osa strategian tiedollista tuottamista (S. Kaplan, 2011). Toisin sanoen menetelmillä ei ole ainoastaan tietoa siirtävä tehtävä, vaan ne ovat osaltaan mukana muokkaamassa näkemystä strategiasta. Myös henkilöt, joiden tehtävänä on pelkästään strategioinnissa tukevan tiedon tuottaminen analyysien avulla, ovat strategiatoimijoita, vaikka heitä ei näin mielletäisikään (O'Brien, 2011).

Tiedon tuottamisella ja varsinkin sen luovalla tulkinalla (Jørgensen & Messner, 2010) on strategian tekemisen kannalta selkeitä vaikutuksia. Esimerkiksi laskentatoimen tuottamaa informaatiota voidaan käyttää strategiaan liittyvään politikointiin (Whittle & Mueller, 2010),

mikä taas voi vaikuttaa mm. lopullisen strategian muotoon merkittävästikin ja sitä kautta oikeuttaen tietynlaisen toiminnan ja hiljentäen muut näkemykset (Vaara et al., 2010; Kornberger & Clegg, 2011). Voidaankin sanoa, että perusteltujen päätösten tekeminen on teknisten järjestelmien tuottaman tiedon ja sosiaalisen toiminnan yhdistelmä (Cabantous, Gond, & Johnson-Cramer, 2010). Yhtä kaikki, toimijoiden moninaiset tulkinnat toimintaympäristöstä ja tulevaisuudesta vaikuttavat konkreettisten valintojen tekemiseen organisaatioissa (S. Kaplan & Orlikowski, 2013).

Nimenomaisesti strategioinnin työkalujen, diskursiivisuuden ja episodien tarkastelun lisäksi käytäntöjä on SaP –tutkimuksessa tarkasteltu laajalti myös yleisemmin. Tutkimuksessa on havaittu esimerkiksi, että sekä ulkoiset että sisäiset kontekstit vaikuttavat hallituksen tapoihin tehdä strategiaa (K. P. Hendry, Kiel, & Nicholson, 2010) ja että vastaavasti myös organisaation rakenne vaikuttaa johdon toimintamalleihin virallista strategiaa muodostettaessa ja implementoitaessa (Jarzabkowski & Wilson, 2002). Esimerkiksi hallituksen osallistumista strategian tekemiseen voi rajoittaa toimialan normit ja säännökset tai vastaavasti voimakas toimitusjohtaja, joka voi kontrolloida hallituksen saamaa tietoa ja yhteyksiä avainhenkilöihin (K. P. Hendry et al., 2010). Viralliset strategiakäytännöt, kuten resurssien allokointi ja toiminnan seuranta, voivat edistää haluttua muutosta, mikäli ne toimivat ristiriitoja sovittelinä välittäjinä organisaation rakenteen, toimijoiden ja toiminnan välillä (Jarzabkowski, 2003).

Lisäksi nyt käsillä olevan tutkimuksen kannalta merkittävä huomio on se, että varsinkin pluralistisissa eli monia erilaisia arvoja, tavoitteita ja mielenkiinnon kohteita omaavia ryhmiä sisältävissä organisaatioissa kuten esimerkiksi yliopistoissa ja sairaaloissa strategiasuunnittelun käytäntöjen sekä johdon, organisaation muun henkilöstön ja sidosryhmien välisen viestinnän tulisi olla dialogisia (Jarzabkowski & Fenton, 2006) ehkäpä perinteisemmän 'ylhäältä alas' –toimintatavan sijaan. Tarkastelen yliopistoja nimenomaisena SaP –tutkimuksen kontekstina vielä tarkemmin jäljempänä luvussa 2.2.3.

Esimerkkejä strategiakäytäntöjä yleisemmin käsittelevistä tutkimuksista olen koonnut seuraavaan taulukkoon 5.

Taulukko 5. Tutkimuksia yleisesti strategiikäytännöistä

	Mielenkiinnon kohde	Konteksti ja organisaation taso	Löydökset
Jarabkowski & Wilson (2002)	Virallisen strategian muodostaminen ja implementointi.	Yliopisto-organisaation ylin johto	Käytännöt, jotka ovat merkityksellisiä tietyssä organisatorisessa kontekstissa voivat vaikuttaa ylimmän johdon aikomuksiin ja toimintaan. Esim. virallinen rakenne, historia ja kulttuuri ovat osa organisatorista kontekstia.
Jarabkowski (2003)	Strategiakäytäntöjen rooli strategian rakentumisessa.	Yliopisto-organisaation ylin johto	Viralliset strategiikäytännöt voivat toimia välittäjänä rakenteiden, toiminnan ja toimijoiden välillä ja sitä kautta edistää muutosta.
Jarabkowski (2004)	Johtamiskäytännöt strategiassa	Teoreettinen	Rekursiiviset ja adaptiiviset tavat hyödyntää käytäntöjä.
Whittington (2006)	Strategia sosiaalisena käytäntönä	Teoreettinen	Käytännöt, toiminta, toimijat –viitekehys
Jarabkowski & Fenton (2006)	Strategiointi- ja organisoitinkäytännöt monia erilaisia arvoja omaavissa (pluralistisissa) organisaatioissa	Yksityinen ja julkinen sektori, monta tasoa	Strategiointikäytäntöjen tulee olla pluralistisissa organisaatioissa dialogisia.
Whittington (2007)	Strategia sosiaalisena käytäntönä	Teoreettinen	Strategia käytäntönä –tutkimuksella on selväpiirteisiä eroja traditionalsempaan strategian prosessitutkimukseen verrattuna.
Ocasio & Joseph (2008)	Strateginen suunnittelu	Yksityinen sektori, kaikki tasot	GE on tehnyt strategista suunnittelua koko ajan, vaikkei toimintoja aina siksi olekaan kutsuttu.
Cabantous, Gond & Johnson-Cramer (2010)	Päätöksentekoa varten tehtävät analyysit ja niiden tekniikat	Yksityinen ja julkinen sektori, Analyttikot	Rationaalisten päätösten tekeminen organisaatioissa on teknisten järjestelmien ja sosiaalisen toiminnan yhdistelmä.
Hendry, Kiel & Nicholson (2010)	Organisaatioiden hallitusten strategiikäytännöt	Yksityinen ja julkinen sektori, Johto	Hallituksilla on erilaisia tapoja tehdä strategiaa ja ne ovat riippuvaisia mm. kontekstista. Käytännöt vaikuttavat myös hallitusten rooliin strategian tekemisessä.
Jørgensen & Messner (2010)	Laskentatoimen tuottama informaatio strategioinnissa	Yksityinen sektori, monta tasoa	Uusi tuotestrategia luodaan tulkitsamalla luovasti esimerkiksi laskentatoimen tuottamaa informaatiota.
Whittle & Mueller (2010)	Johdon laskentatoimi strategioinnissa	Yksityinen sektori, monta tasoa	Strategiseen agendaan liittyvässä politikoinnissa numeroita käytetään hyväksi.
Kaplan & Orlikowski (2013)	Johtajien jokapäiväinen toiminta strategian tekemisessä	Yksityinen sektori, Johto	Moninaiset tulkinnat vaikuttavat tulevaisuuden hahmottamiseen ja sitä kautta konkreettisten valintojen tekemiseen.

Olen edellä tarkastellut esimerkkejä tutkimuksista käytännöistä, jotka olen jaotellut diskursiivisiin käytäntöihin, käytäntöihin episodeissa, työkaluihin liittyviin käytäntöihin sekä yleisiin strategiikäytäntöihin. Hyvin tiiviinä yhteenvedona näistä tutkimuksista voidaan sanoa, että käytetty kieli, tulkinnat ja käytetyt työkalut ajallisesti selkeästi määritellyissä episodeissa ovat

olleet SaP –tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena ja niiden tutkimuksen kautta on saatu uutta ymmärrystä strategioinnista ja sen seurauksista melko laajasti.

Edellä tarkasteltujen käytäntöjen lisäksi olen koonnut seuraavaan taulukkoon 6 esimerkkejä tutkimuksista, joiden huomion kohteena ovat olleet yliorganisatoriset (useimmiten toimialan) käytännöt.

Taulukko 6. Tutkimuksia yliorganisatorisista käytännöistä

	Mielenkiinnon kohde	Konteksti ja organisaation taso	Löydökset
Chia & MacKay (2007)	Strategia sosiaalisena käytäntönä	Teoreettinen	Sosiaaliset käytännöt tuottavat instituutioita, jotka puolestaan ovat osa sitä todellisuuskäsitystä, jonka vallassa strategiointi vääjäämättä tapahtuu. Lisäksi strategiointi ei ole (tai on hyvin vähän) eksplisiittisen suunnitelmallista toimintaa, vaan (pääosin) välitöntä jokapäiväistä toimintaa, selviämistä ("coping") eritoten ylimmän johdon ulkopuolella.
Lounsbury & Crumley (2007)	Miten käytännöt syntyvät institutionaalisella tasolla	Yksityinen sektori, toimialan tasolla	Laaja joukko toimijoita voi olla mukana luomassa institutionaalisia (toimialan) käytäntöjä; vrt. Gomez & Bouty (2011) alla.
Melin & Nordqvist (2007)	Institutionaalisten käytäntöjen vaikutukset organisaatioon	Teoreettinen	Organisaatiot identifioimassaan kategoriassa ryhtyvät toimimaan samalla tavalla, vaikka käytännöt eivät olisi tarkoituksenmukaisia.
Gomez & Bouty (2011)	Uusien strategiakäytäntöjen syntyminen	Yksityinen sektori, monta tasoa	Yksilöt voivat luoda uusia institutionaalisia (toimialan) käytäntöjä, mikä heillä on merkittävä asema alalla ja suotuisa habitus; vrt. Lounsbury & Crumley (2007) yllä.
Frølich, Huisman, Slipersæter, Stensaker & Bótas (2013)	Institutionaalisten muutosten vaikutukset mikrotason strategiointiin	Teoreettinen (yliopistosektori)	Makrotason muutokset vaikuttavat organisaation strategioinnin mikroprosesseihin.

Tutkimuksista käy ilmi, kuinka esimerkiksi toimialatasoisten käytäntöjen syntymiseen voivat vaikuttaa toimialalla toimivien organisaatioiden lisäksi monet muut toimijat (Lounsbury & Crumley, 2007), kuten konsultit, tiedeyhteisö, lehdistö ja koulutuslaitokset (Melin & Nordqvist, 2007). Jopa yksilöillä on mahdollisuus luoda toimialalle uusia käytäntöjä, jos he ovat mm. merkittävässä asemassa eli jos he ovat toimialalla tunnettuja ja arvostettuja toimijoita (Gomez & Bouty, 2011).

Joka tapauksessa olennaista on – myös nyt käsillä olevan tutkimuksen kannalta – se, että yksittäistä organisaatiota yleisemmän tason käytännöt vaikuttavat organisaation sekä sen sisäisten toimijoiden toimintaan, myös strategiointiin, ja että organisaatiot voivat ottaa toimialansa käytännöt omassakin toiminnassaan käyttöön vain siksi, 'koska niin kuuluu toimia', vaikka itse asiassa nämä käytännöt eivät juuri kyseiselle organisaatiolle sosisikaan (Melin &

Nordqvist, 2007). Ylemmän, yliorganisatorisen tason muutokset ja käytännöt, kuten yleinen diskurssi voivat siis vaikuttaa jopa organisaation päivittäisessä toiminnassa tapahtuvaan strategiointiin (Frølich et al., 2013). Varsinkin tilanteessa, jossa yliorganisatorinen konteksti tuottaa odotuksia ja tavoitteita, jotka ovat organisaation omien arvojen ja perustan kanssa ristiriidassa, strategioita muodostetaan organisaation identiteetin ja ympäristön vaatimusten ristipaineessa (Frølich & Stensaker, 2012). Yliopistot ovat jälleen hyvä esimerkki organisaatioista, jotka tyypillisesti ovat tällaisessa tilanteessa (Frølich et al., 2013).

Strategia käytäntönä –tutkimus peräänkuuluttaakin makrotason käytäntöjen ja organisaatioiden sisällä tapahtuvan strategioinnin mikroprosessien yhteyksien tunnistamista ja tutkimista (ks. esim. Whittington, 2006). Kuten yllä olevasta taulukosta havaitaan, on näitä tasoja yhdistävää tutkimusta toistaiseksi varsin niukalti.

Yhtä kaikki, koska yksittäistä organisaatiota yleisemmän tason käytännöt voivat olla lähtöisin hyvin moninaisista lähteistä, yksittäisen organisaation strategiaan (ainakin potentiaalisesti) vaikuttavien toimijoiden joukko on hyvin runsas. Näin muodoin kattava strategian kuvaus SaP –perspektiivin mukaisesti on työläs ja tyhjentävästi suorastaan mahdoton jo siksi, että inhimillisesti relevanttien sosiaalisten käytäntöjen ristivaikutussuhteet ovat liian kompleksisia tyhjentävästi kuvattaviksi.

Joka tapauksessa tämän strategia- ja strategiointikäytäntöjen katsaus tekee selväksi, että mahdollisimman merkityksellisen käsityksen tuottamiseksi organisaation strategiasta ja strategioinnista, on tutkimuksen tarkasteltava organisatoristen käytäntöjen lisäksi myös yliorganisatorisia käytäntöjä ja niiden lähteitä sekä sitä, miten eri tasojen käytännöt vaikuttavat toisiinsa. Niin ikään tarkasteltavien käytäntöjen suhteen on oltava salliva, sillä esimerkiksi diskursiiviset tai työkaluihin liittyvät käytännöt eivät yksin tuota kattavaa käsitystä niistä käytännöistä, joiden keinoin organisaation strategiaa ja sen seurauksia voidaan ymmärtää. Nämä käytäntöjä koskevan kirjallisuuskatsauksen summaavat huomiot informoivat tämän tutkimuksen tutkimusasetelmaa, jonka kuvaan jäljempänä luvussa 3.

Käännän huomioni seuraavaksi käytännöt, toiminta ja toimijat –viitekehyksen toiseen elementtiin, toimintaan.

2.2.2.2 Toiminta

Käytäntöteoriassa nähdään, että yksilön käyttäytymiseen sisältyvät sosiaaliset rakenteet ja käytännöt. Toisin sanoen yksilö on ympäristöstään riippuvainen sosiaalinen olento. Näin ollen toiminta eli praxis on riippuvaista käytännöistä. Toimintaa voidaan tutkia sekä eri tasoilla yksilöstä yliorganisatoriseen, mutta myös tasojen välillä. (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski & Spee, 2009; Vaara & Whittington, 2012)

Toiminnassa siis tulevat yhteen yksilöiden ja ryhmien teot sekä sosiaalisesti juurtuneet instituutiot, joiden puitteissa ihmiset toimivat (Jarzabkowski et al., 2007). Toiminnalla viitataan laajasti ihmisten päivittäiseen toimintaan, lukemattomiin pieniin tekoihin, jotka lopulta muodostavat myös sen, mitä organisaatio tekee (J. Hendry & Seidl, 2003; Johnson et al., 2003; Jarzabkowski, 2004). Voidaankin sanoa, että se mitä ihmiset tekevät käytännössä¹¹ on toimintaa.

Strategian tapauksessa toiminta on organisaation sisäistä työtä strategian ja sen implementoinnin muodostamiseksi (Whittington, 2006: 619), joka pitkälti tapahtuu erilaisissa aiemmin kuvatuissa episodeissa. Toiminta on siis aiemmin tässä luvussa käsitellyjä mikroprosesseja; kirjoittamista, puhumista, työkalujen valintaa ja käyttöä, numeroiden tulkintaa ja resurssien allokoointia, tunteita ja tulkintaa – ihmisten jokapäiväistä tekemistä ja vuorovaikutusta. Ja kuten aiemmin strategisen toiminnan määritelmässä tuli ilmi, miltei mikä tahansa organisaation sisäinen toiminta voi olla strategista, vaikkei sitä organisaatiossa tapahtumahetkellä strategiseksi kutsuttaisikaan (J. Hendry & Seidl, 2003). Näin ollen strategian kannalta mitättömältä tapahtumahetkellä näyttävän toiminnan, kuten tavallisen kahvipöytäkeskustelun tai yksittäisen päätöksen, seuraukset voivat tulla olleeksi yllättävänkin merkityksellisiä (Vaara & Whittington, 2012). SaP –tutkimuksen sosiologinen katse (Hughes, 1971; Whittington, 2007) kohdistuukin eritoten tällaisiin ilmiöihin.

Huomattavaa on, että strategia käytäntönä –tutkimus ei erottele strategian tarkoituksellista formulointia ja implementointia eli toimeen panemista toisistaan (ks. esim. Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2007). Strategia ihmisten toiminnan virtana ja sosiaalisina käytäntöinä toisin sanoen kehittyä ja muotoutuu koko ajan. Ja koska kahtiajakoa ei tehdä, huhut, juorut ja erilaisissa keskusteluissa tehtävät tulkinnat esimerkiksi johdon puheesta, virallisesta strategiadokumentista tai organisaatiota koskevasta uutisesta voivat johtaa organisaation toiminnan kannalta merkityksellisiin seurauksiin. Esimerkiksi Balogun & Johnson (2005) tutkivat keskijohdon reaktioita ja vuorovaikutuksessa tehtyä merkityksellistämistä (*”sensemaking”*)¹² ylimmän johdon suunnittelemiin muutoksiin ja huomasivat, kuinka epämuodolliset keskijohdon väliset keskustelut ja juoruilu muokkasivat tehtyjä tulkintoja ja tätä kautta vaikuttivat organisaatiomuutoksen lopputulokseen.

¹¹ Englanninkielisessä SaP –kirjallisuudessa, varsinkin lähestymistavan alkuvaiheessa, on käytetty myös jakoa *”practice”* ja *”practices”* eli käytäntö ja käytännöt. Termillä *”practice”* tarkoitettiin ihmisten toimintaa ja tapahtumia, kun taas termillä *”practices”* tarkoitettiin rutiineja, normeja ja traditioita, jotka vaikuttavat toimintaan. (ks. esim. Jarzabkowski, 2004, Jarzabkowski, 2005)

¹² *”Merkityksellistäminen (”sensemaking”) on prosessi, jonka kautta ihmiset pyrkivät ymmärtämään uusia, epämääräisiä, hämmäntäviä ja odotusten vastaisia asioita tai tapahtumia ... Merkityksellistäminen ei ole ainoastaan kuvailevaa tulkintaa, vaan se pitää sisällään ihmisten aktiivista ymmärryksen luomista heidän ollessaan mukana rakentamassa tilanteita, joita he yrittävät käsittää.”* (Maitlis & Christianson, 2014: 57-58) Toisin sanoen, merkityksellistämisen kautta pyritään vastaamaan kysymykseen *”Mitä tämä merkitsee minulle?”*.

Myös Stensaker & Falkenberg (2007) tutkivat, kuinka yksittäisten työntekijöiden ja keskijohdon tulkinnat vaikuttivat muutoksen toteutumiseen. He huomasivat, että yksittäisten ihmisten tulkinnat muokkasivat tulkintoja ryhmien ja sitä kautta myös organisaation tasolla, mutta vaikutusta tapahtui myös toisinpäin. Tulkintaa tehdään siis monilla eri tasoilla ja monien eri tekijöiden, kuten organisaatiopoliittisten, kulttuurillisten ja tiettyjä henkilökohtaisia tarkoitusperiä ajavien seikkojen vaikuttamana, mikä taas vaikuttaa organisaatioon kokonaisuutena (Jarzabkowski, 2004). Näin ollen strateginen toiminta merkityksellistämisenä voi olla jotain sellaista, mikä on ylimmän johdon ulottumattomissa ja ei-tarkoitettua, mutta merkittävää.

Kuten diskursiivisten käytäntöjen tarkastelu edellä toi esiin, toiminta on vahvasti puhetta ja keskusteluja sekä kirjoitettujen tekstien parissa työskentelyä. Osuvasti valitut sanat voivat muuttaa strategisen keskustelun suuntaa (Samra-Fredericks, 2003), retoriikkaa voidaan käyttää tarkoituksellisesti hyväksi tietyn strategisen toiminnan mahdollistamiseksi (Sillince, Jarzabkowski, & Shaw, 2012) ja toisaalta taas puheessa käytetty termistö ja varsinkin termien epäselvyydestä johtuvat tulkintaerot voivat johtaa strategian muodostamisen epäonnistumiseen (Maitlis & Lawrence, 2003) tai muihin ei-aiottuihin seurauksiin. Kielellä on siis suuri merkitys, kun strategiaa tarkastellaan sosiaalisena käytäntönä (J. Hendry, 2000). Käytetyn kielen lisäksi keskusteluissa esiin tulevat tunteet ja niiden dynamiikka voivat myös vaikuttaa strategiointiprosessiin ja sitä kautta niiden seurauksiin (Liu & Maitlis, 2013).

Olen koonnut seuraavaan taulukkoon 7 esimerkkejä tutkimuksista, jotka ovat keskittyneet tarkastelemaan toimintaa strategioinnissa. Koska toiminnan on todettu olevan käytäntöjen ohella vahvasti diskursiivista, olen erotellut tutkimukset, jotka käsittelevät puhetta, tekstejä ja tulkintaa muunlaista toimintaa tarkastelevista tutkimuksista. Olen myös kategorisoinut tutkimukset mielenkiinnon kohteena olevan toiminnan tason mukaan: yksilö tai ryhmä, organisaatio tai sen yksikkö ja yliorganisatorinen taso (Jarzabkowski & Spee, 2009).

Taulukko 7. Tutkimuksia toiminnasta

Toiminnan taso			
	Yksilö tai ryhmä	Organisaatio tai yksikkö	Yliorganisatorinen
Toiminta diskursiona	Esim. Samra-Fredericks (2003), Clarke, Kwon & Wodak (2012), Aggerholm, Asmuß & Thomsen (2012)	Esim. Maitlis & Lawrence (2003), Jarzabkowski & Balogun (2009), Denis, Dompierre, Langley & Rouleau (2011), Balogun, Jarzabkowski & Vaara (2011), Sillince, Jarzabkowski & Shaw (2012)	Esim. Hendry (2000), Palmer & O’Kane (2007)
	Esim. Balogun & Johnson (2005), Stensaker & Falkenberg (2007), Kaplan (2008), Spee & Jarzabkowski (2011)		
	<p><i>Tyypillisiä löydöksiä esim:</i> Virallisen strategiasuunnitelman laatimisen edessä teksti itsessään voi muuttua hallitsevaksi eli keskustelut suunnitelmasta keskittyvät tekstin muokkaukseen sisällön sijaan.</p> <p>Strategiatekstien ja –puheen tulkinnoilla on keskeinen rooli, sillä erilaiset tulkinnat voivat johtaa epävarmuuteen.</p> <p>Retoriset taktiikat ovat osa strategiointia jokapäiväisissä keskusteluissa ja kontekstin tuntemus muuttaa strategisen keskustelun merkitystä.</p>	<p><i>Tyypillisiä löydöksiä esim:</i> Moninaiset tulkinnat vaikuttavat tulevaisuuden hahmottamiseen, osallisuuteen ja strategisten keskustelujen merkitsevyyteen.</p> <p>Yksilöiden tulkitsevat reaktiot esim. muutoksesta vaikuttavat yksiköiden ja organisaatiotason tulkintoihin vaikuttaen näin organisaation käytäntöihin. Yksilöt vaikuttavat organisaatioon ja päinvastoin.</p> <p>Keskijohdon tekemät tulkinnat voivat vaikuttaa myös organisaatiomuutoksen tuloksiin. Varsinkin epäselvässä tilanteessa päätöksenteosta tulee ”merkityksenantokilpailuja” (”framing contests”) ja valtaa voi olla eri toimijoilla. Toimijat voivat käyttää myös moniselitteisyyttä hyväkseen ja sitä kautta muokata strategiaa.</p>	<p><i>Tyypillisiä löydöksiä esim:</i> Kielellä on suuri merkitys osana strategiaa sosiaalisena käytäntönä.</p> <p>Strategian muotoutuminen on moniäänistä ja monien diskurssien kyllästävä.</p>
Muu toiminta	Esim. Hodgkinson & Clarke (2007)	Esim. Regnér (2003), Salvato (2003), Ambrosini, Bowman & Burton-Taylor (2007), Jarzabkowski (2008), Fauré & Rouleau (2011), Liu & Maitlis (2013)	Esim. Jarzabkowski & Wilson (2006), Campbell-Hunt (2007)
	Whittington (2003)		
	<p><i>Tyypillisiä löydöksiä esim:</i> Ihmisten kognitiivisilla kyvyillä (ja eroilla niissä) on merkitystä strategian laadinnassa. Esimerkiksi hyvin intuitiiviset mutta vähän analyttiset yksilöt keskittyvät yleiskuvaan (”big picture”) kun taas hyvin analyttiset mutta vähän intuitiiviset yksilöt tukeutuvat dataan.</p>	<p><i>Tyypillisiä löydöksiä esim:</i> Strategiatoiminta organisaation laitamilla on erilaista kuin keskusjohdossa: laitamilla toiminta on eksploraatiivista ja heuristista, keskusjohdossa analyttistä ja deduktiivista.</p> <p>Organisaation kyvykkyys ja kilpailukyky rakentuvat ennemminkin vakaiden mikrokäytäntöjen yhdistelminä kuin mullistavan muutoksen kautta.</p>	<p><i>Tyypillisiä löydöksiä esim:</i> Käytännöllinen strategiatietämys on osa jokapäiväistä strategiointitoimintaa, mutta yleisiä strategiateorioita ei käytetä käytännön toiminnassa sellaisenaan.</p> <p>Strategiatoiminta voidaan nähdä monitahoisena mukautuvana systeeminä.</p>

Strategia on siis jotain, mitä ihmiset tekevät. Ja koska organisaatioissa on paljon erilaista toimintaa ja toimijoita on useita, on strategian muotoutuminenkin moniäänistä ("multivocal", "polyphonous", Palmer & O'Kane, 2007; Aggerholm et al., 2012) – varsinkin pluralistisissa organisaatioissa kuten yliopistoissa. Organisaation moniäänisyydellä viitataan esimerkiksi siihen että organisaatiot muodostuvat monitahoisista rinnakkaisista ja joskus risteävistä tai törmäävistäkin tarinoista (ks. esim. Boje, 1991; 1995; Hazen, 1993), toisin sanoen toimijoilla on omat äänet, jotka muotoutuvat omien sosiaalisten maailmojen kautta tehdyistä tulkinnoista ja näkemyksistä. Strategisessa suunnittelussa vaaditaankin aktiivisia neuvotteluja ja kompromisseja (Jarzabkowski & Balogun, 2009), jotta eriävät näkemykset eivät johda päättämättömyyteen (Denis et al., 2011) tai muutoin strategioinnin epäonnistumiseen (Maitlis & Lawrence, 2003), epävarmuuteen (Aggerholm et al., 2012) tai vastarintapuheeseen (Spee & Jarzabkowski, 2011).

Koska tulkinnoilla on niin merkittävä osa esimerkiksi strategioinnissa, toimijat pyrkivät aktiivisesti siihen, että toiset jakaisivat heidän tulkintansa ja saamaan sitä kautta oman näkemyksensä esimerkiksi päätöksenteon pohjaksi. Tämä kehystäminen ("framing"¹³) eli vastaaminen kysymykseen "mitä tässä on tekeillä" ja sitä kautta merkityksen antaminen tilanteelle sekä siihen liittyvä kilpailu ("framing contest") on usein sidoksissa laajempien organisaatiopoliittisten pyrkimysten kanssa. (S. Kaplan, 2008)

Esimerkkinä aktiivisesta merkityksenantokilpailusta voidaan mainita julkinen keskustelu samaa sukupuolta olevien henkilöiden avioliittoa koskevasta laista. Toiset tahot argumentoivat aktiivisesti uuden avioliittolain puolesta vedoten ihmisten väliseen tasa-arvoon sukupuoleen ja seksuaaliseen suuntautumiseen katsomatta, kun taas toiset tahot argumentoivat lain hylkäämiseksi vedoten esimerkiksi siihen, että avioliitto on uskontoon perustuen tarkoitettu ainoastaan miehen ja naisen väliseksi instituutioksi. Kilpailussa on siis kyse siitä, pitäisikö avioliitto ymmärtää (näiden esimerkkien tapauksessa) sukupuolten välisen tasa-arvon vai uskonnollisen tarkoituksen kehyksen keinoin. Merkityksenantokilpailussa siis pyritään siihen, että oma kehys ja sen implikoima ilmiön ymmärrys pääsevät vallalle ja sitä kautta toiminnan vaikuttimiksi.

Moninaisista tulkinnoista johtuen virallisten strategiadokumenttien laadinnassa tarvitaankin toistuvaa keskustelujen ja tekstin vuorovaikutusta, jotta saadaan kilpailevat tulkinnat minimoitua (Spee & Jarzabkowski, 2011). Toisaalta virallisen strategiadokumentin laadinnassa voidaan päätyä tilanteeseen, jossa keskustelut asiasisällöstä jäävät tekstin muokkauksesta käytävien

¹³ "Framing" on sosiologian ja sosiaalipsykologian piiristä tunnetuksi nousseen Erwing Goffmanin 1970-luvulla popularisoima teoreettinen käsite, jota on laajasti käytetty liikkeenjohdon ja organisaatioteorian piirissä. Sen avulla on esimerkiksi tutkittu ihmisten välisen kommunikaation kautta antamia merkityksiä tuen ja oikeutuksen lähteenä, kuten esimerkiksi Kaplanin (2008) tapauksessa. Yksilön sisäisenä kognitiivisena merkityksenantoprosessina kehykset ("frames") ovat lähtökohtana merkityksellistämislle ("sensemaking"). (Kirjallisuuskatsaus: ks. Cornelissen & Werner, 2014)

keskustelujen varjoon (ibid.). Tällöin organisaation strategiaan tähtäävät keskustelut käydäänkin esimerkiksi sanavalinnoista, lauserakenteista ja sidossanoista. Strategiadokumentti on sen laadinnan päätteeksi tekstinä yksiaäninen, mutta dokumentin merkitys syntyy vasta ihmisten tulkitessa sitä ja viitattaessa siihen – dokumenttikin on siis kuitenkin tässä mielessä moniääninen (Aggerholm et al., 2012) ja se voi näin ollen saada ja usein saakin eri ihmisten tulkinnoissa erilaisia merkityksiä.

Vaikka diskursiivinen toiminta vaikuttaa olevan hyvin keskeisessä roolissa SaP –tutkimuksen toiminnan tarkastelussa, käsittää strategisesti relevantti toiminta myös esimerkiksi toimintaympäristöä koskevien selvitysten tekemistä, sopimusten tekemistä ulkoisten sidosryhmien kanssa, resurssien allokointipäätöksiä (Regnér, 2003) sekä päätöksiä koskien tuotekehitystä, rekrytointeja, markkinointia ja yritysjärjestelyitä (Salvato, 2003). Toisin sanoen strategisesti relevantti toiminta on varsin laajakirjoista, vaikkakin tulkinallisuutta sekä metodologisesti että tarkasteltavan ilmiön suhteen painottava SaP –tutkimus ymmärrettävästi kohdistaa katseen eritoten diskursiiviseen toimintaan.

Joka tapauksessa hyvin erilaiset ja tapahtumahetkellä näennäisen vähäpätöisetkin teot osana organisaation päivittäistä toimintaa sekä organisaation johdossa että organisaation alemmilla tasoilla voivat olla merkittävässä strategian syntyisessä ja muokkautumisessa (Regnér, 2003) ja onkin todettu, että organisaation kyvykkyys ja kilpailukyky rakentuvat tyypillisesti paremminkin vakaasta mikrotason toiminnasta kuin laajasta, mullistavasta muutoksesta (Salvato, 2003). Esimerkiksi asiakaspalvelutyössä tiimien välisen koordinoinnin (Ambrosini et al., 2007) sekä keskijohdon ja kirjanpitäjien välisen yhteistyön (Fauré & Rouleau, 2011) on havaittu vaikuttaneen organisaation menestykseen, eli tuottavan organisaation kannalta merkittäviä seurauksia.

Yhteenvetona toteankin, että kattavan ymmärryksen organisaation strategiasta ja strategioinnista saavuttamiseksi on kiinnitettävä painokkaasti huomiota diskursiivisiin käytäntöihin, mutta tässäkin kohdin on oltava salliva siten, että mahdollisimman suuri strategisesti relevantin (seurauksien kannalta merkittäväksi osoittautuvan) toiminnan kirjo tulee huomioiduksi. Jälleen kerran erityishuomion kohteeksi ansaitsevat tulla ne toimenpiteet, jotka tapahtumahetkellä vallinneeseen tai muutoin dominoivaan käsitykseen nähden osoittautuvat näennäistä luonnettaan merkityksellisemmiksi ja/tai saavat aikaan ei-aiottuja seurauksia (Hughes, 1971; Whittington, 2007).

Kuten edelläkin, nämä toimintaa koskevan kirjallisuuskatsauksen yhteen vetävät johtopäätökset informoivat tämän tutkimuksen tutkimusasetelmaa, jota tarkastelen tarkemmin jäljempänä luvussa 3.

2.2.2.3 Toimijat

Kuten olen edellä tuonut esiin, strategia käytäntönä –tutkimuksessa ihminen nähdään sosiaalisena olentona, joka on oman sosiaalisen maailmansa käytäntöjen kyllästävä. Ja koska SaP –perspektiivin mukaan strategia on jotain, mitä ihmiset tekevät, ovat toimijat (”practitioners”)¹⁴ tämän tutkimuksen keskiössä (Whittington, 2006). Toimijat muodostavat strategian ja panevat sen toimeen, he muokkaavat strategista toimintaa sillä, keitä he ovat, miten he toimivat ja mitkä käytännöt (tavat käyttäytyä, ajatella, tuntea ja tietää) heihin vaikuttavat (Jarzabkowski et al., 2007). Heidän sosiaaliset ja poliittiset sekä retoriset taitonsa, ja jopa sukupuolensa ja kansallisuutensa vaikuttavat siihen, miten he työskentelevät (Rouleau, 2005). Toimijuus on täten osa sitä, kuka ihminen on ja miten hän pystyy toimimaan, mutta silti se kytkeytyy aina siihen kontekstiin ja tilanteeseen, mistä toimijuus on peräisin (Balogun & Johnson, 2005).

Vaikka kaikkia organisaatiossa ja sen ulkopuolella olevia ihmisiä ja ihmisryhmiä kuten johtajia, muita työntekijöitä, asiakkaita, rahoittajia tai lainsäätäjiä ei olisi organisaatiossa virallisesti nimetty strategiatoimijoiksi eli ’strategeiksi’, heidän toimintansa ja keskinäinen vuorovaikutuksensa voi vaikuttaa organisaation strategiaan eli he voivat olla strategisia toimijoita (Mantere, 2005).

Jarzabkowski et al.:n mukaan (2007: 11-12) on tutkimuksellisesti tärkeää löytää nämä mahdolliset sisäiset tai ulkoiset toimijat sekä saada selville heidän kokemuksensa toimijuudestaan, vaikka heidän vaikutuksensa strategiaan saattaa siis olla heidän itsensä tai organisaation näkökulmasta tahatonta. Eritoten tämä on tärkeää, jotta tutkimuksessa saadaan mahdollisimman kattava ja totuudenmukainen kuva tutkittavasta strategioinnista, eikä vain siitä osasta, joka esimerkiksi tarkasteltavan organisaation prosessikuvausten, organisaatiokaavioiden tai virallisten dokumenttien valossa on formaalisti etukäteen määritelty strategiseksi toiminnaksi. Tämä pätee siis myös toimijoihin, eli tutkimuksessa ei tule pidättäytyä tarkastelemaan ainoastaan niitä toimijoita, joita perinteisen strategisen johtamisen valossa on totuttu pitämään strategisina toimijoina (esimerkiksi ylin johto¹⁵), tai jotka tutkittavat organisaatiot virallisesti määrittelevät tällaisiksi toimijoiksi.

Tässä suhteessa SaP –tutkimus onkin pyrkinyt laajentamaan mielenkiintoaan organisaatiohierarkian alemmille tasoille (ks. esim. Salvato, 2003; Balogun & Johnson, 2004; 2005; Mantere, 2005) ja organisaation ulkopuolelle (ks. esim. Molloy & Whittington, 2005;

¹⁴ Englanninkielissä SaP –kirjallisuudessa käytetään yleisesti termejä ”practitioner”, ”strategist” ja ”actor” puhuttaessa toimijasta, joka vaikuttaa strategiaan. Näin ollen tässä työssä käytän suomeksi termiä ”toimija”.

¹⁵ Englanninkielisessä strategiakirjallisuudessa ylimpään johtoon viitataan usein termillä ”top management team”, joka pitää sisällään vaihtelevan joukon organisaation korkeimmissa asemissa olevia, usein johtoryhmään kuuluvia johtajia. Organisaation hallitus luetaan pääosassa tutkimuksia tähän joukkoon.

Nordqvist & Melin, 2008), mutta silti tieto siitä, miten organisatoriset toimijat, kuten asiantuntijat, myyjät ja muut organisaatiohierarkian alemman tason työntekijät vaikuttavat strategian muotoutumiseen on vajavaista (Rouleau, 2005; McCabe, 2010). Näin ollen paremman ymmärryksen saavuttamiseksi toimijuudesta strategian muodostamisessa empiiristen tutkimusten tulisi enemmän ulottaa tarkastelu myös johtotehtävissä olevien henkilöiden ulkopuolelle (Jarzabkowski et al., 2007; Vaara & Whittington, 2012) ja etenkin siten, että strategiatoimijuutta ei määritellä etukäteisesti.

Seuraavaan taulukkoon 8 olen koonnut esimerkkejä tutkimuksista, joissa strategiatoimijuutta on tutkittu yhdellä tasolla. Kuten taulukosta huomataan, strategia käytäntönä –tutkimuksissa on voittopuolisesti keskitytty johto- tai päällikköasemassa oleviin tahoihin, vaikka johdon ulkopuolisten toimijoiden löytämistä pidetäänkin yleisesti tutkimuksellisesti tärkeänä.

Taulukko 8. Tutkittu toimijuus yhdellä tasolla

Toimijat	Esimerkkitutkimuksia	Esimerkkejä tyypillisistä löydöksiä
Ylin johto	Samra-Fredericks (2003), (2005), Jarzabkowski & Fenton (2006), Jarzabkowski & Seidl (2008), Jarzabkowski (2008), Angwin, Paroutis & Mitson (2009), Johnson, Clarke, Kwon & Wodak (2012), Liu & Maitlis (2013), Kaplan & Orlikowski (2013)	Virallisilla strategiakäytännöillä on toimijoiden osallisuuden kannalta tärkeä rooli, varsinkin pluralistisissa organisaatioissa suunnittelun käytäntöjen tulisi olla dialogisia. Erilaisten palaverien käytännöillä on yllättäviä valtavaikutuksia toimijoihin ja sitä kautta vaikutusta strategiaan. Strategiadiskursseilla on valtavaikutuksia toimijoihin sekä mahdollistaen osallistumisen että estäen sen.
Keskijohto	Balogun & Johnson (2004), (2005), Rouleau (2005), Sillince & Mueller (2007), Mantere (2008), Suominen & Mantere (2010), Rouleau & Balogun (2011)	Keskijohdon rooli strategian tulkitsemisessä ja implementoinnissa on oleellinen ja tärkeä ymmärtää. Diskursiivisesti keskijohto käyttää strategiaa luovasti, mutta sen täytyy ymmärtää myös konteksti voidakseen vaikuttaa muihin organisaation jäseniin. Ylimmän johdon toiminta ja varmuus vaikuttavat keskijohdon toimijuuteen, sen tekemiin tulkintoihin ja sitä kautta organisaation kannalta merkittäviin seurauksiin.
Muut työntekijät	Cabantous, Gond & Johnson-Cramer (2010)	Keskijohdolla on taipumus mukauttaa välittämäänsä strategaviestiä sen vastaanottajan mukaan, tapauskohtaisesti relevantiksi tulkitsemaansa viestiä painottaakseen. Rationaalisten päätösten tekeminen on eräs käytäntö, jota strategioinnissa käytetään. Se ei ole kuitenkaan mekanistista toimintaa, vaan yhdistelmä mekanistisia järjestelmiä ja näiden valintaan ja käyttöön liittyvää sosiaalista toimintaa.
Ulkopuoliset tahot	Nordqvist & Melin (2008)	Jotta voi olla strategisen suunnittelun vaikuttajayksilö ("champion"), tarvitaan analyyttisten taitojen lisäksi sosiaalisia kykyjä.

Toimijoiden roolit ja identiteetit ovat siis olleet monen SaP –tutkimuksen kohteena (Vaara & Whittington, 2012) ja varsinkin keskijohdon roolin on huomattu olevan monen organisaation tapauksessa ratkaiseva etenkin formaalin, aiotun strategian tulkkeina ja viestijöinä, mutta myös strategian luojina (ks. esim. Mantere, 2005; 2008; Rouleau, 2005; Hoon, 2007; Suominen & Mantere, 2010). Roolien ja identiteettien sekä osallisuuden kokemuksen on huomattu rakentuvan erilaisten käytäntöjen ja varsinkin diskursiivisten käytäntöjen kautta (Vaara & Whittington, 2012). Esimerkiksi Mantere ja Vaara (2008) tutkivat osallistumista strategian muodostamiseen ja huomasivat, että tietynlaiset diskurssit helpottivat ja toiset taas estivät

osallistumista strategian muodostamiseen. Toisin sanoen tietynlainen johdon käyttämä strategiadiskurssi jätti osan toimijoista strategioinnin ulkopuolelle, kun samaan aikaan diskurssi teki tietyistä toimijoista keskeisiä strategeja.

Näin siis kielen keinoin voidaan tuottaa esimerkiksi vahvistusta sille, että ylimmän johdon edustajat ovat strategian tekijöitä ja muiden rooli on ainoastaan viedä strategia käytäntöön eli noudattaa sitä (Laine & Vaara, 2007; McCabe, 2010), vaikka halua osallistua strategian tekemiseen olisikin myös alemmilla organisaatiotasoilla (Mantere, 2005). Toisaalta, käytetyt diskurssit voivat aiheuttaa syrjäytymistä myös ylimmän johdon piirissä (Samra-Fredericks, 2005). Diskurssit luovat siis valta-asemia ja vaikuttavat toimijoiden identiteettiin (ks. esim. Samra-Fredericks, 2005; Laine & Vaara, 2007; McCabe, 2010), kuten edellä käytäntöjenkin tapauksessa havaittiin.

Keskijohdon rooli strategian tulkkeina ja viestijöinä on siis todettu ratkaisevaksi, mutta ylin johto voi vaikuttaa keskijohdon toimijuuteen joko mahdollistaen tai estäen sen (Mantere, 2008). Keskijohdon tulkintakehykset taas muokkautuvat sosiaalisessa kanssakäymisessä, varsinkin toisten keskijohtoon kuuluvien henkilöiden kanssa (Balogun & Johnson, 2004). Ylimmän johdon horjuvuus strategian suhteen antaa enemmän tilaa keskijohdon omille ymmärryksille ja tulkinnoille (Sillince & Mueller, 2007) ja keskijohdon tekemät tulkinnat voivat taas vaikuttaa organisaation kannalta merkittäviin seurauksiin (ks. esim. Balogun & Johnson, 2005; Suominen & Mantere, 2010; Rouleau & Balogun, 2011). Joka tapauksessa merkillepantavaa on se, että keskijohdon edustajilla on taipumus muokata välittämäänsä strategiaviestiä vastaanottajan mukaan siten, että painottavat viestin sitä osaa tai näkökulmaa, jonka arvelevat olevan kunkin vastaanottajan kannalta kulloinkin kaikkein merkityksellisimmän (Rouleau, 2005).

Seuraavaksi tarkastelen SaP –tutkimuksen piirissä tehtyjä tutkimuksia, joissa strategiatoimijuutta on tarkasteltua useammalla tasolla. Olen koonnut näitä tutkimuksia seuraavaan taulukkoon 9. Mukana ovat myös ne tutkimukset, joissa strategiatoimijoiden joukko on ulotettu tarkastelun kohteena olevien organisaation ulkopuolelle kuten esimerkiksi konsultteihin, kumppanuuksirytyksiin ja poliitikkoihin.

Taulukko 9. Tutkittu toimijuus usealla tasolla

Toimijat	Esimerkkitutkimuksia	Esimerkkejä tyypillisistä löydöksistä
Ylin johto + keskijohto	Beech & Johnson (2005), Hoon (2007)	Yksi yhteinen narratiivi merkityksellistämässä ei ole realistista ja ihmisten merkityksellistäminen vaikuttaa toisten vastaaviin prosesseihin. Epämuodolliset keskustelut ylimmän ja keskijohdon välillä parantavat keskijohdon valmiuksia osallistua strategiointiin.
Ylin johto + muut työntekijät	-	
Ylin johto + ulkopuoliset	Moisander & Stenfors (2009), Sillince, Jarzabkowski & Shaw (2012), Nordqvist (2012)	Strategiaa tehdään sekä muodollisesti että epämuodollisesti ja toimijoilla on monia rooleja. Organisaation sisäisillä toimijoilla ja ulkopuolisilla tahoilla ei ole välttämättä käytössään yhteistä termistöä.
Keskijohto + muut työntekijät	Mantere (2005), Fauré & Rouleau (2011)	Muodolliset käytännöt mahdollistavat laajan osallistumisen strategiointiin, kun taas joustavat käytännöt mahdollistavat enemmän luovuutta.
Keskijohto + ulkopuoliset	-	
Muut työntekijät + ulkopuoliset	-	
Kaikki organisaation tasot	Laine & Vaara (2007), Paroutis & Pettigrew (2007), Mantere (2008), McCabe (2010), Aggerholm, Asmuß & Thomsen (2012), Mantere, Schildt & Sillince (2012), Hardy & Thomas (2014)	Strategiadiskurssit vaikuttavat kokemukseen omasta asemasta ja mahdollisuuksista vaikuttaa ("empowerment" ja "disempowerment") ja näin ollen vaikuttavat strategiointiin osallistumiseen tai sen puutteeseen. Jaetun diskurssin puute voi johtaa myös strategioinnin epäonnistumiseen. Strategiaa ei voida kokonaan kontrolloida, koska sen merkityksiä ihmisille ei voida kontrolloida.
Kaikki organisaation tasot + ulkopuoliset	Salvato (2003), Molloy & Whittington (2005), Denis, Dompierre, Langley & Rouleau (2011)	Strategiointi voi johtaa päättämättömyyteen, jossa erilaiset käsitykset voivat estää asioiden konkretisoitumista.

Taulukossa esiin nostetuissa tutkimuksissa on selvästi käynyt ilmi, että epämuodollisilla, virallisten yhteyksien ulkopuolisilla keskusteluilla on vaikutusta strategiointiin esimerkiksi sitä kautta, että keskustelut parantavat toimijoiden valmiuksia osallistua strategiointiin (Hoon, 2007).

Elettynä kokemuksena strateginen muutos voi myös vaikuttaa toimijoiden kokemaan identiteettiin, sen muutokseen ja sitä kautta erilaiseen kommunikaatioon julkisesti *näyttämöllä* ("stage") ja epävirallisemmin kulissien takana *takahuoneessa* ("backstage")¹⁶ (Beech & Johnson, 2005). Tällä tarkoitetaan sitä, että tietyissä virallisissa tilanteissa puhutaan tietyllä tavalla ja tietyistä asioista, kun taas rennommissa yhteyksissä esimerkiksi luotettavien kollegojen kanssa kahvihuoneessa ja saunaillassa tai kotona puolison kanssa asioista voidaan tyypillisesti puhua vapaammin.

Toinen yksinkertaistettu esimerkki näyttämöstä ja takahuoneesta on toimiminen asiakaspalvelutehtävässä, jossa asiakkaat odottavat saavansa osakseen tietynlaista ystävällistä käytöstä ja äänensävyä asiakaspalvelijan mahdollisesta turhautumisesta huolimatta. Työntekijä voi kuitenkin puhua pahaa asiakkaista esimerkiksi työpäivän jälkeen kotona läheisilleen eli toimia takahuoneessa toisin kuin julkisesti työtehtävässään näyttämöllä. Strategian tekemiseen liittyvässä vuorovaikutuksessa toimijat voivat käyttää monia eri rooleja, riippuen tavoitteista ja muiden reaktioista (Nordqvist, 2012). Roolit ovat siis sekä henkilöön mm. työtehtävän kautta liittyviä odotuksia ja yksilölle ominaisia tapoja reagoida että ryhmässä tapahtuvaa työnjakoa.

Tutkimusten perusteella voidaan myös todeta, että strategiatoimijuus ei määräydy yksiselitteisesti toimijatyyppin tai –kategorian mukaisesti siten, että ylimmän johdon tai keski johdon tai näiden edustajien voisi olettaa näiden toimijakategorioiden tai niihin lukeutumisen perusteella olevan vaikutuksellisia strategiatoimijoita. Sen sijaan, kuten edellä on jo paikoin keskusteltu, strategiadiskurssit ja eritoten niistä tehtävät tulkinnat vaikuttavat kokemukseen omasta asemasta ja mahdollisuuksista vaikuttaa ("empowerment", "disempowerment", Laine & Vaara, 2007).

Strategia käytäntönä –näkökulma on siis kiinnostunut paitsi siitä, ketkä ovat strategiatoimijoita niin myös siitä, miten heistä tulee sellaisia. Lisäksi on huomattava, että strategiatoimijat eivät rajaudu pelkästään organisaation jäseniin, vaan voivat käsittää ja otaksuttavasti useimmiten käsittävätkin välittömän tarkastelun kohteen ulkopuolisia tahoja eli eri sidosryhmien edustajia. (Whittington, 2006)

Koska strategiointi on useiden toimijoiden vuorovaikutuksessa tekemää toimintaa strategian luomiseksi, on tutkimuksellisesti tärkeäksi koettu strategiaan vaikuttavien toimijoiden löytäminen sekä heidän kokemuksensa toimijuudesta. Ja vaikka SaP –tutkimus on pyrkinyt

¹⁶ Erwing Goffmanin (1959) mukaan yksilöiden sosiaalinen elämä on teatteria, joka on jakautunut näyttämöön ("stage") ja takahuoneeseen ("backstage"). Näyttämö on alue, jolla kukin esittävät julkista itseään ja tätä esitystä voidaan verrata naamiaisiin tai teatteriin. Näyttämöllä jokainen voi valita tietyn tilanteeseen sopivan julkisivun itsestään ja näyttää valikoivasti persoonallisuuttaan. Takahuone on sitä vastoin alue, jolla ihminen on aito itsensä ja jolla ihminen voi harjoitella esiintymistä sosiaalisen elämän julkisella näyttämöllä. (Prasad, 2005: 45-46)

laajentamaan tutkittavien toimijoiden joukkoa ylimmän johdon ulkopuolelle, kuten esimerkiksi K. P. Hendry et al. (2010) ovat kehottaneet, työntekijöiden kokemukset ja näkökulmat ovat jääneet muihin organisaatiotasoihin – siis eritoten ylimpään ja keskijohtoon – nähden vähäisemmälle huomiolle (McCabe, 2010), kuten aiemmasta taulukosta voi päätellä.

Niin ikään huomio kiinnittyy siihen, että verrattuna koko SaP –tutkimuskirjallisuuteen, läpi organisaatiotasojen leikkaavia tutkimuksia ei ole erityisen runsaasti, ja varsin harvalukuinen joukko tutkimuksia on hyödyntänyt tutkimusasetelmaa, jossa tähän kaikkien organisaatiotasojen läpileikkaavaan tarkasteluun olisi lisäksi sisällytetty myös merkitykselliset ulkopuoliset strategiatoimijat eli organisaation strategisesti merkitykselliset sidosryhmät.

Yhteenvetona toimijoita koskevasta tarkastelusta voinkin todeta, että SaP –tutkimuksen laajalti jaettujen premissien mukaisesti strategiatoimijaksi eli organisaation kannalta merkittäviä seurauksia aikaansaavaksi toimijaksi voi osoittautua mitä tahansa organisaatiotasoa tai ulkopuolista tahoja edustava toimija tai toimijaryhmä. Näin ollen tutkimuksessa ei tule lähtökohtaisesti etukäteisesti määritellä tarkastelun kohteena olevia toimijoita tai toimijakategorioita (esim. ylin johto, keskijohto), vaan identifoida strategiatoimijat aineiston perusteella. Kutsun tätä lähestymistapaa tässä tutkimuksessa metodologiseksi emergenssiksi eli metodiksi, jonka sallii toimijoiden emergoitua esiin aineiston perusteella.

Huomioiden strategia käytäntönä –tutkimuksen pyrkimyksen rikkaaseen ymmärrykseen tarkastelun kohteena olevasta ilmiöstä, strategiasta ja strategioinnista, sekä sosiologisesti virittyneen mielenkiinnon yllättäviä, vähäpätöisenä pidettyjä ja ei-aiottuja ilmiöitä kohtaan (Hughes, 1971; Whittington, 2007), on metodologinen emergenssi niin strategiatoimijoita kuin muitakin strategiaan ja strategiointiin liittyviä ilmiöitä kohtaan nähdäkseni erittäin hyvin perusteltu ellei suorastaan välttämätön. Kuitenkin kirjallisuuskatsaukseni valossa tämä metodologinen asetelma on hyvin vähän käytetty.

Lisäksi toimijoita koskeva katsaus nostaa verraten selväpiirteisesti esiin sen, että tietyn tahon kuten esimerkiksi tietyn henkilön strategiatoimijuutta ei voi lähtökohtaisesti päätellä toimijaryhmän perusteella. Näin on ensinnäkin siksi, että toimijat voivat omaksua erilaisia rooleja tosiasiallisessa organisatorisessa toiminnassaan, jotka eivät välttämättä ole yhteneviä heidän virallisen organisatorisen roolipositionsa kanssa. Toisekseen toimijoiden manifestoituneeseen toimijuuteen vaikuttaa myös heidän kokemuksensa toimijuudesta: mikäli toimijuutta itse asiassa omaava toimija kokee – esimerkiksi vallalla olevan strategiadiskurssin vuoksi – toimijuutensa vähäiseksi tai muutoin roolinsa marginalisoituneeksi, jää toimijuus manifestoitumatta organisaation toiminnan virrassa.

Nämäkin seikat alleviivaavat metodologisen emergenssin tärkeyttä siten, että strategiatoimijoiden identifioinnin lisäksi myös toimijuuden – siis manifestoituneen,

operatiivisen toimijuuden – suhteen on toimittava aineistolähtöisesti ja siinä eritoten kiinnitettävä huomiota toimijuuden syntyymiseen ja manifestoitumiseen.

Näiden toimijatarkastelun yhteen vetävien huomioiden myötä tämän tutkimuksen keskeinen metodologinen ominaispiirre on metodologinen emergenssi, jota jäljempänä tutkimusasetelmaa kuvatessani (luku 3) vielä tarkemmin luonnehdin.

Olen edellä tarkastellut olemassa olevan strategia käytäntönä –tutkimuksen jäsentymistä käytännöt, toiminta, toimijat –viitekehyksen mukaisesti. Asemoidakseni edelleen omaa tutkimustani suhteessa aikaisempaan SaP –tutkimukseen, käänän seuraavaksi huomion tämän tutkimuksen empiirisiin asetelmiin eli tutkimuskohteisiin ja sen jälkeen käytettyyn metodologiaan.

2.2.3 Empiirisistä tutkimuskohteista

Valtavirran strategiatutkimukseen nähden strategia käytäntönä –tutkimuksen on sanottu laajentaneen strategiatutkimuksen organisatorista tarkastelukontekstia voittoa tavoittelevien yksityisen sektorin yritysten ulkopuolelle (Vaara & Whittington, 2012). Näin onkin, tarkastelun kohteena olleet yritysorganisaatioihin lukeutumattomat organisaatiotyypit ovat käsittäneet seuraavia:

- Orkesteri (esim. Maitlis & Lawrence, 2003),
- Sairaala (esim. Whittington et al., 2006; Denis et al., 2011)
- Kaupunki-, kunta- tai muu vastaava paikallishallinnon organisaatio (esim. Molloy & Whittington, 2005; Mantere, 2005; Whittington et al., 2006; Hoon, 2007; Mantere, 2008; Mantere & Vaara, 2008; Pälli et al., 2009; Vaara et al., 2010)

Kuitenkaan yrityskontekstin ulkopuolella tehdyt tutkimukset eivät edusta SaP –tutkimuksen päälinjaa, vaan yrityksissä tapahtuva strategiointi on myös SaP –tutkimuksen yleisin kiinnostuksen empiirinen kohde. Lisäksi, kuten edellä toimijoita koskevassa keskustelussa totesin, on tutkimus kaikkein voimakkaimmin tarkastellut juuri ylimmän johdon toimintaa. Näin ollen, vaikka tutkittavien organisaatioiden, toimijatahojen ja ilmiöiden laajentaminen on jo sosiologisesta informoituneisuudestaankin johtuen SaP –tutkimuksen agendalla (Whittington, 2007), ei se ole irrottanut valtavirran strategiatutkimuksen asetelmista aivan niin paljoa kuin SaP –näkökulman artikuloidun tutkimusagendan perusteella voisi olettaa. Toisaalta tämä on toki ymmärrettävääkin, sillä strategiaa on pidetty laajasti liikkeenjohdollisena käsitteenä eli yritysmaailmaan kuuluvana asiana.

Joka tapauksessa edellä mainittujen yritysorganisaatioiden joukkoon lukeutumattomien organisaatioiden lisäksi empiiristä SaP –tutkimusta on tehty, kuten nyt käsillä olevan

tutkimuksenkin tapauksessa, yliopistoissa¹⁷ (Jarzabkowski & Wilson, 2002; Jarzabkowski, 2003; Jarzabkowski & Seidl, 2008; Jarzabkowski, 2008; Frølich & Stensaker, 2010; Spee & Jarzabkowski, 2011).

On kuitenkin huomattava, että kirjallisuuskatsauksessani tarkastelemieni yli sadan tieteellisen SaP –näkökulmaa edustavan tutkimuksen joukossa oli kymmenen tutkimusta, jotka käsittelivät ainoastaan tai osana muita konteksteja yliopistoja. Näistä empiirisiä tutkimuksia oli kahdeksan. Lisäksi tulkintani perusteella ainakin kolme näistä tutkimuksista perustui samaan aikaan, samoista yliopisto-organisaatioista kerättyyn aineistoon. Näin ollen varsinkin lukumäärällisesti yliopistokontekstissa tehtyä SaP –tutkimusta on varsin niukalti, kirjallisuuskatsaukseni perusteella noin kuusi eri empiiristä aineistoa käsittävää tutkimusta.

Tätä voi pitää yllättävänä, sillä strategia käytäntönä –näkökulma peräänkuuluttaa nimenomaisesti tutkijoiden mahdollisimman suoraa ja läheistä kosketusta tarkastelun kohteena oleviin toimijoihin (Johnson et al., 2003) ja tutkimusympäristöön (Hoon, 2007), vaikkakin lähelle pääseminen koetaan vaikeaksi (Vaara & Whittington, 2012). Valtaosa SaP –tutkimuksesta tehdään kuitenkin yliopistojen piirissä olevien tutkijoiden toimesta, joten on yllättävää, ettei yliopistokontekstissa ole tehty enempää empiiristä tutkimusta. Toisaalta, kuten edellä mainitsin, strategioinnin tutkiminen yritys kontekstissa on SaP –näkökulmankin piirissä ymmärrettävää, sillä strategiointia on totunnaisesti pidetty juuri yritysorganisaatiota leimaavina ilmiöinä.

Tutkijoiden itsensä edustamia organisaatioita ja niiden elettyjä todellisuuksia tutkitaan yleisestikin vähän, sillä on vaikeaa tutkia jotain, jossa on itse vahvasti mukana – etenkin siten, että tutkimuksessa nostaa esiin SaP –tutkimuksen sosiologisen katseen mukaisia ei-aiottuja tai totunnaisesti vähäteltyjä tai vaiettuja ilmiöitä ja vieläpä ironisen äänen keinoin (Snow, 1999; Whittington, 2007).

Mikäli kuitenkin halutaan tietää, miten tieto-intensiiviset asiantuntijaorganisaatiot – kuten yliopistot – toimivat, tutkijan ei välttämättä tarvitse etsiä empiiristä aineistoa oman arkiympäristönsä ulkopuolelta (Alvesson, 2003). Yliopistosektori globaalisti on parin kolmen viime vuosikymmenen aikana muuttunut yhä enemmän toimialaksi, joka toimii markkinaehtoisesti niin rahoituksen kuin muun toiminnan suhteen (ks. esim. Birnbaum, 1988; Gioia, 1996; Tammi, 2009), mikä tekee strategiatutkimuksesta myös yliopistokontekstissa tässä mielessä enenevässä määrin tärkeää (Jarzabkowski, 2003).

Yliopisto on tutkimuskohteena merkityksellinen ja SaP –tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen myös siksi, että se on pluralistinen organisaatio. Pluralistinen ympäristö on tyypillisimmillään tietointensiivinen organisaatio, joka koostuu monista erilaisia arvoja ja tavoitteita omaavista

¹⁷ On kuitenkin huomattava, että osa näistä tutkimuskohteina olleista yliopistoista on voittoa tavoittelevia yksityisiä yliopistoja.

ryhmistä ja jossa valtaa on hajanaisesti ja jaetusti organisaation eri tahoilla, mikä tarkoittaa myös sitä, että päätöksentekoa varten täytyy olla vuorovaikutuksessa (Cohen et al., 1972; Denis et al., 2001; Denis et al., 2007). Yliopiston tapauksessa organisaation jäsenten ja jäsenryhmien moninaiset tavoitteet eivät välttämättä ole yhteensopivia ylimmän johdon tavoitteiden tai julkisesti artikuloidun organisaation formaalin strategian kanssa (Jarzabkowski, 2003).

Erialaisten tavoitteiden kirjo syntyy sekä akateemisen henkilöstön piirissä moninaisista että henkilöstön ja johdon eriävistä ammatillisista mielenkiinnon kohteista ja vastuista (Hardy, 1991; Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski & Sillince, 2007). Tämä taas johtaa mm. siihen, että strategiaan liittyy keskenään kilpailevia tulkintoja, jotka voivat saada sosiaalisessa vuorovaikutuksessa moniselitteisiä merkityksiä (Jarzabkowski & Sillince, 2007). Perinteisessä strategiatutkimuksessa yliopistoissa tapahtuvaa strategian tekemistä on kuvattu roskakoriksi ("garbage can"), jossa strategia emergoituu satunnaisesti tietyllä hetkellä ongelmien, valinnan mahdollisuuksien ja toimijoiden kohdatessa, mikä johtuu osin siitä, että eri eturyhmät ajavat omia päämääriään irrallaan koko yliopiston yhteisestä tavoitteesta (Cohen et al., 1972). Lisäksi pitkälti itseohjautuva, korkealle koulutettu henkilöstö – kuten yliopiston akateeminen henkilöstö – on yleisesti myös yritysmaailmasta peräisin olevia liikkeenjohdollisia arvoja, kuten esimerkiksi voimakasta organisatorista kontrollia ja tulosohtajusta, vastaan (Alvesson & Sveningsson, 2003).

Näin ollen tavanomainen käsitys strategiasta selkeänä ja yhtenäisenä suuntana ei päde varsinkaan pluralistisessa ympäristössä (Denis et al., 2007), mikä tekee yliopisto-organisaatioista erityisen otollisia strategia käytäntönä – tutkimukselle, koska varsinkaan tällaisissa organisaatioissa ei ole syytä olettaa strategian muodostamisen tapahtuvan ainoastaan ylimmän johdon toimesta, päätöksellä tai määräyksestä (Jarzabkowski & Seidl, 2008). Tämä saattaa päteä tietyiltä osin muissakin ympäristöissä kuin tyypillisesti pluralistisina pidetyissä ympäristöissä kuten yliopistoissa ja sairaaloissa, sillä pluralismia on jossain määrin kaikissa organisaatioissa ja ehkä jopa enenevässä määrin (Jarzabkowski & Fenton, 2006; Denis et al., 2007). Joka tapauksessa leimallisesti pluralistisissa organisaatioissa strategioinnin on syytä olettaa olevan kompleksisempää kuin muissa organisaatioissa.

Arkikokemusten perusteella ja etenkin viimeaikaisen talousuutisoinnin valossa vaikuttaisi kuitenkin siltä, että etenkin hyvinä ja edistyksellisinä työnantajina pidetyissä uudemmissa tietointensiivisissä asiantuntijaorganisaatioissa¹⁸ tämä pluralismi ja sen aiheuttamat vaateet strategioinnille on otettu huomioon ja organisaation eksplisiittinen strategiatyö on osallistavaa, organisaation moniäänisyys ja työntekijöiden tavoitteet huomioon ottavaa.

Yhtä kaikki, yliopistoissa tehty empiirinen SaP –tutkimus on keskittynyt muissa konteksteissa tehdyn tutkimuksen tapaan valtaosin johtaja- ja päällikkötasolle. Niinpä monitahoisempi

¹⁸ Vrt. esim. Suomen parhaat työpaikat –kilpailussa menestyneet yritykset kuten Vincit Oy (Great Place to Work Institute, 2015).

strategian syntymiseen ja siihen liittyviin käytäntöihin kytkeytyvä toimijoiden verkko on jäänyt pitkälti analyysien ulkopuolelle (Carter, Clegg, & Kornberger, 2008). Ainoastaan kahdessa empiirisessä yliopistokontekstin tutkimuksessa strategian muotoutumista on tutkittu organisaation ylemmän tason ulkopuolella.

Ensinnäkin Spee ja Jarzabkowski (2011) tutkivat yhden isobritannialaisen yliopiston formaalin strategiadokumentin tuottamista yhden vuoden ajanjaksolla. Heidän löydöksensä osoittavat, että formaalin strategiadokumentin kommentoinnin kautta useat toimijat ovat mukana virallisessa strategiasuunnitteluprosessissa. Tekstistä keskusteleminen auttoi vähentämään kilpailevia tulkintoja strategiaan liittyen, mutta toisaalta keskustelu muuttui prosessin aikana lähinnä tekstin muotoon liittyväksi. Tutkimuksessa keskityttiin lähinnä formaaleihin yliopiston strategiaa ja strategiadokumenttia käsitteleviin kokouksiin muun aineiston käsittäessä keskusteluita ja sähköpostikirjeenvaihtoa näihin kokouksiin osallistuvien organisaation jäsenten kesken ja heidän haastatteluitaan, sekä tietysti itse strategiadokumentin eri versiot. Toisin sanoen tutkimuksessa tarkasteltujen strategiatoimijoiden ryhmä määrittyi sen perusteella, mitkä tahot ovat missäkin formaalin strategian suunnitteluprosessin vaiheessa määritelty osallistuvaksi kokouksiin. Organisaation ulkopuolisista tahoista toimijat käsittivät nimettynä yliopiston hallituksen ("non-executive governing board"). Tutkimuksessa ei siis tarkasteltu organisaation strategiointia organisaation toiminnan virrassa yleisemmin ottaen, vaan nimenomaisesti organisaation formaalin strategian ja etenkin sen kuvaavan strategiadokumentin muodostamista organisaation etukäteen määritellyn formaalin strategiaprosessin mukaisesti kokouksittain edeten.

Sillince et al. (2012) vastaavasti tutkivat yhden isobritannialaisen kauppakorkeakoulun kansainvälistymisstrategiaa kolmen vuoden pitkittäisaineistolla ja havaitsivat, että strategista epäselvyyttä tai monitulkintaisuutta ("strategic ambiguity") ja retoriikkaa hyväksikäyttämällä monet eri toimijat saattoivat vaikuttaa syntyneeseen strategiseen toimintaan. Tässä tutkimuksessa tarkastellut toimijaryhmät käsittivät kauppakorkeakoulun johdon ("managers") ja toisena tarkemmin jaottelemttomana toimijaryhmänä (muun) akateemisen henkilöstön ("academics"). Toisin sanoen tutkimusta ei ulotettu käsittämään ulkopuolisia toimijoita, vaikkakin kansainvälistymisstrategiatyö sai alkunsa akkreditointiorganisaation kielteisestä akkreditointipäätöksestä ja eräs keskeinen tavoite strategioinnissa oli saada seuraavasta arvioinnista myönteinen akkreditointipäätös.

Toteankin keskeisenä havaintona empiiristen tutkimuskontekstien katsauksesta, että vaikka valtavirran strategiatutkimuksen suosiman voittoa tavoittelevien yritysorganisaatioiden kontekstin ulkopuolella on tehty SaP –tutkimusta, tarvetta vaikuttaa olevan eritoten sellaiselle tutkimukselle, joka (1) keskittyy leimallisesti pluralistisiin organisaatioihin (2) hyvin intiimillä (ilmiötä lähelle ulottuvalla) tutkimusasetelmalla ja (3) tarkastelee organisaation strategiaa ja strategiointia kokonaisvaltaisena ilmiönä eli myös ja eritoten virallisen strategiatyön ulkopuolella siten, että (4) kaikki strategiatoimijat – myös organisaation ulkopuoliset, jos niitä osoittautuu

olevaksi – tulevat huomioiduksi (5) ilman, että toimijakenttää tai strategioinnin esiintymismuotoja on määritelty etukäteisesti tutkimuksen alussa sekä siten, että (6) erityinen huomio kiinnittyy ei-aiottuun, näennäisen vähäpätöiseen ja yllättävään.

Kaikki nämä näkökohdat kumpuavat strategia käytäntönä –tutkimuksen ominaispiirteistä ja laajasti jakamista arvoista (Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2007; Jarzabkowski & Spee, 2009; Vaara & Whittington, 2012), mutta strategia käytäntönä –tutkimuksen katsaukseni perusteella aikaisempi tutkimus ei ole käyttänyt näin kokonaisvaltaista tutkimusasetelmaa. Tämä havainto motivoi voimakkaasti tutkimukseni tehtävänasettelua, jota käsittelem jäljempänä luvussa 3.

Empiirisen kontekstin lisäksi tutkimuksen empiiriseen kokonaisasetelmaan kuuluu oleellisesti tietysti myös metodologia, jonka suhteen tehtyjä valintoja aiemmassa strategia käytäntönä – tutkimuksessa seuraavaksi tarkastelen.

2.2.4 Metodologiset valinnat

Perinteisestä sisältö- ja prosessipainotteisesta strategiatutkimuksesta (ks. esim. Bourgeois, 1980; D. Miller, 1989; Leong et al., 1990;) poiketen strategia käytäntönä –näkökulma on mukana laajemmassa sosiaalitieteiden filosofisessa ja käytänteoreettisessä lähestymisessä erilaisiin ilmiöihin, joka yleisellä tasolla herättää kysymyksiä mm. toimijuudesta ja sen laadusta, mikro- ja makrotason analyysien yhteydestä sekä mahdollisista tutkimuksen käytännöllisistä vaikutuksista (Johnson, Langley, Melin, & Whittington, 2007). Tässä suhteessa SaP –tutkimuksessa korostuu sen pragmatistinen tausta eli ajatus tiedon käytännöllisestä luonteesta. SaP –näkökulma näkee strategian sosiaalisena, kontekstiriippuvaisena useiden toimijoiden tai toimijaryhmien vuorovaikutuksen kautta rakentuvana toimintana (K. P. Hendry et al., 2010). Toiminnan korostaminen viittaa niin ikään pragmatismiin SaP –tutkimuksen tieteenfilosofisena taustana.

Ajatus strategiasta ihmisten toimintana sen sijaan, että strategia nähtäisiin jonain, mitä organisaatiolla on, kielii ontologisesta muutoksesta, jossa strategiamailma on todellisuus, joka on koko ajan muutoksessa, eikä siis vakaa ja selkeästi havainnoitavissa. Strategia on osa muuttuvaa, sosiaalista todellisuutta, joka luodaan yhä uudestaan ja uudestaan organisaation sisäisten ja ulkoisten toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa, eikä strategia näin ollen sijaitse ainoastaan organisaation tasolla, vaan se on levittäytynyt yksittäisten ihmisten toimien tasosta aina yliorganisatoriselle tasolle. Tällä on vaikutuksia myös epistemologisiin kysymyksiin SaP–tutkimuksessa – siis kuinka tähän monimuotoiseen sosiaaliseen todellisuuteen päästään tutkimuksellisesti käsiksi – joihin kuitenkin ei ole kovinkaan suuressa mittakaavassa ole kiinnitetty huomiota. (Golsorkhi et al., 2010)

Orlikowskin (2010) mukaan organisaatiotutkimuksessa ja varsinkin SaP–tutkimuksessa käytännön käsite ymmärretään kolmella erilaisella tavalla, jotka taas vaikuttavat siihen, millaista tutkimusta tehdään. Ensinnäkin osassa tutkimuksista käytäntö käsitetään *ilmiönä*, toisin sanoen tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu siihen, mitä ihmiset tekevät käytännössä. Näkökulma tunnustaa, että eletty todellisuus ja se, mitä organisaatioissa tosiasiallisesti tapahtuu, poikkeaa usein teoreettisista malleista ja näin ollen tutkijat pyrkivätkin pääsemään mahdollisimman lähelle kokemusperäisiä organisaatioelämän yksityiskohtia kuroakseen kiinni tieteellisen tiedon ja eletyn todellisuuden välistä kuilua. Tutkimukset, jotka kohdistuvat käytäntöön ilmiönä ovat tuoneet esiin sen, että käytännöllä on merkitystä ja näin ollen niiden empiirinen tutkiminen on edellytys organisatorisen todellisuuden ymmärtämiseksi sen kautta organisaatioiden kehittämiseksi.

Toisekseen osa tehdystä organisaatiotutkimuksesta näkee taas käytännön analyttisena *näkökulmana* tai linssinä (*”lens”*), jonka kautta tai läpi voidaan tutkia sosiaalisia ilmiöitä. Käytäntöteoriat ja niiden käsitteelliset perustat esimerkiksi toistuvasta vuorovaikutuksesta ihmisten, artefaktien ja kontekstien välillä edustavat tätä ajattelumallia, jonka mukaan käytännöt muokkaavat todellisuutta. Tämä lähestymistapa käytäntöön soveltuu erityisesti tapauksessa, jossa organisatoristen ilmiöiden oletetaan olevan dynaamisia, toisistaan riippuvaisia ja emergoivia. (Orlikowski, 2010)

Kolmas tapa käsittää käytäntö vie edellisen ajatuksen käytännöstä näkökulmana vielä pidemmälle. Käsitys käytännöstä on *yhtenäinen maailmankuva*, tietynlainen ontologia itsessään. Tämän ajatusmallin edustajat näkevät käytännöt kaiken sosiaalisen todellisuuden perustana. Toisin sanoen esimerkiksi toimijuus ja toimijat nähdään käytännöistä kumpuavina tuotteina, jotka eivät ole olemassa itsenäisinä kokonaisuuksina ja organisaatioihin kohdistuva tutkimus tulisi perustua niin ontologisesti, teoreettisesti kuin empiirisestikin elettyyn käytäntöön. (Orlikowski, 2010)

Strategia käytännössä tutkimus ei kokonaisuudessaan lankea minkään näistä käsityksistä alle, vaan käytännön käsitystapa vaihtelee tutkimuksittain ja riippuu niiden lähtökohtaisista tutkimusasetelmista, tieteenfilosofisista valinnoista tai lähtökohtaisista olettamuksista sekä otaksuttavasti myös tutkijoiden henkilökohtaisista ominaispiirteistä tai mieltymyksistä. Toisaalta jaottelu näiden kolmen käsityksen välilläkään ei välttämättä ole selväpiirteinen, vaan tutkimus saattaa olla katsottavissa lankeavan esimerkiksi kahden käsityksen välimaastoon tai jakavan ominaispiirteitä kaikista käsitystavoista. (Orlikowski, 2010) Asemoinkin oman lähestymistapani lähinnä juuri kahden ensimmäisen tavan välimaastoon.

Strategia käytäntönä –tutkimuksen kohtaama kritiikki kohdistuu usein juuri tutkijoiden näkemykseen käytännöstä. Kriitikot kokevat, että irrottautuakseen todella strategian prosessitutkimuksesta ja metodologisesta individualismista tutkijoiden tulisi nähdä käytännöt ontologisesti kaiken sosiaalisen todellisuuden perustana (ks. esim. Chia, 2004; Chia & Holt, 2006;

Chia & MacKay, 2007; Chia & Rasche, 2010; Tsoukas, 2010). Kriitikot kokevatkin, että strategiaa tutkitaan liikaa käytännössä, eikä käytäntönä (Chia, 2004).

Strategia käytäntönä –näkökulma yleisesti ottaen nojaa vahvasti käsitykseen sosiaalisesta, vuorovaikutuksessa muuttuvasta todellisuudesta, mikä viittaa tieteenfilosofisesti sosiaaliseen konstruktionismiin ja tulkinnallisuuteen (vrt. esim. Eriksson & Kovalainen, 2008). Epistemologisilta perusteiltaan SaP –tutkimus korostaa myös kokemuksiin ja sisällöllisesti rikkaisiin havaintoihin perustuvaa käytännönläheistä tietokäsitystä toisin sanoen empirismiin pohjautuvaa pragmatismia (vrt. esim. Mead, 1934/1962; Charon, 2010). Näin ollen strategia käytäntönä –tutkimuksessa paitsi teoreettisten lähestymistapojen, myös empiirisen metodologian on oltava perusteiltaan sosiaalisen vuorovaikutuksen myötä syntyvän ja muokkautuvan todellisuuden kanssa yhteensopivia.

Näin ollen strategia käytäntönä –tutkimus nojaakin erittäin vahvasti laadullisiin menetelmiin. Tutkimuksia kuvataan usein myös pitkittäistutkimuksiksi (McLeod & Thomson, 2012) aineistonkeruujan perusteella, joka vaihtelee kuvausten mukaan muutamasta kuukaudesta muutamaan vuoteen. Koska strategian tekeminen nähdään organisaation toiminnan pysyvänä ominaisuutena, strategiatutkijoiden tulee olla suorassa ja läheisessä yhteydessä toimijoihin (Johnson et al., 2003; Rasche & Chia, 2009). Myös ajatus strategioinnista elettyinä kokemuksena, korostaa tarvetta päästä lähelle toimijoita (Samra-Fredericks, 2003).

Niinpä SaP –tutkimusta on tehty runsaasti case-asetelmin yksittäisissä organisaatioissa käyttäen osallistuvaa havainnointia (Atkinson & Hammersley, 1994; Bell & Bryman, 2003) sekä etnografiaa tai etnografisia menetelmiä (Van Maanen, 1979; Atkinson & Hammersley, 1994; Eriksson & Kovalainen, 2008). Myös haastatteluaineistoa on SaP –tutkimuksissa käytetty runsaasti.

Näiden lisäksi SaP –tutkimuksessa on paikoin hyödynnetty myös toimintatutkimuksen metodologiaa (ks. esim. Heracleous & Jacobs, 2008; Eppler & Platts, 2009) sekä etnometodologiaan nojaten keskusteluanalyysiä (Samra-Fredericks, 2003; 2004; 2005). Strategioinnin mikroprosesseja seikkaperäisesti kuvaavaa aineistoa näiden menetelmien lisäksi on tavoiteltu keskusteluryhmin, toimijoiden omakohtaisin raportein kuten esimerkiksi päiväkirjoin (Balogun, Huff, & Johnson, 2003).

SaP –tutkimuksen metodologinen kirjo on siis hyvin laaja, mikä sopii hyvin yhteen tämän tradition laaja-alaiselle ymmärryksenä strategiasta sosiaalisena ilmiönä, jota voi ja tuleekin tarkastella monipuolisesti erilaisista näkökulmista kokonaisvaltaisen ymmärryksen kartuttamiseksi (Whittington, 2007).

Lisäksi case-tutkimukselle tyypillisesti (ks. esim. Yin, 2003) SaP –tutkimukset eivät useinkaan nojaa ainoastaan yhdenlaiseen aineistoon, vaan usein vaikkapa haastatteluaineistoa täydennetään esimerkiksi organisaation sisäisillä ja ulkoisilla dokumenteilla, sähköposteilla,

arkistomateriaaleilla ja/tai päiväkirjoilla. SaP –tutkimuksen lähtökohtaisen epistemologisen ja ontologisen asetelman huomioiden tämä aineiston monimuotoisuus on luontevaa ellei peräti välttämätöntä. Monimuotoinen aineisto nimittäin mahdollistaa metodologisen triangulaation, eli tutkittavan ilmiön tarkastelun eri aineistojen tuottamista eri näkökulmista (ks. esim. Lewis & Grimes, 1999; Perlesz & Lindsay, 2003; Freling & Forbes, 2005; Eskola & Suoranta, 2008). Tällöin oletuksena on, että tutkijan kokonaisymmärrys ilmiöstä karttuu ja rikastuu, kun hän ei joudu tekemään johtopäätöksiään vain yhden tai kahden näkökulman perusteella, vaan voi tuottaa kokonaiskäsityksen tarkasteltavasta ilmiöstä useita eri näkökulmia integroiden. Monipuolinen aineisto myös mahdollistaa eri aineistolajien sisältöjen syvällisemmän ymmärtämisen; esimerkiksi haastattelu voi valottaa kirjoitetun dokumentin taustalla olevia intressejä ja valta-asetelmia, ja vastaavasti päiväkirja voi auttaa paremmin ymmärtämään sitä, miksi haastateltava puhui juuri niin kuin puhui.

Yhteenvetona toteankin, että strategia käytäntönä –tutkimuksen käsittäessä strategian monimuotoisena sosiaalisena ilmiönä, jossa ihmiset toimivat kiinteässä ja välttämättömässä vuorovaikutussuhteessa ympäröivän sosiaalisen todellisuutensa kanssa, SaP –tutkimuksen metodologian on yhtäältä päästävä mahdollisimman lähelle tätä ilmiötä ja toisaalta tarkasteltava sitä mahdollisimman monimuotoisin keinoin.

Olemassa oleva SaP –tutkimus vaikuttaa kirjallisuuskatsaukseni perusteella yleisesti ottaen tekevän oikeutta tälle metodologiselle vaatimukselle, vaikka kuhunkin yksittäiseen tutkimukseen on tietysti mahdollista kohdistaa kriittinen katse ja arvioida, kuinka se kykenee tähän vaateeseen vastaamaan. Näin ollen johtopäätökseni on oman tutkimukseni kannalta se, että tutkimukseni metodologian – tuottaakseen mahdollisimman hyvin informoidun ja kattavan kuvan – on niin ikään kyettävä vastaamaan näihin metodologisiin vaatimuksiin päästä mahdollisimman lähelle tarkasteltavan organisaation strategiointia ja tarkasteltava sitä metodologisella triangulaatiolla (joka siis tarkoittaa useaa eri aineistolajia ja/tai analyysimenetelmää eikä siis tarkalleen ottaen kolmea, johon termi vaikuttaa viittaavan).

Ainoa koko SaP –tutkimusta koskeva kriittisempi metodologinen (siinä mielessä, missä metodologiasta on tässä luvussa puhuttu) huomioni koskee pitkittäistutkimusten ajallista ulottuvuutta, joka on pisimmilläänkin käsittänyt vain muutaman vuoden. Tällaisin tutkimusperiodein on mahdollista tutkia strategioinnin dynamiikkaa (muutosta yli ajan), mutta se ei tavoita pidempikestoisia kehityskulkuja kuten esimerkiksi muutoksia (tai muuttumattomuutta) strategioinnissa yli organisaation elinkaaren vaiheiden, tai strategioinnin muuttumista (tai muuttumattomuutta) yhteiskunnallisten eli yhdenlaisten yliorganisatoristen käytäntöjen muuttuessa, jotka ovat verrattain hitaita prosesseja.

Näin ollen vaikuttaa siltä, että muutamaa vuotta selvästi pidemmän tutkimusperiodin keinoin on mahdollista tuottaa uutta tietoa sellaisista strategiaan ja strategiointiin liittyvistä ilmiöistä, joita aiempi strategia käytäntönä –tutkimus ei ole tutkimusperiodiansa puitteissa kyennyt

tavoittamaan. Tämä havainto motivoi tämän tutkimuksen asetelmaa, johon palaan tarkemmin jäljempänä luvussa 3.

Tämän strategia käytäntönä –tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen päätteeksi tarkastelen seuraavassa vielä aiemman tutkimuksen käyttämiä teoreettisia lähestymistapoja eli niitä tapoja, joilla strategiaa ja strategiointia on käsitteellis-teoreettisesti jäsennetty.

2.2.5 Teoreettiset lähestymistavat

Kuten empiirisen metodologiainkin suhteen, strategia käytäntönä –tutkimuskenttä on teoreettisilta lähestymistavoiltaan hyvin moninainen ja suvaitsevainen. Usein tutkimuksissa käytetään useampia teorioita kuin yhtä, mikä osaltaan lisää tutkimuskentän kirjoa. Koska ihmisten käytännön tekeminen ja vuorovaikutus on SaP –tutkimuksen keskiössä, ja koska strategia käsitetään sosiaalisena ilmiönä missä muutkin sosiaaliset ilmiöt kuten avioliitto, journalismi tai sota, on luonnollista, että yleisiä sosiologiasta peräisin olevia käytäntöteorioita on käytetty paljon (ks. esim. Molloy & Whittington, 2005; Hodgkinson et al., 2006; Hoon, 2007; Paroutis & Pettigrew, 2007; K. P. Hendry et al., 2010; Suominen & Mantere, 2010).

Esimerkiksi Giddensin (1984) luomat käsitteet ihmisen toimijuudesta, rakenteista ja rakenteistumisesta ovat osoittautuneet soveltuviksi käytäntöjen tarkasteluun – ne osoittavat, että käytännöillä on merkitystä seurausten näkökulmasta ja että näin ollen käytäntöjä on syytä tutkia (Whittington, 2010). Giddensin rakenteistumisteoria ("structuration theory") yhdistää yhteiskunnan sosiaaliset rakenteet ja toimijat, toisin sanoen se ottaa huomioon sen, että ihmiset toiminnallaan luovat rakenteet, mutta samaan aikaan rakenteet vaikuttavat heidän toimintaansa. SaP –tutkimuksessa Giddensin teoretisaatiota on ainakin tietyin osin käytetty tutkittaessa esimerkiksi strategian tahattomia seurauksia ja keskijohdon tulkintoja strategisesta muutoksesta (Balogun & Johnson, 2005) sekä keskijohdon odotuksia strategiaan liittyen (Mantere, 2008), strategiointikäyttäytymisen tyyppisiä ja niiden vaikutuksia (Jarzabkowski, 2008), yrityksen kehitykseen vaikuttavia mikrostrategioita (Salvato, 2003) sekä strategiakäytäntöjä osallisuuden mahdollistajina tai estäjinä (Mantere, 2005). Myös SaP –tutkimuksessa käytetty käytännöt, toiminta ja toimijat –viitekehys pohjautuu alun perin Giddensin ajatuksiin (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007), joten Giddensin voidaan sanoa olevan yksi merkittävistä vaikuttajista SaP –kentässä.

Toinen sosiologi, johon on jonkin verran SaP –tutkimuksessakin viitattu, mutta vähemmän empiirisessä tutkimuksessa käytetty, on Pierre Bourdieu, jonka voidaan katsoa olevan yksi sosiaalityeiden käytäntöteoreettisen käänteen takana olevista ajattelijoista (Gomez, 2010). Hänen teoreettista viitekehystään kentästä, pääomasta ja habituksesta ("field", "capital",

"habitus", Bourdieu, 1990)¹⁹, jossa yksilöllisyys nähdään käytännön seurauksena eli jossa sosiaalisten ilmiöiden nähdään ennemminkin muokkaavan yksittäisten ihmisten toimintaa kuin päinvastoin (Chia & MacKay, 2007), on käytetty kokonaisuutena hyvin vähän.

Esimerkkinä tästä Gomez ja Bouty (2011) tutkivat uuden vaikutusvaltaisen käytännön muodostumista ranskalaisessa ravintolakontekstissa Bourdieun (1990) viitekehyksen avulla ja he huomasivat, että toimijalla on mahdollista luoda vaikutusvaltaisia käytäntöjä toimialalle, mikäli hänellä on tietämystä omasta sosiaalisesta maailmastaan ("field"), kulttuurista ja sosiaalista pääomaa ("capital") eli esimerkiksi suhteita ja kokemusta, sekä suotuisa habitus eli yksinkertaistetusti tietynlainen olemisen tapa.

Muissa SaP –tutkimuksissa Bourdieuta on käytetty lähinnä yleisen käytäntöteorian taustavaikuttajana (ks. esim. Jarzabkowski & Wilson, 2002; Whittington et al., 2006). SaP-keskustelussa onkin nostettu esille mahdollisuus kehittää tutkimuskenttää ja irrottautua selkeämmin strategiaproessitutkimuksesta käyttäen Bourdieun viitekehystä syvällisemmin (Chia & MacKay, 2007; Gomez, 2010).

Strategia käytäntönä –tutkimuksessa on käytetty jonkin verran myös venäläiseen sosiaalipsykologiaan pohjautuvaa toimintateoriaa, jossa ihmisten toiminnan rakentuminen nähdään toimijan, hänen yhteisönsä, vuorovaikutuksessa käytettyjen symbolisten ja materiaalien työkalujen sekä toiminnan tavoitteiden yhdistelmänä, joka muotoutuu kulttuurillisesti ja historiallisesti ajassa (Jarzabkowski, 2010). Teoriaa on käytetty esimerkiksi tutkimuksissa, joissa on pyritty ymmärtämään strategiatyökalujen merkitystä strategian muotoutumisessa (Jarratt & Stiles, 2010) sekä strategian suunnitteluprosessin aikana tapahtuvaa eri toimijoiden ja toimijaryhmien välistä vuorovaikutusta ja neuvotteluja (Jarzabkowski & Wilson, 2002; Jarzabkowski, 2003; Jarzabkowski & Balogun, 2009). Eräs keskeinen SaP –tutkimukseen ja siinä käytettyyn käytännöt, toiminta ja toimijat –viitekehykseen sovellettu toimintateorian ajatus on strategiakäytäntöjen välittäjärooli toiminnan, toimijoiden ja ryhmän, jonka kanssa toimija on vuorovaikutuksessa, välillä (Jarzabkowski, 2010). Esimerkiksi yliopistossa resurssien jakaminen ja taloudellinen seuranta virallisina strategiakäytäntöinä voivat toimia muutosta edistäen, mikäli ne onnistuvat sovittamaan eri osa-alueiden ja toimijoiden välisiä ristiriitoja (Jarzabkowski, 2003).

Toimijaverkkoteoria ("actor-network theory") puolestaan on myös SaP –tutkimuksessa hyödynnetty lähestymistapa, jossa ihmiset ja tekniset välineet nähdään saman kokonaisuuden osina (Denis et al., 2007). Lähestymistavan mukaan sosiaaliset ilmiöt, kuten ihmisryhmät tai

¹⁹ Habitus viittaa henkilön ulkoisiin ominaispiirteisiin sekä siihen, miten hän käytöksellään suhtautuu toimintaympäristönsä normeihin. Habitus siis operoi yksilön itsensä ja hänen toimintaympäristönsä välisessä rajapinnassa. Pääoma puolestaan viittaa niihin resursseihin tai voimavaroihin, joiden haltuun saamisesta yksilö kilpailee muiden yksilöiden kanssa. Pääoma käsittää paitsi rahan ja fyysiset resurssit, niin myös esimerkiksi sosiaalisen statuksen ja yksilön maineen. Kenttä on se sosiaalinen tila, jossa tämä kilpailu tapahtuu, ja jossa normit ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä. (Bourdieu, 1990)

strategiat muotoutuvat koko ajan ihmisten toimesta, eivätkä näin ollen ole koskaan 'valmiita', ja oleellista on, että lähestymistapa käsittää strategiaa tekeviksi toimijoiksi myös esimerkiksi tietokoneet ja muun käytetyn teknologian (Johnson et al., 2007: 45). Toimijaverkkoteoriaa on SaP –tutkimuksessa käytetty esimerkiksi strategisen epäselvyyden tutkimisessa (Denis et al., 2011) ja strategiadokumenttien roolin ymmärtämisessä strategiaprosessissa (Giraudeau, 2008). Lisäksi teorian avulla on pyritty luomaan uutta ymmärrystä esimerkiksi teknisten järjestelmien roolista rationaalisessa päätöksenteossa (Cabantous et al., 2010) ja strategian luomisessa (Whittle & Mueller, 2010). Kaiken kaikkiaan SaP –tutkimuskentässä nähdään, että materiaalisuuden roolia strategian tekemisessä tulisi jatkossa tutkia vielä enemmän (Vaara & Whittington, 2012) ja tähän esimerkiksi toimijaverkkoteorian katsotaan sopivan hyvin (Johnson et al., 2007).

Strategia käytäntönä –tutkimus on kiinnittänyt paljon huomiota yksilön, ryhmän ja organisaation tason toimintaan, toimijoihin ja käytäntöihin, mutta yliorganisatorisen tason (esim. toimiala tai yhteiskunta laajemmin ottaen) huomioiva tutkimus strategiasta, sen muotoutumisesta ja käytännöistä on jäänyt vähemmälle huomiolle huolimatta siitä, että SaP –tutkimuksen piirissä pidetään tärkeänä paljastaa vuorovaikutussuhteita laajemman yhteiskunnan tason käytäntöjen ja päivittäisen organisatorisen elämän välillä (Jarzabkowski & Spee, 2009; Vaara & Whittington, 2012). Tähän haasteeseen vastaamiseksi mikro- ja makrotasoa on pyritty saattamaan yhteen tuomalla instituutioteoria osaksi SaP –tutkimusta (ks. esim. Lounsbury & Crumley, 2007; Frølich et al., 2013; Suddaby, Seidl, & Lê, 2013), mutta strategian ja strategioinnin tutkimus, jossa tarkastelu on integroivaa yksilötasolta aina yhteiskunnan tasolle vaikuttaa olevan vasta oraallaan.

Tarkastelun tasosta huolimatta strategia ja sen muotoutuminen pitää sisällään paljon puhetta ja tekstiä sekä erityisten strategiaepisodien sisällä että laajemmin organisaation päivittäisessä elämässä, kuten edellä olen jo useasti nostanut esiin. Näin ollen on perusteltua, että SaP –tutkimus on teoreettisestikin yhä enenevässä määrin laajentunut käyttämään esimerkiksi kriittistä diskurssianalyysiä (ks. esim. Vaara et al., 2004; Laine & Vaara, 2007; Ezzamel & Willmott, 2008; Mantere & Vaara, 2008; Vaara et al., 2010; Kornberger & Clegg, 2011; Balogun et al., 2011), etnometodologista keskustelun analyysiä (Samra-Fredericks, 2003; 2004; 2005) ja narratiiveja (ks. esim. De la Ville & Mounoud, 2010; Fenton & Langley, 2011; A. D. Brown & Thompson, 2013; Küpers et al., 2013). Näiden lisäksi mm. Wittgensteinin (1953) ajatus kielipelistä on kiinnostanut SaP –tutkijoita ja tuonut lisäymmärrystä strategian kielellisestä luonteesta sitä kielipelinä tarkastellen (Seidl, 2007; Mantere, 2013).

Puhe ja kieli ovat myös suuressa roolissa ihmisten pyrkiessä ymmärtämään uusia, odottamattomia tai hämmäntäviä tilanteita, kuten muutosta, itsekseen tai yhdessä toisten kanssa. Merkityksellistäminen ("sensemaking") on prosessi, jonka kautta organisaation jäsenet pyrkivät luomaan tätä ymmärrystä poimien ja tulkiten erilaisia vihjeitä ympäristöstään (ks. esim. Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005; Maitlis & Christianson, 2014).

Strategiatutkimuksessa merkityksellistämistä teoreettisena lähestymistapana on laajemmin käytetty 1990-luvun alkupuolelta lähtien, jolloin Gioia kumppaneineen (1991; 1994; 1996) tutkivat yliopistokontekstissa strategista muutosta ja ihmisten pyrkimyksiä tulkita ja ymmärtää sitä. Yleisemminkin ottaen ihmisten tekemää merkityksellistämistä pidetään yhtenä keskeisenä organisointiin ja organisoitumiseen liittyvänä toimintana ja sen tutkimus onkin lisääntynyt huomattavasti viimeisen kymmenen vuoden aikana organisaatiotutkimuksen parissa (Maitlis & Christianson, 2014).

Merkityksellistämisen osalta SaP –tutkimuksessa on käytetty lähinnä Weickiin (1995) perustuvaa lähestymistapaa jonkin verran. Sen sopivuus SaP –tutkimukseen perustuu siihen näkemykseen, että ihmisten ajattelu muotoutuu toiminnan ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta (Johnson et al., 2007). Tämä lähinnä sosiaalis-konstruktionistinen lähestymistapa merkityksellistämiseen pohjautuu symboliseen interaktionismiin ja organisaatioiden diskursiiviseen analyysiin (Maitlis & Christianson, 2014). Lähestymistavan mukaan merkityksellistämistä tapahtuu juuri ihmisten välisissä keskusteluissa, joiden kautta he osana muita sosiaalisia käytäntöjä rakentavat sosiaalisesti tunteen jaettuista ymmärryksistä (Gephart, 1993). Juuri tästä syystä merkityksellistämisen ja jaetun ymmärryksen rakentumisen tutkimuksellinen lähestyminen painottuu mm. ihmisten väliseen puheeseen ja kielenkäyttöön sekä kirjoitettuun tekstiin (Maitlis & Christianson, 2014).

SaP –tutkimuksen kentässä on tutkittu merkityksellistämisen avulla mm. toimijoiden tulkintoja ja roolia strategisessa muutoksessa (ks. esim. Balogun & Johnson, 2004; Balogun & Johnson, 2005; Stensaker & Falkenberg, 2007; Rouleau & Balogun, 2011) sekä jokapäiväisessä toiminnassa (Rouleau, 2005; S. Kaplan & Orlikowski, 2013), osallistumista strategiatyöhön yleisemmin (Mantere, 2005), identiteettidiskusseja (Beech & Johnson, 2005) sekä johdon strategiakeskusteluissa esiin tulevia tunteita (Liu & Maitlis, 2013). Lisäksi Frølich et. al (2013) ovat kehittäneet instituutioteoriaa, merkityksellistämistä ja strategia käytäntönä – lähestymistapaa yhdistävän analyysiviitekehyksen, jonka avulla on mahdollista yhdistää toimialatason muutokset organisaatiotason strategioinnin mikroprosesseihin. Myös dramaturgiaa – lähinnä merkityksellistämistä lähellä olevaa Goffmanin (1959) kehystämisen ("framing") käsitettä – on käytetty SaP –tutkimuksessa, mutta erittäin vähäisessä määrin (ks. esim. Sillince & Mueller, 2007; S. Kaplan, 2008).

Edellä esitettyjen teoreettisten lähestymistapojen lisäksi SaP –tutkimuksessa on käytetty vähäisessä määrin, lähinnä yksittäisissä tutkimuksissa muitakin teorioita, kuten esimerkiksi teknologian sosiologiaa (Moisander & Stenfors, 2009), ruumiillisen kognition teoriaa (Heracleous & Jacobs, 2008), visuaalisen kognition teoriaa (Eppler & Platts, 2009) ja antropologista rituaaliteoriaa (Johnson et al., 2010).

Koska strategia käytäntönä –tutkimuksen yleinen luonne korostaa kokemuksiin ja sisällöllisesti rikkaisiin havaintoihin perustuvaa käytännönläheistä tietokäsitystä, ovat pragmatismiin (vrt.

esim. Mead, 1934/1962; Charon, 2010) pohjautuvat teoreettiset viitekehykset lähtökohtaisesti hyvin luontevia SaP –tutkimusta informoimaan ja jäsentämään (Jarzabkowski & Wilson, 2006; Johnson et al., 2007). Eräs tällainen strategia käytäntönä –perspektiivin tavoin sosiaalista vuorovaikutusta painottava sosiaalipsykologian suuntaus, jolla on todettu olevan potentiaalia SaP –tutkimuksessakin (Johnson et al., 2007: 50), on symbolinen interaktionismi (Charon, 2010). Symbolista interaktionismia ei kuitenkaan ole tästä nimenomaisesti artikuloidusta potentiaalista huolimatta juurikaan hyödynnetty strategia käytäntönä –tutkimuksessa. Parhaan tietoni mukaan ainoa SaP –tutkimus, jossa on käytetty Meadiin (1934/1962) ja Blumeriin (1969/1986) pohjautuvaa symbolista interaktionismia, on Nordqvistin (2005) väitöstutkimus. Tässä tutkimuksessa pyrittiin luomaan lisäymmärrystä omistajuuden roolista perheyriyksen strategioinnissa symbolisen interaktionismin avulla.

Näin ollen totean yhteenvetona, että SaP –tutkimus on sosiologisine perusteineen nojautunut varsin pitkälti sosiologian teoretisaatioon strategiaa ja strategiointia jäsentääkseen ja ymmärtääkseen. Eri teoreettisten perspektiivien kirjo on, kuten empiirisen metodologiankin, varsin laaja. Katsauksessani huomio kiinnittyy kuitenkin eritoten symboliseen interaktionismin teoriana tai näkökulmana, jonka soveltamisesta ja sovellettavuudesta on SaP –tutkimuksessa toistaiseksi hyvin niukalti tietoa, mutta jota kohtaan SaP –tutkijayhteisössä on osoitettu nimenomaista mielenkiintoa. Näin ollen päättelen, että symbolisen interaktionismin soveltamisen keinoin on mahdollista tuottaa uutta tietoa strategia käytäntönä –tutkimukseen sekä substanssimielessä (miten strategia ja strategiointi voidaan ymmärtää tästä teoreettisesta näkökulmasta) että enemmän metatasolla (miten symbolinen interaktionismi on sovellettavissa strategian ja strategioinnin tutkimukseen; mitkä ovat sen heikkoudet ja vahvuudet).

Näistä syistä tulen käyttämään tässä työssä symbolista interaktionismia teoreettisena näkökulmana kohdeorganisaation strategiaa ja strategiointia tarkastellessani, kuten jäljempänä vielä tarkemmin kuvaan. Tämä valinta ei ole vailla riskejä, sillä symbolinen interaktionismi ei ole varsinaisesti käytäntöteoria (Schatzki et al., 2001; Sandberg & Dall'Alba, 2009), mutta se on kuitenkin SaP –tutkimukseen lähtökohtaisesti hyvin soveltuva teoreettinen kehys, sillä sen peruslähtökohdat tulkintoja tekevistä aktiivisista ihmisistä sekä heidän jatkuva toimintansa jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa on yhtenevä SaP –perspektiivin kanssa (Nordqvist, 2005). Niin ikään symbolinen interaktionismi painottaa myös SaP –näkökulman tavoin tarvetta tehdä tutkimusta, jolla saadaan käytännöllisesti merkityksellistä tietoa jokapäiväisestä sosiaalisesta elämästä.

2.2.6 Yhteenveto

Olen edellä tarkastellut strategia käytäntönä –tutkimusta varsin seikkaperäisesti ja useista eri näkökulmista. Tämän laajahkon tarkastelun tarkoituksena on ollut (1) nostaa esiin SaP –tutkimuksen ominaispiirteitä etenkin suhteessa valtavirran strategiatutkimukseen sekä (2)

kirjallisuuskatsauksen keinoin luoda kokonaiskäsitys olemassa olevan strategia käytäntönä – tutkimuksen tilasta ja sen keinoin (3) identifioida ne SaP –tutkimuskentän toistaiseksi täyttämättömät tiedon tarpeet, joihin vastaamalla oman tutkimukseni on mahdollista tuottaa tähän tutkimustraditioon – ja samalla käytännön johtamistyöhön – uutta tietoa strategiasta ja strategioinnista.

Koska tämä katsaus on jo sivumääräisestikin tarkastellen ollut kohtalaisen laaja, kertaan tässä vielä sen keskeisimmät havainnot ja implikaatiot oman tutkimukseni kannalta.

Strategia käytäntönä –perspektiivi lähtee liikkeelle siitä, että strategia ei ole jotakin, mitä organisaatiolla on, vaan se on jotakin, mitä organisaatio ja sen jäsenet tekevät – strategia on siis ihmisten toimintaa (ks. esim. Hambrick, 2004; Johnson et al., 2003; Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007).

Strategia käytäntönä –näkökulma on myös voimakkaasti sosiologisesti virittynyt ja tarkastelee strategiaa sosiaalisena ilmiönä lähtökohtaisesti samoin kuin sosiologia tarkastelee muitakin sosiaalisia ilmiöitä kuten esimerkiksi avioliittoa, journalismia, anarkismia tai sotaa (ks. esim. Whittington, 1996; Whittington, 2007). Kuten olen edellä useasti nostanut esiin, tästä sosiologisesta virittyneisyydestä johtuen SaP –tutkimus on kiinnostunut erityisesti – joskaan ei tietysti yksinomaan – ilmiöistä, jotka ovat yllättäviä, ei-aiottuja, tapahtumahetkellä vähäpätöisinä pidettyjä ja syystä tai toisesta yleisesti ylenkatsottuja tai vaiettuina (Hughes, 1971; Whittington, 2007). Näin ollen tutkimuksessa ei tule lähtökohtaisesti tehdä merkittäviä mahdollisia tuloksia rajoittavia valintoja etukäteisesti, koska otaksuttavasti tällaiset valinnat vaikuttavat kaikkein eniten juuri näihin ei-aiottuihin, vähäpätöisiin jne. ilmiöihin.

Tämä pätee esimerkiksi tarkastelun kohteena oleviin käytäntöihin: tarkastelun kohteeksi otettavien käytäntöjen – olivat ne sitten diskurssiivisia tai muita – suhteen tutkimuksessa on oltava salliva siten, että merkitykselliseksi osoittautuvat (vastakohtana sellaisiksi määritellyille) käytännöt pääsevät esiin vieläpä siten, että nämä käytännöt voivat olla peräisin tai operoida eri tasoilla yksilöstä yhteiskunnalliseen tai peräti ylikansalliseen ja vaikuttaa toisiinsa (ks. esim. Whittington, 2006).

Niin ikään strategiaan ja strategiointiin liittyvät toiminnan muodot voivat katsauksen perusteella saada varsin erilaisia muotoja – vaikkakin SaP –tutkimus totunnaisesti korostaa diskursiota erityisen relevanttina strategiaan ja strategiointiin liittyvänä toimintana – ja tässäkin tapauksessa metodologinen emergenssi eli merkitykselliseksi osoittautuvien toiminnan muotojen aineistoperusteisesti esiin tulon salliminen on edellytys mahdollisimman kattavan ymmärryksen saavuttamiseksi. Diskursioon on syytä kuitenkin kiinnittää erityistä huomiota, sillä tarkastelun kohteena oleva organisaatio on yliopistoluonteestaan johtuen pluralistinen, jossa strategiointikin on moniäänisyydestään johtuen monimuotoista ja kompleksista (Palmer & O’Kane, 2007; Aggerholm et al., 2012).

Strategia käytäntönä –tutkimus jakaa lähes universaalisti sen käsityksen, että varsin moninaiset toimijat voivat olla (tulla olleeksi) strategiatoimijoita (Jarzabkowski et al., 2007) ja että näin ollen voi olla ymmärryksen kattavuuden kannalta vahingollista pitäytyä lähtökohtaisesti tarkastelemassa vain tiettyä toimijajoukkoa sen sijaan, että strategiatoimijuuden on mahdollista tulla esiin koko sen tosiasiallisessa kirjossaan, mukaan lukien myös välittömän tarkastelun kohteena olevan organisaation ulkopuoliset toimijat (Whittington, 2006). Myös SaP – tutkimuksen sosiologinen katse alleviivaa tätä, sillä ei-aiottujen seurausten, tapahtumahetkellä vähäpätöisiksi tulkittujen tekojen jne. (Hughes, 1971; Whittington, 2007) voi ainakin lähtökohtaisesti otaksua olevan usein kytköksissä sellaisiin toimijoihin, jotka eivät lukeudu vaikkapa organisaation formaalin strategian muodostamisprosessin piiriin.

Kuitenkin SaP –tutkimuksen piirissä vallitsee varsin laaja konsensus siitä, että strategioinnissa, varsinkin totunnaisesti ymmärretyn implementoinnin mielessä, on keskijohtolla keskeisen tärkeä rooli (ks. esim. Balogun & Johnson, 2005; Suominen & Mantere, 2010; Rouleau & Balogun, 2011). Tästä syystä, ja koska keskijohto keskeisenä strategiaviestien kommunikoijana mitä ilmeisimmin tekee tulkinta- ja mukautustyötä eri tahoille viestiessään (Rouleau, 2005), on tutkimuksessa, myös tässä tutkimuksessa, joka tapauksessa kiinnitettävä erityistä huomiota keskijohtoon toimijaryhmänä.

Joka tapauksessa strategia käytäntönä –perspektiivi nostaa esiin, että toimijat voivat tulla olleeksi tai voivat olla olematta strategiatoimijoita myös siksi, että he omaksuvat tai heille tullaan päivittäisessä organisatorisen toiminnan virrassa antaneeksi sellainen rooli, joka ei vastaa heidän formaalia organisatorista rooliaan ja siihen liittyvää toimijuutta (Nordqvist, 2012). Näin ollen on oleellista myös tarkastella toimijuuden ymmärtämiseksi sitä, mistä toimijuus on peräisin (Balogun & Johnson, 2005), ja miten toimijat oman toimijuutensa käsittävät. Ja kuten käytäntöjenkin tapauksessa, kattava kohdeilmion ymmärrys edellyttää tarkastelua läpi eri organisaatiotasojen yliorganisatoriselle tasolle asti (Whittington, 2006).

Näistä syistä omaa tutkimustani ohjaava periaate on metodologiseksi emergenssiksi kutsumani lähtökohta, mikä merkitsee sitä, että en tee tarkasteluni piiriin lankeavien käytäntöjen, toiminnan tai toimijoiden suhteen lähtökohtaisia rajauksia, vaan sisällytän tarkasteluuni kaikki ne, jotka aineistoni perusteella vaikuttava olevan strategisesti relevantteja, eli olevan yhteydessä tarkasteltavan organisaation kannalta merkittäviin seurauksiin – sekä aiottuihin että ei-aiottuihin.

Empiiristen tutkimuskohteiden osalta strategia käytäntönä –tutkimus on keskittynyt suhteellisen paljon voittoa tavoitteleviin yritysorganisaatioihin, mutta pluralistiset – moniääniset, monia ammatti-identiteettejä, normeja ja intressejä sisältävät (Cohen et al., 1972; Denis et al., 2001; Denis et al., 2007) – organisaatiot piirtyvät esiin tutkimuksellisesti erityisen mielenkiintoisina organisaatioina (Vaara & Whittington, 2012), koska näissä strategia ja strategointi yhtäältä on

yleisesti ottaen vähemmän vakiintunut mutta yleistyvää ilmiö (ks. esim. Birnbaum, 1988; Gioia, 1996; Tammi, 2009) ja koska näissä organisaatioissa strategiointi otaksuttavasti on myös monimuotoisinta ja näin ollen ymmärtämisen kannalta rikasta kuvausta ja teoretisaatiota edellyttävää.

Erinomainen esimerkki tällaisesta pluralistisesta organisaatiosta on yliopisto, jota itsekin tutkijana edustan. Samanaikaisesti, koska strategia käytäntönä –tutkimus edellyttää mahdollisimman rikkaan ymmärryksen tuottamiseksi tarkastelun kohteena olevasta sosiaalisesta ilmiöstä tutkimuksellista pääsyä hyvin lähelle tuota ilmiötä (Johnson et al., 2003), on oman organisaation – minun tapauksessani edustamani yliopiston – tutkimus erittäin houkutteleva valinta (Alvesson, 2003), jonka olen tässä tutkimuksessa tehnyt näistä juuri edellä mainituista syistä.

Valinta ei kuitenkaan ole ongelmaton periaatteessa eikä tämän tutkimuksenkaan tapauksessa. Yhtäältä oman organisaation tutkiminen voi estää näkemästä sellaisia ilmiöitä – esimerkiksi vallitsevia normeja – joihin ulkopuolisen tutkijan katse kiinnittyy herkemmin. Niin ikään strategia käytäntönä –tutkimuksen sosiologinen katse kehottaa nostamaan eritoten esille mm. vähäpätöisenä pidettyjä, vaiettuja tai marginalisoituneita ilmiöitä (Snow, 1999; Whittington, 2007), mikä voi aiheuttaa tutkijassa epäröimistä, ristiriitaisia tunteita ja ahdistuneisuutta yhtäältä aineistossa näkyvän ja toisaalta raportoitavaksi tulevan välistä sovitustyötä tehdessä.

Kuitenkin yliopisto on otollinen tutkimuskohteeksi myös siksi, että varsinkin suomalaisessa yliopistokentässä managerialismi eli johdon roolin ja vastuullisuuden kasvu, johtamisen yleinen napakoituminen – tai vaade näistä – ja tulosvastuullisuus ovat viime vuosina näkyvästi lisääntyneet (Kankaanpää, 2013; Kallio, 2014; Kallio & Kallio, 2014), mikä osaltaan myös tuottaa käytännöllisesti motivoituneen tiedon tarpeen nimenomaan yliopistojen strategiaa, strategiointia ja strategista johtamista koskien.

Verrattuna näihin näkökohtiin aiempi SaP –kirjallisuus käsittää katsaukseni perusteella vain kaksi tutkimusta (Spee & Jarzabkowski, 2011; Sillince et al., 2012), joissa yliopistokontekstissa olisi tutkittu strategiointia ylimmän johdon ulkopuolisia toimijoitakin tarkasteluun sisällyttäen. Kun lisäksi huomioi, että näiden tutkimusten ajallinen ulottuvuus on varsin maltillinen (1-3 vuotta) ja sen, että tarkasteltu toimijoiden, käytäntöjen ja toiminnan muotojen joukko ei näissä tutkimuksissa ole erityisen laaja, on tutkimuksellani mitä ilmeisimmin mahdollisuus kontribuoida SaP –tutkimukseen tällä kontekstuaalisen valinnan ja edellä esiin nostamani metodologisen emergenssin keinoin.

Tämän tutkimuksen pidempi aikaperiodi tuottaa mahdollisuuden kontribuoida SaP –kirjallisuuteen myös siksi, että se mahdollistaa strategian ja strategioinnin muutoksen (tai muuttumattomuuden) esimerkiksi organisaation eri elinkaaren vaiheissa tai interaktiossa yliorganisatorisella tasolla kuten esimerkiksi yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten (esim.

yliorganisatoriset käytännöt) kanssa. Nämä ilmiöt ovat tyypillisesti siinä määrin hitaasti tapahtuvia, että vuoden tai muutaman vuoden tutkimusperiodilla niitä ei vielä kovin kattavasti mahdollista tavoittaa.

Joka tapauksessa SaP –tutkimuksen metodologinen kirjo on voimakkaasti tulkinnalliselle (vrt. esim. Eriksson & Kovalainen, 2008) ja case-asetelmiin (ks. esim. Yin, 2003) nojautuvalle tutkimukselle ominainen ja tekee oikeutta katsannolle strategiasta sosiaalisesti monimuotoisena ilmiönä (Golsorkhi et al., 2010), joka edellyttää yhtä lailla monimuotoista tulkintaa, jotta ilmiö tulisi perusteellisesti ymmärretyksi (Whittington, 2007). Oleellista spesifistä tutkimusmetodologisesta valinnasta huolimatta on kuitenkin se, että sen keinoin on mahdollista tavoittaa strategia ja strategiointi niiden sosiaalisessa kontekstissa rikkaalla tavalla, mikä edellyttää aineiston ja/tai sen analyysin osalta metodologista triangulaatiota mahdollisimman hyvän ymmärryksen kohdeilmioista tuottamiseksi (ks. esim. Lewis & Grimes, 1999; Perlesz & Lindsay, 2003; Freling & Forbes, 2005; Eskola & Suoranta, 2008). Näin muodoin tässäkin tutkimuksessa on hyvä syy tukeutua runsaslukaiseen joukkoon erilaisia aineistotyyppisiä kohdeorganisaation strategiaa ja strategiointiä tutkittaessa ja sen ymmärtämiseen pyrittäessä.

Strategia käytäntönä –tutkimus on kohdeilmion – strategian – jäsentämisessä nojautunut pääosin sosiologiasta peräisin oleviin teoreettisiin viitekehyksiin kuten esimerkiksi Giddensin (1984) rakenteistumisteoriaan, Bordieun (1990) habituksen, pääoman ja kentän –viitekehukseen, merkityksellistämisen teoriaan (Gioia & Chittipeddi, 1991; Gioia et al., 1994; Gioia & Thomas, 1996) sekä toimijaverkkoteoriaan (Johnson et al., 2007). Kirjallisuuskatsauksessa esiin nousee symbolinen interaktionismi teoreettisena perspektiivinä (Charon, 2010), joka on tunnistettu SaP –tutkimuksen kannalta potentiaaliseksi (Johnson et al., 2007: 50), mutta jonka hyödyntäminen on toistaiseksi rajoittunut yhteen 10 vuotta sitten laadittuun väitöskirjaan (Nordqvist, 2005), jossa tarkasteltiin omistajuuden roolia perheyriyksen strategioinnissa.

Valitsen symbolisen interaktionismin sovellettavaksi teoreettisena näkökulmana tässä työssä kohdeorganisaation strategiaa ja strategiointiä tarkastellakseni tiedostaen samanaikaisesti, että valinta ei ole riskitön, sillä hyvästä lähtökohtaisesta yhteensopivuudestaan SaP –perspektiivin sosiaalisen todellisuuden ymmärryksen kanssa (Nordqvist, 2005) se ei kuitenkaan ole varsinaisesti käytäntöteoria (Schatzki et al., 2001; Sandberg & Dall'Alba, 2009). Seuraavassa tarkastelen symbolista interaktionismia seikkaperäisemmin.

2.3 Symbolinen interaktionismi

Symbolinen interaktionismi on sosiaalipsykologian suuntaus, jonka juuret juontuvat amerikkalaiseen pragmatismiin ja saksalaiseen fenomenologiaan (Prasad, 2005; Charon, 2010). Pääosin lähestymistavan katsotaan tukeutuvan Meadin (1934/1962) ajatteluun (ks. esim. Burrell & Morgan, 1979; Prasad, 2005; Charon, 2010), mutta tutkimusperinteenä symbolinen

interaktionismi on muotoutunut ja vakiintunut vasta hänen oppilaidensa ja tulkitsijoidensa myötä (Prasad, 2005). Suuntaus ei ole yhtenäinen, vaan se sisältää useita eri versioita (ks. esim. P. Kuusela, 2001; Prasad, 2005; Charon, 2010).

Esimerkiksi ns. Iowan koulukunta on kvantitatiivisesti suuntautunut, kun taas Meadin oppilaaseen Blumeriin (1969/1986) nojautuva koulukunta on lähtökohdiltaan subjektivistinen (Burrell & Morgan, 1979: 80), joten sen metodologinen näkemys on vahvasti laadullinen (P. Kuusela, 2001: 72). Tässä tutkimuksessa ei keskitytä laajemmin symbolisen interaktionismin koulukuntaeroihin, vaan käytetään yleisemmin tunnettua, metodologisesti laadullista tutkimusta painottavaa symbolisen interaktionismin perinnettä jo siksikin, että se on tämän luonteensa vuoksi lähtökohtaisesti hyvin sopiva laadullisesti virittyneen strategia käytäntönä – tutkimustradition kanssa.

2.3.1 *Symbolinen interaktionismi ja Mead*

Vahvana symbolisen interaktionismin taustavaikuttajana pidetyn Meadin (1934/1962) ja muiden pragmatistien perusolettamuksissa ihminen nähdään ajattelevana, päätöksiä tekevänä toimijana, joka tulkitsee ympäristöään sen sijaan, että ainoastaan reagoisi siihen. Pragmatistit näkevät ihmisen myös dynaamisena, muuttuvana toimijana, joka uskoo, oppii ja muistaa suhteessa tiedon käytettävyyteen kohtaamissaan tilanteissa. Myös tietyn ajanhetken kontekstilla on merkitystä, sillä pragmatistien mukaan olemme valikoivia sen suhteen, mitä huomaamme tiettyssä tilanteessa. Tilanne ja omat tavoitteemme määrittelevät, mihin kiinnitämme huomiota. (Charon, 2010) Esimerkiksi lusikka voi olla olemassa sinällään, mutta meille se määrittyy tilanteen mukaan syömisvälineeksi, kahvin sekoittamista varten, sokerin annosteluun, hiekan kaivamiseen tai vaikka niitin poistamiseen. Näin ollen määrittelemme objekteja niiden hyödyllisyyden mukaan kulloinkin käsillä olevassa tilanteessa (ibid.).

Ihmisen toiminta perustuu siis Meadin (1934/1962) mukaan aktiiviseen ymmärtämiseen, määrittämiseen, tulkintaan ja merkityksiin, joita annamme asioille erilaisissa tilanteissa. Ja koska ihminen nähdään enemmän toimijana kuin henkilönä, pragmatismi keskittyy ihmistä tutkiessaan ihmisen toimintaan eikä esimerkiksi persoonallisuuspiirteisiin. Lisäksi Meadin ja muiden pragmatistien ajattelussa dynaaminen muutosprosessi on oleellista. Ihminen ja yhteiskunta nähdään muuttuvina, jatkuvina tulemisen, kehittymisen ja toimimisen prosesseina (staattisen tai kiinteän olotilan sijaan), joille jatkuva sosiaalinen vuorovaikutus on luonteenomaista. (Charon, 2010)

Kommunikaation merkitys korostuu Meadin (1934/1962) ajattelussa tietoisuuden, minuuden, sosiaalisten suhteiden sekä yhteisön muodostumisessa. Toisin kuin eläimet, ihmiset käyttävät kommunikaatiossaan merkitseviä symboleja ("significant symbols") ja niihin pohjautuvia eleitä, jotka puolestaan muodostavat yhdessä eleiden keskustelun. Merkitykset muodostuvat yksilöiden

välisesti siten, että keskustelun eri osapuolilla on sekä suhde eleisiin että he muodostavat tulkintoja eleistä. Eleet ja niiden tulkinta on osa sosiaalista prosessia, jossa muodostuu merkityksiä. Oleellista merkitsevissä symboleissa on, niiden esittäjä ja vastaanottaja jakavat symbolin merkityksen. Mikäli näin ei ole – esimerkiksi vastaanottaja ymmärrä lausuttua sanaa tai käytettyä käsimerkkiä – kyseessä on merkitsemätön symboli ("insignificant symbol"), joka ei näin ollen voi toimia merkityksellisen kommunikaation välineenä. (P. Kuusela, 2001)

Meadin (1934/1962) mukaan ihmisen ominaispiirre, kyky asettua toisen asemaan tai roolinottokyky ("role-taking") perustuu kieleen ja mahdollistaa näin ollen myös yksilön oman toiminnan reflektoinnin. Kieli ja kommunikaatio muodostuvatkin keskeisiksi elementeiksi sekä yksilön kehityksessä että yhteisön toiminnassa. (P. Kuusela, 2001) Kaiken kaikkiaan yksilön, minuuden ja yhteiskunnan kietoutuminen toisiinsa sosiaalisen prosessin ja kommunikaation kautta on Meadin ajattelulle keskeistä.

Prasadin (2005) mukaan Meadin pääkontribuutio on ymmärrys minästä ("self") ja sen merkityksestä mielekkäälle sosiaaliselle kanssakäymiselle. Minän määrittelyssä olennaista on minän mahdollisuus muodostua objektiksi itselleen kommunikaation kautta (P. Kuusela, 2001: 69) eli ikään kuin nähdä itsensä sosiaalisissa tilanteissa (Prasad, 2005: 20). Mead jakaakin minän aktiiviseen nykyyhetkessä toimivaan subjektiminään ("I"), joka voi tarkastella toista puolta eli objektiminää ("Me") (P. Kuusela, 2001: 69). Symbolisen interaktionismin näkökulmasta tosin objektiminä on keskeisempi ja koko keskustelua minän kahdesta puolesta voidaan pitää epämääräisenä (Charon, 2010: 89). Joka tapauksessa minuus ja mieli tuovat Meadin ajatteluun yksilöllisempiä tulkinnan ulottuvuuksia (Prasad, 2005).

Kuusela (2001) tiivistää Meadin ajattelun ytimessä olevan sosiaalisen yhteistoiminnan ja sen merkityksen yksilötasolla. Toiminnassaan yksilö orientoituu toisiin toimijoihin ja sitoutuu sosiaalisiin normeihin, mihin viittaa yleistyneen toisen ("generalized other") käsite. Käsitteellä tarkoitetaan yksilön suuntautumista sosiaaliseen instituutioon tai ryhmään, jonka tavat ja mallit sekä ajattelussa että toiminnassa ohjaavat sosiaalisesti yksilön toimintaa. (P. Kuusela, 2001: 70-74) Weckrothin (1992: 126) mukaan yleistyneen toisen, johon tiivistyy toisten minään kohdistuneet odotukset, rakentuminen on suorastaan toiminnallinen välttämättömyys.

Yleistyneen toisen käsitteeseen liittyvät läheisesti näkökulmat. Näkökulma on joukko oletuksia, arvoja ja käsityksiä, joka ohjaa ja vaikuttaa, mitä näemme ja uskomme, mikä taas vaikuttaa siihen, mitä teemme. Ne toimivat eräänlaisina suodattimina, joiden kautta havaitsemme tai jätämme havaitsematta eri asioita. Käytössämme olevat näkökulmat muodostuvat sosiaalisesti, toisin sanoen jokapäiväisten ryhmiemme ja rooliemme kautta. (Charon, 2010: 8-11)

Ryhmät, joiden näkökulmaa käytämme, ovat viiteryhmiämme, yhteisöjamme tai sosiaalisia maailmojamme kuten Tamotsu Shibutani niitä Joel Charonin (2010: 37) mukaan kuvaa. Omien viiteryhmien näkökulmat vaikuttavat siis yksilön toimintaan, mutteivät yhtä aikaa. Yhden

näkökulman käyttäminen saattaa sulkea pois jonkin toisen näkökulman ja tämän ominaisuus suodattimena aiheuttaa sen, että koko todellisuus ei ole nähtävissä yhdellä kertaa (Charon, 2010: 8). Jotta laajempi ymmärrys jostain tietystä asiasta tai tilanteesta olisi edes mahdollista, täytyy sitä katsoa monesta eri näkökulmasta. Itse asiassa, jotkut näkökulmat auttavat ymmärryksen muodostumisessa, kun taas toiset näkökulmat haittaavat sitä. (Charon, 2010: 11) Käytämme siis näkökulmia määritelläksemme maailmaamme (Charon, 2010: 41). Roolit muuttuvat, samoin ryhmät, joihin kuulumme. Samoin muuttuvat näkökulmamme. Muutos on dynaamista ja jatkuvaa, sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta tapahtuvaa.

Meadin ajattelua voisi tässä yhteydessä kiteyttää Kalliolan (2001: 329) sanoin:

"[...] todellisuus ei ole pysyvä asiantila, vaan jatkuvasti muuttuva sen mukaan kuinka eri toimijat luovat uusia rooleja ja uusia merkityksiä määritellen tilanteensa aina uudelleen."

Symbolinen interaktionismi kytkeytyy vastaavasti käytäntöön ("practice") siten, että käytäntö on interaktionistisen elämän elämistä, joka koostuu ajallisesta jatkumosta symbolien kautta toisiinsa kietoutuneita toimenpiteitä ("action") ja kokemuksia ("experience") (Simpson, 2009). Näin ollen strategia käytäntönä siis näyttäytyy interaktionistisena organisatorisena elämänä, joka koostuu jatkumosta organisaation jäsenten strategiaan (organisaation kannalta merkittäviin seurauksiin) liittyviä toimenpiteitä sekä näiden toimenpiteiden kannalta relevantteja kokemuksia.

Lisäksi strategia käytäntönä –tutkimuksen painokkaasti esillä pitämä organisatorinen diskurssi strategioinnissa näyttäytyy symbolisen interaktionismin käytäntökäsityksen valossa kenties vieläkin painokkaammin, koska organisaation jäsenten kokema todellisuus muodostuu nimenomaan tämän, symbolivälitteisen kommunikaation keinoin.

2.3.2 Symbolisen interaktionismin lähtökohdat ja keskeisiä käsitteitä

Meadin (1934/1962) hengessä symbolisen interaktionismin keskiössä on siis sosiaalinen vuorovaikutus ja ihminen sosiaalisena toimijana. Ihmisten toiminta nähdään jatkuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen tuotteena. (Charon, 2010: 28) Sosiaalinen vuorovaikutus on elintärkeää itsessään, sillä se on ihmisen käyttäytymisen lähde, toisin sanoen prosessi, joka muodostaa ihmisen käytöksen (Blumer, 1969/1986: 8). Tutkimuksellinen mielenkiinto kohdistuukin symbolisessa interaktionismissa toimijoiden keskuudessa ja välillä tapahtuvaan toimintaan (Charon, 2010: 28) siksi, että yksilön lisäksi myös yhteiskunta rakentuu vuorovaikutuksen kautta (Blumer, 1969/1986: 7).

Ihminen nähdään symbolisessa interaktionismissa sosiaalisena, ajattelevana olentona (Blumer, 1969/1986; Charon, 2010). Ihmisen toiminta ei ole ainoastaan ihmisten välistä vuorovaikutusta, vaan myös yksilön *sisäistä* vuorovaikutusta, ajattelua. Sosiaalisen vuorovaikutuksen (ihmisten

välinen) ja ajattelun (yksilön sisäinen) kautta yksilö määrittelee tilanteen ("definition of situation"), jossa hän on. Toiminta vastaavasti tapahtuu näin määrittyneessä tilanteessa. Yksilön menneisyys vaikuttaa käsillä olevan tilanteen määrittelyyn ja sitä kautta toimintaan, muttei itsessään, deterministisessä mielessä saa aikaan yksilön toimintaa tilanteessa. (Charon, 2010: 28-29)

Perinteisiin sosiaalitieteisiin verrattuna symbolinen interaktionismi on ainutlaatuinen viitekehys, jonka mukaan ihminen on aktiivinen ja dynaaminen olento suhteessa ympäristöönsä (Blumer, 1969/1986: 14). Ihminen on tekijä, itseohjautuva toimija, joka tekee suhteellisen vapaasti päätöksiä, jotka ohjaavat hänen toiminnan virtaansa sen sijaan, että hän passiivisesti ja mekanistisesti reagoisi ulkoisiin ärsykkeisiin. (Charon, 2010) Ihmiskäsitykseltään symbolinen interaktionismi on näin ollen lähellä voluntarismia (Burrell & Morgan, 1979), vaikka vapaus nähdäänkin tietyiltä osin rajoittuneena; toisin sanoen jokaisessa tilanteessa on omat toimintaa rajoittavat tekijänsä (Charon, 2010: 184-185), kuten toimintaa ohjaavat sosiaaliset normit.

Symbolisen interaktionismin peruslähtökohdat Blumerin (1969/1986: 2) mukaan ovat:

- 1) Ihmiset toimivat suhteessa eri asioihin sen perusteella, mikä merkitys näillä asioilla heille on. Asiat voivat olla esim. fyysisiä objekteja, toisia ihmisiä, ihmisryhmiä, instituutioita, ohjaavia ihanteita, toisten ihmisten toimintaa tai jokapäiväisiä tilanteita.
- 2) Asioiden merkitykset syntyvät yksilön sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa.
- 3) Näitä merkityksiä käsitellään ja muokataan tulkintaprosesseissa, joissa ihmiset käyvät läpi kohtaamiaan asioita.

Strategiakontekstissa nämä lähtökohtaiset katsantokannat voivat merkitä esimerkiksi seuraavaa:

- 1) Organisaation jäsenen toiminnan suhteutuminen organisaation formaalin strategiadokumenttiin (objekti) riippuu siitä, mikä merkitys tällä dokumentilla hänelle on. Jos hän pitää (merkitys) dokumenttia sidosryhmäviestinnän esitteenä, joka on laadittu siksi, että organisaatioilla on tapana pitää tällaisia esitteitä saatavilla pääkonttorin aulassa, on strategiadokumentin ohjaava vaikutus hänen toimintaansa otaksuttavasti varsin vähäinen. Jos taas hän pitää strategiadokumenttia uskottavasti perusteltuna kuvauksena sellaisesta toimenpideohjelmasta, jonka keinoin organisaation kilpailukyky saadaan kohotettua siinä määrin, että hänen ei tarvitse enää pelätä työpaikkansa puolesta, on dokumentin ohjaava vaikutus hänen toimintaansa otaksuttavasti varsin suuri.
- 2) Strategiadokumentin (objekti) merkitys organisaation jäsenelle syntyy vuorovaikutuksessa muiden organisaation jäsenten kanssa (ja itse asiassa otaksuttavasti myös organisaation ulkopuolisten henkilöiden kanssa). Tämä vuorovaikutus käsittää strategiadokumentista nimenomaisen keskustelun esimerkiksi kollegoiden kesken kahvipöydässä, mutta myös kaiken muun keskustelun, jonka myötä tämä organisaation

jäsen on muodostanut käsityksen mm. organisaation identiteetistä ja organisaatiossa vallitsevista normeista, jotka puolestaan vaikuttavat siihen, millainen merkitys strategiadokumentilla kaiken kaikkiaan hänelle tulee olleeksi.

- 3) Strategiadokumentin merkitys organisaation jäsenelle ei ole staattinen, vaan hän jatkuvasti työstää tätä merkitystä (tulkintaprosessi) ja voi oleellisestikin muuttaa sitä kohdatessaan uusia asioita. Esimerkiksi mikäli organisaation jäsen pääsee osallistumaan strategiadokumentin seuraavan version laadintaan, hän voi siihen liittyvissä interaktio-tilanteissa kohdata asioita (esimerkiksi muita dokumentteja, ihmisiä jne.), jotka muuttavat sitä merkitystä, joka strategiadokumentilla hänelle on.

Tutkimussuuntauksena näin ollen symbolinen interaktionismi pyrkii näkemään, miten tulkintaprosessit ja merkityksenanto muokkaavat ihmisten toimintaa ja sitä, miten he sovittavat toimintaansa yhteen (Kalliola, 2001: 332).

Sosiaaliset objektit

Symbolisen interaktionismin mukaan siis muodostamme todellisuutemme sosiaalisessa vuorovaikutuksessa; tunnistamme ja luokittelemme objekteja eli asioita ja esineitä sen mukaan, mitä olemme oppineet toisiltamme vuorovaikutuksen kautta. (Charon, 2010: 45) Objektin olemus muodostuu siis niiden henkilöiden merkityksenannon kautta, joille ko. objekti on objekti. Merkitys ei näin ollen kumpua objektista itsestään, vaan ko. henkilön sille antamasta käyttötarkoituksesta. (Blumer, 1969/1986: 68-69)

Symbolisessa interaktionismissa esineet ja asiat ovat ihmiselle täten sosiaalisia objekteja ("social objects", Charon, 2010: 45) eli sosiaalisia tuotoksia, sillä ne muodostuvat ja muuttuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tietyssä tilanteessa tehdyn merkityksenannon kautta (Blumer, 1969/1986: 69). Viitaten aiemmin kuvaamaani lusikkaan, lounaspöydässä keittolautasen vierellä se mielletään syömisvälineeksi, mutta sama lusikka lapsen kädessä hiekkalaatikolla toimii myös kaivamisvälineenä. Tai joulu: sosiaalisena objektina se on ateistille erilainen asia kuin uskovaiselle evankelis-luterilaiselle. Mikä tahansa voi olla sosiaalinen objekti: fyysiset esineet, toiset ihmiset tai ihmisryhmät, näkökulmat ja käsitteet, tunteet, symbolit, jne. Myös menneisyytemme ja tulevaisuutemme voivat olla sosiaalisia objekteja (Charon, 2010: 47). Niinpä myös strategia sekä käsitteenä että formaalina dokumenttina on sosiaalinen objekti.

Symbolit

Symbolit ("symbols") ovat sosiaalisia objekteja, joita muodostamme ja käytämme kommunikoidaksemme. Symboleita ovat mm. sanat, eleet, numerot, ristit, hatut ja hiustyylit. Jotta sosiaalinen objekti voi olla symboli, täytyy käyttäjän ymmärtää, mitä sillä tarkoitetaan, sekä käyttää sitä tarkoituksella eri tilanteissa ja eri tavoin. Symbolit ovat merkityksellisiä sosiaalisia objekteja niiden käyttäjille – ne edustavat tiettyä asiaa ja niillä tarkoituksellisesti viestitään sekä

itselle että toisille. Symbolien avulla voimme jakaa ymmärryksen ja kertoa muille, mitä olemme, ajattelemme ja tunnemme. (Charon, 2010: 48-49) Esimerkiksi auto pelkkänä ajoneuvona (mekanisoituna keinona liikkua) ei ole symboli, mutta mikäli haluamme viestiä tietyllä automerkillä ja –mallilla esimerkiksi sosiaalista statustamme, siitä tulee symboli. Ferrarilla tai Hummerilla on erilainen symbolinen viesti kuin Volvolla tai Toyotalla. Vastaavasti strategian tapauksessa esimerkiksi strategiatyöpajassa esitetty graafinen esitys organisaation tavoitteista voi toimia symbolina; siinä käytettyjen visuaalisten elementtien koko, keskinäinen asemointi ja muodot sisältävät enemmän merkitystä kuin sama asiasisältö itsessään ilman graafista ilmiä.

Hieman yksinkertaistaen symbolit voidaan Charonin (2010: 51) mukaan jakaa kolmeen luokkaan: sanoihin, esineisiin ja tekoihin, vaikkakaan ne eivät kata koko ympäröiviemme symbolien kirjoa. Symbolit voidaan ymmärtää vuorovaikutuksessa yksipuoleisesti tai väärin, mikä tekee symbolien maailmasta monimutkaisen. Sekä symbolin käyttäjän että vastaanottajan näkökulma on oleellinen. Viestiessäni tarkoituksella sanoin tai teoin, ne ovat symboleita minulle. Vastaavasti, mikäli vastaanottaja huomaa tekoni ja ymmärtää sen symboliksi, siitä tulee yhteinen symboli ("shared symbol", Charon, 2010: 51). Hyvä esimerkki teosta symbolina on käden ojennus tavattaessa, jonka tarkoitus on viestiä tervehdyksestä. Vastatessaan käden ojennukseen tekemällä samoin ja tarttuen käteen, toinen viestii ymmärtävänsä teon symbolisen merkityksen ja näin kädenpuristus toimii yhteisenä symbolina.

Toinen voi myös tulkita eleen toisin kuin sen esittäjä on sen tarkoittanut, jolloin on vieläkin kyseessä symboli, mutta ei aidosti jaettu symboli ("not truly shared symbol", Charon, 2010: 51). Klassinen esimerkki tästä on eri kulttuurien edustajat, joille sama ele tarkoittaa täysin eri asiaa. Esimerkiksi peukalon ylös nostaminen tarkoittaa useimmissa länsimaissa "hyvä", "onnea" tai "kyllä", kun taas esimerkiksi Lähi-idässä, joissain Afrikan maissa ja Australiassa sama ele on alatyylinen ja vastaanottajaa henkilökohtaisesti loukkaava (ks. esim. Novinger, 2001; Molinsky, Krabbenhoft, Ambady, & Choi, 2005; Tipton, 2008).

Tilanne, jossa symboli koetaan esittäjän ja vastaanottajan osalta eri tavoin, aiheuttaa vähintäänkin hämmennystä ja voi ohjata viestintää merkittävästi suuntaan, jota kumpikaan osapuoli ei ole tarkoittanut. Myös konfliktin vaara kasvaa tällaisessa tapauksessa. Toisaalta viestintätilanteessa vastaanottaja voi tulkita esittäjän tahattoman teon tai eleen tärkeäksi, jolloin siitä tulee vastaanottajalle sosiaalinen objekti, jota hän tulkitsee oman tulkintaprosessinsa kautta. Näin tahattomasta ruumiinkielestä ("body language") tulee vastaanottajalle symboli, vaikka se ei ole symboli sen esittäjälle. (Charon, 2010: 52) Kaiken kaikkiaan ihmisten välinen viestintä on monisyistä ja näin ollen haastavaa sekä sen osapuolille että sitä tutkivalle.

Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa määritetty kieli on symbolinen järjestelmä ("symbolic system"), joka muodostuu sanoista. Sanat ovat erityislaatuisia symboleja. Jokaisella sanalla on oma merkityksensä, mutta myös yhdistettynä toisiin sanoihin. Kommunikoimme sekä itsemme että toisten kanssa pääosin kielen avulla. Kielen kautta määritellään myös muut sosiaaliset objektit ja

symbolit. Symbolisen interaktionismin mukaan ihminen ei siis näe todellisuutta sellaisenaan, vaan näkökulmien kautta tehdyn tulkinnan todellisuudesta. Tulkinta tapahtuu symbolien avulla, jotka näin ollen luovat ihmisen kokeman todellisuuden. (Charon, 2010: 52-60)

Strategian kontekstissa tämä tarkoittaa sitä, että organisaation jäsenille ei ole olemassa sellaisenaan esimerkiksi organisaation kilpailukykyä, organisaatiotasoja tai tuloksia, vaan jokainen näistä asioista määrittyy kielen keinoin, minkä myötä esimerkiksi kilpailukyvyyn merkitys saattaa olla jossakin määrin erilainen organisaation eri jäsenille siksi, että heidän merkityksensä ovat muotoutuneet eri diskursseissa ja sosiaalisissa interaktioissa. Niin ikään strategia ja siihen liitännäiset ilmiöt – esimerkiksi juuri kilpailukyvyyn käsite – ovat, kuten Mantere (2008) on huomauttanut, kohteina organisatorisissa kielipeleissä, joissa organisaation jäsenet pyrkivät saattamaan omaa sanoitettua ymmärrystään yleisesti hyväksytyksi ymmärrykseksi tietyille asialle – esimerkiksi siksi, mitä kilpailukyky oman organisaation tapauksessa merkitsee.

Näin ollen symbolit ja varsinkin kieli muodostavat yksilölle elintärkeän 'linssin' maailmaan: Ihminen nimeää ja muistaa, havainnoi, kategorisoi, ohjaa itseään, ajattelee, ratkaisee ongelmia ja harkitsee symbolien kautta. Ihminen myös ylittää nykyhetken ja voi palata menneisyyteen tai pohtia tulevaisuutta kielen avulla. Samoin ihminen pystyy kielen avulla kuvittelemaan paikkoja, jossa ei ole käynyt tai ymmärtämään esimerkiksi toisen ihmisen tunteita ja käyttäytymistä symbolien kautta. Yksilöt myös sosiaalistuvat eli kasvavat yhteisön ja yhteiskunnan jäseniksi symbolien kautta; opimme ja jaamme ryhmän arvoja, sääntöjä, aatteita sekä opimme roolimme suhteessa muihin. (Charon, 2010: 58-69) Kaikki tämä tapahtuu symbolien kautta.

Minuus, identiteetti ja roolinotto

Myös oma minä ("self") on sosiaalisesta vuorovaikutuksesta kumpuava ja sen vaikutuksesta muuttuva sosiaalinen objekti, jota kohtaan itse kukin toimii. Sisäinen kuvamme itsestämme muokkautuu sen mukaan, miten toiset käyttäytyvät ja puhuvat meitä kohtaan. Lapsi ei syntyessään tunnista olevansa itsenäinen olento, eikä esimerkiksi tyttö tai poika, vaan vasta kanssakäymisessä toisten ihmisten kanssa tunnistaa ominaisuuksiaan. Kasvaessamme oma kuvamme itsestämme muotoutuu siis sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla asteittain. Itsetuntonamme ja identiteettimme ovat riippuvaisia siitä, miten toiset käyttäytyvät meitä kohtaan ja miten näemme itsemme suhteessa toisiin tai miten puhumme itsellemme. Teemme tulkintoja toisten identiteeteistä, käyttäydymme sen mukaan ja muokkaamme toisten näkemyksiä itsestään, (Charon, 2010) mikä nostaa selkeästi esiin vallan roolin ihmisuhteissa. Keskustelen vallan luonteesta vielä lähemmin jäljempänä.

Näin ollen organisaatioissa esimerkiksi strategiatoimijuus ei määräydy yksin formaalin organisatorisen rooliposition myötä, vaan yksilön kokema toimijuus määrittyy myös sen perusteella, millaisiksi organisaation jäsenten identiteetit tässä suhteessa sosiaalisessa interaktiossa muotoutuvat sekä sen perusteella, miten hän itse tulee nähneeksi itsensä

strategioinnin kielipelien valossa. Esimerkiksi mikäli organisaation jäsen ei tunnista omaa toimintaansa hegemoniseksi muodostuneen strategiadiskurssin organisaation kannalta arvokkaiksi mainituissa toiminnan lajien joukossa, voi seurauksena olla aiemman työhön liittyvän identiteetin mureneminen tai sumentuminen²⁰ ja koetun strategiatoimijuuden romahtaminen.

Viiteryhmämme, joihin kuulumme sekä ympäristömme vaikuttavat siis näkemykseen itsestämme, toimintaamme ja ajattelumme. Näin ollen myös todellisuutemme itsestämme on sosiaalinen konstruktio. Identiteettimme syntyy, muotoutuu, muuttuu ja häviää päivittäisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. ”Minä” on osa ympäristöä ja tilannetta, jossa toimimme. Pystymme kuvittelemaan itsemme tietyssä tilanteessa suhteessa toisiin ja kykenemme myös katsomaan taaksepäin ja arvioimaan omaa toimintaamme eri tilanteissa. Puhumme itsellemme käyttäen symboleita eli ajattelemme kielen avulla. Refleктоivan minämme, itsemme kanssa käytävän sisäisen vuorovaikutuksen, avulla voimme olla aktiivisia, itseohjautuvia ja kykeneviä mm. itsehillintään. (Charon, 2010; Prasad, 2005)

Teemme jatkuvasti havaintoja ympäristöstämme ja itsestämme sekä mielessämme peilaamme havaintojamme tietoihimme, kokemuksiimme ja sosiaalisiin maailmoihimme. Teemme jatkuvasti tulkintoja ja liitämme niihin subjektiivisia merkityksiä, jotka vaikuttavat käyttäytymiseemme ja tekemiimme hyvin yksinkertaisiin päätöksiin. Tämä prosessi voi olla hyvinkin nopea ja tiedostamaton tai vastaavasti hyvin harkittu ja selvästi tiedostettu. Joka tapauksessa jokaisessa tilanteessa, jossa olemme, tiedostamattamme teemme tulkintoja havaintoihimme liittyen, määrittelemme tilanteen ja toimimme sen mukaan tehden päätöksiä toisensa perään. Mieleemme ja identiteettimme ohjaavat toimintamme virtaa (”stream of action”). (Charon, 2010) Toimintamme on täten jatkuvan merkityksenannon prosessi, joka ei pysähdy ja koko ajan muuttaa muotoaan, eikä pelkästään psykologisten tekijöiden – kuten persoonallisuuspiirteiden tai asenteiden – tuotos.

Sosiaalinen vuorovaikutus tapahtuu symbolisen kommunikaation ja toisten toiminnan tulkinnan avulla eli heijastamme jatkuvasti vuorovaikutuksessa muiden käyttäytymistä omassa käyttäytymisessämme mukauttaen sitä toisen toiminnan mukaan. Kykenemme näin ollen roolinottoon (”taking the role of the other”) eli asettamaan itsemme toisen asemaan ja pohtimaan, miten toinen meidät näkee, miltä toisesta tuntuu tai miten toisen asemassa toimisi. (Charon, 2010)

Toisaalta omaamme yhteiskunnassa useita eri rooleja, joihin edellä mainitut identiteetit vahvasti kietoutuvat (Prasad, 2005). Rooleilla tässä tapauksessa tarkoitetaan sosiaalisten asemiemme mukana tuomia odotuksia sille, miten yksilön tulisi käyttäytyä (Colton, 1987). Roolien – kuten asema tai nimike työpaikalla – kautta luomme näkökulmia, jotka siis vuorostaan ohjaavat

²⁰ Viimeaikaisissa yliopistosektorin muutoksia käsittelevissä tutkimuksissa akateemisten identiteettien on todettu muuttuneen aiempaa sirpaleisimmiksi ja epäselvemmiksi (Ylijoki & Ursin, 2013).

havaintojamme todellisuudesta (Blumer, 1969/1986). Toisin sanoen näkökulmaa vaihtamalla ja ottamalla toisen roolin, koemme mahdollisesti toisen tulkinnan todellisuudesta. Roolinoton kautta pystymme konstruoimaan yhteisiä ymmärryksiä todellisuudesta ja tätä kautta myös määrittämään oman osamme ja panoksemme yhteisessä toiminnassa (Dionysiou & Tsoukas, 2013).

Joka tapauksessa strategian kontekstissa organisaation jäsenillä on lähtökohtainen taipumus strategioinnissa ja siihen liittyvässä diskurssissa ottaa myös toisten rooli – esimerkiksi ylimmän johdon rooli tältä taholta tullutta strategiaviestiä tulkitessaan ja sille merkitystä antaessaan. Tämä merkitsee sitä, että symbolinen interaktionismi ei lähtökohtaisesti näe ihmisiä muutosvastarintaisina, vaan sympaattisina toisten ihmisten näkökulmille.

Toimimme ja käyttäydymme siis suhteessa toisiimme ja otamme huomioon, miten toiset näkevät meidät. Emme kuitenkaan asetu yhtä vahvasti kaikkien asemaan, vaan välitämme enemmän meille tietyssä tilanteessa merkittävien ihmisten näkemyksistä ja käytöksestä meitä kohtaan – varsinkin niiden ihmisten, joista olemme riippuvaisia ja joilla on meitä kohtaan käskyvaltaa (Mead, 1934/1962). Onkin todettu, että korkeammalla valtahierarkiassa olevat henkilöt eivät ota samassa mittakaavassa toisten roolia kuin matalammassa valta-asemissa olevat henkilöt, koska heidän ei tarvitse (ks. esim. D. L. Thomas, 1972; Cast, 2003; Cast, 2004). Niinpä yleensä ne ihmiset, joilla on vähemmän valtaa tarkkailevat todennäköisemmin itseensä nähden enemmän valtaa omaavien ihmisten tulkintoja, tekoja ja odotuksia kuin toisinpäin (Metiu, 2006).

Valtasuhteilla on näin ollen roolinoton kautta merkitystä ihmistenvälisessä kanssakäymisessä ja merkityksenantoprosesseissa. Toisaalta, vain käsillä olevan sosiaalisen rakenteen, kuten organisaation, suoma valta-asema ei ole ainoa merkittävä tekijä mahdollisuudessa vaikuttaa toisiin ihmisiin, vaan myös esimerkiksi sosiaalisilla taidoilla on merkitystä (Dionysiou & Tsoukas, 2013). Roolinoton ja sitä kautta toisten aikomusten ja tulkintojen ymmärtämisen avulla vähemmän valtaa omaavat henkilöt voivat tunnistaa tapoja lisätä omaa vaikutusvaltaansa, joka mahdollistaa toisten hallinnan ja omien tavoitteiden viemisen eteenpäin (D. L. Thomas, 1972; Dionysiou & Tsoukas, 2013).

Minuutemme ja identiteettimme ovat siis sosiaalisessa vuorovaikutuksessa jatkuvasti muodostuvia sosiaalisia konstruktioita. Määrittelemme tilanteen sosiaalisen vuorovaikutuksen ja roolinoton kautta tulkitsemme toisiamme ja päätämme, miten toimimme (Charon, 2010: 43). Toimintamme on jatkuvan merkityksenannon prosessi, joka on riippuvainen rooleistamme ja niiden kautta syntyvistä näkökulmista.

2.3.3 Yhteenveto

Muiden sosiaalitieteiden edustajien tavoin symbolisen interaktionismin oletus on, että fyysinen, objektiivinen todellisuus on itsenäisesti olemassa, mutta tämä todellisuus on sosiaalisesti määrittynyt ja näkökulmien suodattama (Charon, 2010: 43). Symbolisen interaktionismin keskiössä on ihmisten merkityksenantoprosessi eli lähestymistapa on kiinnostunut siitä, miten ihmiset tulkitsevat asioita, tapahtumia, toimijoita ja symboleita jokapäiväisessä sosiaalisessa elämässään, mitä merkityksiä he näille antavat ja miten he toimivat niiden suhteen.

Kuten aiemmin on jo käynyt ilmi, symbolinen interaktionismi painottaa strategia käytäntönä – perspektiivin tavoin tarvetta tehdä tutkimusta, jolla päästään lähelle jokapäiväistä sosiaalista elämää ja saadaan käytännöllisesti merkityksellistä tietoa tieteellisen tiedon lisäksi. Tässä tutkimuksessa pyrin tarkastelemaan ja tuomaan esille organisaation strategiaan liittyviä monien eri roolien tuomia näkökulmia ja tulkintoja ottaen huomioon myös omat näkökulmani.

Symbolisen interaktionismin soveltamisen näkökulma on tässä tutkimuksessa se, *miten tutkimushetkellä eri tahot antavat merkityksiä tutkimusajanjakson ilmiöille, tapahtumille, toimijoille ja muille sosiaalisille objekteille*. Eri tahot siis tarkastelevat tilannetta tutkimushetken roolistaan, toiminnastaan, päämäärästään jne. käsin, ja käyttävät symboleita viittaamaan sekä tutkimusajankohdan että koko tutkimusperiodin merkityksellisiksi kokemuksiinsa asioihin. Symbolinen interaktionismi toimii näin ollen tässä tutkimuksessa 'linssinä', sosiologista katsetta (Whittington, 2007) ohjaavana ja värittäväenä näkökulmana, jonka avulla pyrin tarkastelemaan eri tulkintoja strategiasta ja strategioinnista sekä näiden kautta sitä, kuinka 'strategiapöhinän tuleminen taloon' on tapahtunut ja miten se koetaan.

Tämä valinta on perusteltu, sillä tutkimuksen yhtenä keskeisenä mielenkiinnon kohteena on ymmärtää, miten 'strategiapöhinän tuleminen taloon' vaikuttaa myöhempään (eli tutkimusajankohdan ja sitä seuraavaan) strategiaan ja strategiointiin. Tämä on teoreettisesti relevantti kysymys, sillä se yhtäältä kuvaa strategioinnin dynaamisia vuorovaikutussuhteita (historian vaikutus nykyhetkeen ja tulevaisuuteen) sekä toisaalta käsitteellistää 'strategiapöhinän' eräänlaisena metakäytäntönä. Toisin sanoen strategiointia eivät vain ohjaa ja määrittele erilaiset organisatoriset käytännöt, joita strategiointi vastaavasti uusintaa, vaan nämä käytännöt yhdessä tuottavat ylemmän tason käytännön eli metakäytännön, johon tässä työssä viitataan tarkoituksellisen provokatiivisesti 'strategiapöhinänä'.

Niin ikään tällä valinnalla on suoraviivaisia ja kiistattomia käytännön implikaatioita, koska se auttaa organisaation johtoa sekä ymmärtämään, miten nykyhetkeen on tultu että eritoten sitä, mitä organisaation strategioinnissa pitäisi tehdä ja muuttaa historian ja sen tuottamien ilmiöiden valossa.

2.4 Vallasta ja sen kokemuksesta

Pyrittäessä ymmärtämään sitä, miten ihmiset pystyvät vaikuttamaan toisiinsa, on vallan käsite hyödyllinen ellei peräti välttämätön (Pfeffer, 1992). Valta onkin kiistaton osa jokapäiväistä elämää ja organisaation toimintaa (Fulop & Linstead, 2009). Valta on monitahoinen ja ihmisten välisiin suhteisiin liittyvä ilmiö, jolle ei ole yhtä yhtenäistä määritelmää (S. Kuusela, 2010).

Pfeffer (1992: 30) määrittelee vallan potentiaalisesti kyvyksi vaikuttaa käyttäytymiseen, muuttaa tapahtumien kulkua, nujertaa vastarinta ja saada ihmiset tekemään asioita, joita he muuten eivät tekisi. Yksinkertaisesti ajateltuna valta on mahdollisuus ja kyky vaikuttaa toiseen tahoon (Yukl, 2009). En problematisoi vallan käsitettä enemmälti, vaan käsitän vallan tässä työssä Yuklin (ibid.) tavoin mahdollisuutena ja kykynä vaikuttaa toiseen tahoon.

Tunnettu Frenchin ja Ravenin (1959; viitattu Yukl, 2009) typologia sosiaalisen vallan lajeista rakentuu vallan lähteille. He jakavat erilaiset vallan lajit asemaan perustuviksi ja henkilösidonnoiksi.

Legitiimi valta

Muodollisesti asemasta johtuva valta, voi olla legitiimiä eli viralliseen auktoriteettiin pohjautuvaa, jolloin toisilla on velvollisuus totella. Virallinen asema antaa myös pakottavaa valtaa, jolloin toisten toiminta perustuu rangaistusten välttämiseen. Toisaalta, asema antaa myös mahdollisuuden palkita toisia, mikä luo myös valtaa toisiin nähden. Esimerkiksi organisaation taholla, jolla on valta jakaa resursseja tai palkkioita, on mahdollisuus ohjata muita haluamaansa suuntaan. (Yukl, 2009) Eräänlaisina resursseina voidaan pitää myös kontakteja, jotka voivat toimia vallan lähteenä (Pfeffer, 1992).

Tietoon ja ympäristöön perustuva valta

Tietty asema organisaatiossa takaa yleensä pääsyn tietoon, jonka kontrollointi antaa valtaa muita kohtaan, joilla samaan tietoa ei ole saatavilla. Tiedon tulkinta ja mahdollinen muuntelu antaa mahdollisuuden vaikuttaa toisiin tavalla, joka on halutun tavoitteen mukaista. Epäsuoraa vaikuttamista voi myös toteuttaa ympäristön, esimerkiksi työn organisoinnin ja rikastamisen ("enrichment"), fyysisen työympäristön tai organisaatorakenteen. Tämän tyyppistä tilanteiden määrittelyä ("situational engineering") käytetään usein ihmisten motivointiin. (Yukl, 2009)

Viiteryhmän valta

Ihmisten halu identifioitua, miellyttää ja muiden ihailu tuo viiteryhmän valtaa, joka on yksi henkilösidonnoisen vallan lähde (Raven & French, 1959; viitattu Yukl, 2009). Hyvä esimerkki on huippu-urheilijat ja rokkitähdet, jolla on saamansa ihailun kautta erittäin paljon vaikutusvaltaa

ihailijoihinsa nähden. Tähän perustuu esimerkiksi Duudsonien kampanja koulukiusaamista vastaan tai muutoin julkisuuden henkilöiden hyväksikäyttö mainonnassa tai ympäristönsuojelutyössä. Samanlaista henkilösidonnaista vaikuttamisen mahdollistavaa valtaa on tavallisten ihmisten jokapäiväisessä kanssakäymisessä niin harrastuksissa kuin työpaikoillakin.

Asiantuntijavalta

Myös erityinen tietotaito, asiantuntijuus on suuri henkilösidonnaisen vallan lähde organisaatioissa (Raven & French, 1959; viitattu Yukl, 2009). Valta perustuu siihen, että asiantuntemus mahdollistaa sellaisten ongelmien ratkaisemisen tai muita sellaisia suorituksia, joihin ei-asiantuntijat eivät kykene. Tällainen asiantuntijuuden kautta saavutettu valta mahdollistaa vaikuttamisen moneen suuntaan, niin esimiesten, kollegojen kuin alaistenkin suuntaan. Mutta pelkkä asiantuntijuus ei riitä, vaan toisten tulee myös huomata ja tunnustaa asiantuntijuus, jotta tietotaitoa omaavalla henkilöllä olisi valtaa. Vallan omaamisen näkökulmasta lyhyellä aikavälillä asiantuntijuus voi olla myös näennäistä, toisin sanoen esittämällä asiantuntijaa on mahdollista vaikuttaa kunnes kyvyttömyys erityislaatuisiin suorituksiin käy lopulta ilmi. Esimiestyön tapauksessa asiantuntijuuden tulee kuitenkin olla aitoa ja vahvaa, jotta sitä kautta on mahdollista pitkällä tähtäimellä vaikuttaa alaisten toimintaan. (Yukl, 2009)

Yllä esitettyjen French ja Ravenin (1959) sosiaalisen vallan lähteiden perusteella valta omistetaan, mutta kuten jo aiemmin on käynyt ilmi, strategia käytäntönä –tutkimus on kiinnostunut vallan sijainnin ja omistajuuden lisäksi myös siitä, miten valtaa käytetään. Vallan monimuotoisuudesta johtuen sitä voidaan tarkastella yhteiskunnallisena ja rakenteellisena sekä päätöksentekoon liittyvänä ilmiönä, mutta myös ihmisten välisissä suhteissa (S. Kuusela, 2010). Valta ei ole pelkästään kontrollin ja pakottamisen väline, vaan se voi näyttäytyä myös rakentavana ja positiivisena kollektiivisena resurssina (Rinne et al., 2012), esimerkiksi inspiroivana johtajuutena tai organisaation ja sen jäsenten näkökulmasta positiivisena kykynä vaikuttaa organisaation sidosryhmiin.

Valta on tilannesidonnainen ilmiö ja kaikilla tilanteen osapuolilla on valtaa, vaikka helposti ajatellaan, että valtaa joko on tai ei ole (S. Kuusela, 2010). Esimerkiksi organisaatioissa kaikilla organisaation jäsenillä on (yleensä) oma erityinen tehtävänsä, ja vähintään tämän tehtävän suorittamisesta, suorittamatta jättämisestä tai suorittamisen tavasta kumpuaa valtaa jokaiselle organisaation jäsenelle. Niin ikään on vaikea kuvitella tilannetta, jossa sosiaalisessa interaktiossa toisella osapuolella ei olisi kerta kaikkiaan minkäänlaisia keinoja muokata tilanteen kehkeytymistä ja lopputulosta ainakin jossakin määrin niin halutessaan.

Valta voidaan näin ollen nähdä myös prosessina, jossa ihmiset muokkaavat itseään ja ajatuksiaan tai suhteiden verkostona, eikä niinkään omistettavana resurssina, jonka voisi paikallistaa

tiettyihin pysyviin hierarkioihin (Rinne et al., 2012). Kuusela (2010) toteaa tutkimukseensa keskijohdon kokemuksista johtamiseen liittyvistä valtatilanteista nojaten seuraavasti:

”Vallan määritelmä on tämän tutkimuksen pohjalta se, että kokemus vallankäytöstä syntyy vallankäyttäjän vuorovaikutussuhteessa tuottaman positioinnin kautta. Sen tuloksena vallankäytön kohteeksi itsensä kokevalle syntyy tunne siitä, miten häntä arvostetaan ja mitä vaikutusmahdollisuuksia hänelle annetaan.”

Yllä valta määritellään vuorovaikutussuhteessa syntyvän kokemuksen kautta, kuvaten mekanismia, joka saa aikaan kokemuksellisen tunteen vallankäytön vaikutuksista (S. Kuusela, 2010). Valta voidaan nähdä näin ollen positiivisena ja valtuuttavana – valtaistumisena (Suojanen, 2004) – tuoden kokemuksen kannustuksesta ja mahdollisuuksista vaikuttaa (”empowerment”) tai vastaavasti negatiivisena, rajoittavana ja käskyttävänä tuoden kokemuksen voimattomuudesta, lannistuneisuudesta tai vaikutusvallan menettämisestä (”disempowerment”) (Boje & Rosile, 2001; Fulop & Linstead, 2009).

Tässä tutkimuksessa valtaa tarkastellaan sekä sen kautta kenellä tai missä valtaa on ja millaista valta on (vrt. vallan lähteet) että kokemuksellisuuden (”empowerment”, ”disempowerment”) kautta. Nämä näkökohdat kytkeytyvät strategia käytäntönä –perspektiivin mukaisesti ymmärrettynä strategiaan etenkin toimijuuden ilmiön ja käsitteen kautta. Vastaavasti vallan kokemuksellisuus kytkeytyy selkeästi symbolisen interaktionismin mukaisesti käsitettyyn toiminnan virtaan yksilön interaktiossa konstruoituneen identiteetin ja itsetunnon kautta. Strategioinnin implikaatiot manifestoituvat näin ollen jälleen eritoten toimijuudessa ja sen kautta mahdollisesti myös organisaation kannalta merkittävässä seurauksissa – sekä aiotuissa että ei-aiotuissa.

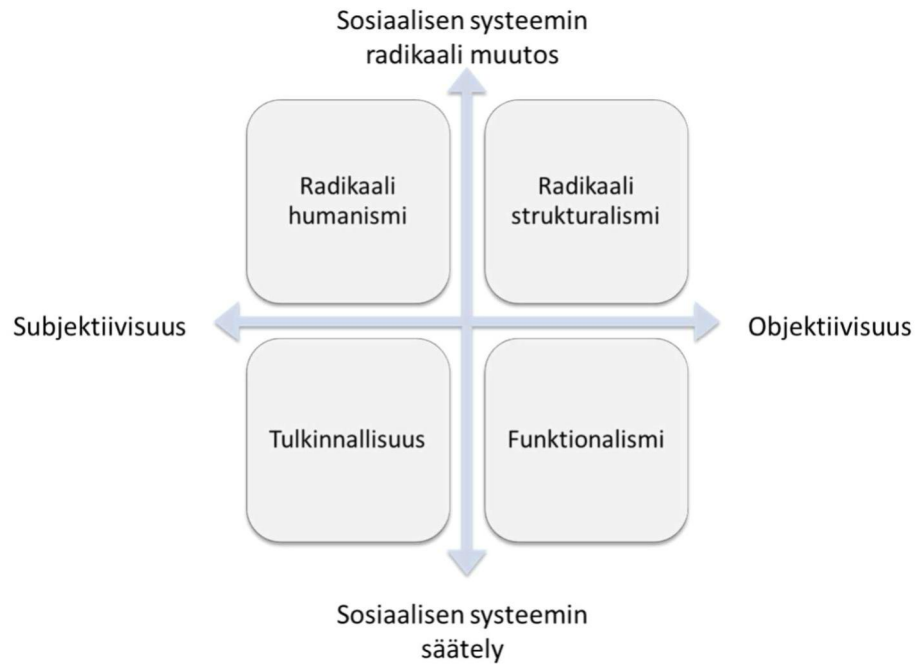
Näin muodoin valta ja sen rakentuminen – sekä myös symbolinen interaktionismi – tarjoavat lupaavia mahdollisuuksia myös SaP –perspektiivin sosiologisen katseen suhteen (Whittington, 2007), joka kehottaa eritoten tarkkailemaan esimerkiksi yllättäviä, ei-aiottuja ja tapahtumahetkellä tai yleisesti ottaen vähäpätöisenä pidettyjä mutta merkitykselliseksi osoittautuvia ilmiöitä.

3 TUTKIMUSASETELMA

3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofinen ja organisaatioteoreettinen asemointi

Tutkimuksen tarkastelukulman valintaa voidaan mielestäni verrata kaleidoskooppiin, jota pyörittämällä voi löytää samasta ilmiöstä ja aineistosta erilaisia puolia. Omat motiivit tutkimuksen tekemiseen, tutkittavan ilmiön perusluonne ja tutkimusongelman asettelu sekä myös teoreettinen keskustelu, johon tutkimuksella osallistutaan ohjaavat osaltaan kaleidoskoopin pyörittämistä ja sitä asentoa, mistä ilmiötä tarkastelee. Tarkastelukulma ja tieteenfilosofiset taustaoletukset vastaavasti määrittelevät tutkimusongelman ohella tutkimusmenetelmien valintaa.

Tarkastelukulman ja näin ollen kaleidoskoopin asennon etsinnän lähtökohtana voidaan käyttää esimerkiksi Burrellin ja Morganin (1979) yhteiskuntatieteellisten ja organisaatioita koskevien tutkimusten ryhmittelyä neljän eri metateoreettisen paradigman (Kuhn, 1970) alle. Paradigmojen taustalla olevat näkökulmat maailmaan ovat erilaisia, pitäen sisällään paljon oletuksia todellisuudesta, epistemologiasta sekä näkemyksiä ihmisestä. Paradigma voidaan näin ollen määritellä tutkijaa ohjaavaksi maailmankatsomukseksi tai uskomusjärjestelmäksi (Guba & Lincoln, 1994). Burrell ja Morgan (1979) määrittävät paradigmat kahdelle akselille, jotka kuvaavat tieteenfilosofista käsitystä sekä yhteiskuntateoreettista asemaa. Paradigmojen muodostama nelikenttä on kuvattu kuvassa 2.



Kuva 2. Organisaatioteoreettiset paradigmat Burrellin ja Morganin (1979) mukaan.

Tarkasteltaessa Burrellin ja Morganin (1979) mallin tieteenfilosofista käsitystä kuvaavaa vaakakselia subjektiivisuus – objektiivisuus taustaoletukset ontologiasta eli todellisuuden luonteesta vaihtelevat nominalismin ja realismin välillä. Nominalismi viittaa ajatukseen siitä, että maailma on vain havainnoijan oma mielle, toisin sanoen yksilön kognition ulkopuolella olevassa sosiaalisessa maailmassa ei nähdä olevan mitään muuta kuin käsitteitä, joiden keinoin todellisuutta ja maailmaa jäsennetään. Vastaavasti todellisuuskäsityksen jatkumon toisessa päässä oleva realismi olettaa yksilön kognition ulkopuolisen maailman olevan 'oikeasti' olemassa ja rakentuvan konkreettisista, käsin kosketeltavissa olevista asioista, mikä tekee todellisuudesta kaikille samanlaisen. (Burrell & Morgan, 1979: 4)

Ontologisia käsityksiä jaetaan metodologiakirjallisuudessa myös yksinkertaisemmin subjektivismi – objektivismi –jatkumolle (ks. esim. Eriksson & Kovalainen, 2008). Tässä jaottelumallissa subjektivistinen todellisuuskäsitys – jota myös konstruktionismiksi kutsutaan (Bell & Bryman, 2003: 20) – olettaa sosiaalisen todellisuuden rakentuvan toimijoiden sosiaalisen interaktion kautta, mikä tarkoittaa sitä, että todellisuuksia on monia ja yksilöiden näkemät todellisuudet muodostuvat tulkintojen kautta. Objektivistinen todellisuuskäsitys vastaavasti olettaa sosiaalisen maailman olevan itsenäisesti olemassa (vrt. realismi). (Eriksson & Kovalainen, 2008: 13-14)

Burrellin ja Morganin (1979) mallissa taustaoletukset epistemologiasta eli tiedon luonteesta, alkuperästä ja rajoituksista vaihtelevat jatkumolla antipositivismista positivismiin. Positivistinen näkemys epistemologiaan pyrkii selittämään sosiaalisen maailman tapahtumia etsimällä säännönmukaisuuksia ja kausaalisia suhteita ilmiöiden välittömiin, mahdollisimman objektiivisiin havaintoihin perustuen (ibid.: 5). Toisin sanoen näkemyksen mukaan objektivistiseen

todellisuuskäsitykseen nojaten tiede tuottaa verifioitavissa olevia faktoja itsenäisesti olemassa olevasta maailmasta ja näin ollen myös tätä epistemologista näkökulmaa voi tässä suhteessa kuvata objektivistiseksi (Eriksson & Kovalainen, 2008: 14, 17-18).

Antipositivismi on taas tiukasti vastaan lainalaisuuksien ja säännönmukaisuuksien etsimistä sosiaalisesta maailmasta sen ollen tämän näkemyksen mukaan pohjimmiltaan relativistinen, mikä taas tarkoittaa sitä, että tietoa on mahdollista saada ainoastaan tutkimuksessa ilmiössä mukana olevien yksilöiden näkökulmien kautta ilman mahdollisuutta puhtaan objektiiviseen tietoon (Burrell & Morgan, 1979: 5). Näkökulma on näin ollen subjektivistinen (Eriksson & Kovalainen, 2008: 14)

Burrellin ja Morganin (1979) mallissa ihmiskäsitys eli se millaisena ihmisten suhde sosiaaliseen ympäristöön ja toisiin ihmisiin nähdään, määrittäytyä jatkumolla voluntarismi – determinismi, missä ensimmäinen edustaa subjektiivisuutta ja jälkimmäinen vastaavasti objektiivisuutta. Voluntarismissa oletetaan ihmisen luovan oman todellisuutensa aktiivisesti vapaan tahdon kautta, kun taas determinismissä uskotaan ihmisen ja hänen toimintansa määräytyvän yksinomaan ympäristön mukaan ihmisen reagoiessa ulkoisiin ärsykkeisiin mekanistisesti. (Burrell & Morgan, 1979: 6) Ontologisten, epistemologisten sekä ihmiskäsitykseen liittyvät taustaoletukset ja valinnat ohjaavat taas metodologian valintaa eli miten käsillä olevaa ilmiötä lähestytään ja tutkitaan.

Radikaali humanismi ja radikaali strukturalismi paradigmoina edustavat tarvetta sosiaalisen systeemin muutokselle ja toimijoiden emansipaatiolle eli vapautumiselle yhteiskunnallisesta pakotuksesta ja valtarakennelmista tutkimuksen ollen äänenpainoiltaan usein kriittistä. Funktionalistinen tutkimus, joka ontologiselta taustaoletukseltaan on vahvasti realistinen, pyrkii taas ongelmien ratkaisuun ja asioiden rationaaliseen selittämiseen tyyppillisesti positivistisen tutkimuksen kautta. (Burrell & Morgan, 1979: 32-33; Bell & Bryman, 2003: 22-23)

Tulkinnallisessa tutkimuksessa sitä vastoin pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan tarkastelemalla käsillä olevaa ilmiötä mahdollisimman läheltä ja vahvasti ilmiössä sisällä olevien sosiaalisten toimijoiden kokemusten ja näkökulmien kautta. (Burrell & Morgan, 1979: 28-32; Bell & Bryman, 2003: 22-23) Näkökulmia voidaan ajatella erilaisina silmälaseina, jotka ohjaavat havaintojamme todellisuudesta, mutta ne voidaan mieltää myös käsitteellisinä kehyksinä.

Tiukasti tulkittuna paradigmat poikkeavat niin paljon taustalla olevien lähtöoletustensa osalta, ettei niitä voi yhdistää tai käyttää samanaikaisesti (Peltonen, 2010: 228). Näin asian näkivät myös Burrell ja Morgan (1979). Kuitenkin paradigmat ovat saaneet vaikutteita toisiltaan ja ovat osin myös sekoittuneet. Tutkijat ovat käyttäneet paradigmoja omiin tarkoituspereinsä ja omien tulkintojensa kautta ja näin ollen väljemmin tulkittuna teoreettisia lähestymistapoja on mahdollista myös yhdistää saman tutkimuksen sisällä (ks. esim. Lewis & Grimes, 1999).

Metodologiakirjallisuudessa on myös muita tapoja jaotella tieteenfilosofisia positioita tai suuntauksia. Myös filosofisista konsepteista käytetyt termit vaihtelevat kirjallisuudessa jonkin verran (Eriksson & Kovalainen, 2008: 17). Esimerkiksi Guba ja Lincoln (1994) ovat jaotelleet suuntauokset positivismiin, postpositivismiin, kriittisiin teorioihin ja konstruktivismiin. Positivismin vastinparina voidaan pitää myös konstruktivismia lähellä olevaa interpretivismiä (ks. esim. Bell & Bryman, 2003: 16), joka korostaa tulkinnallisuutta ja asemoituu subjektiivisuus – objektiivisuus – jatkumolla subjektiiviseen päähän (Eriksson & Kovalainen, 2008).

Kuten olen jo aiemmin tuonut kirjallisuuskatsauksessa esille, strategia käytäntönä –tutkimus nojautuu vahvasti käsitykseen sosiaalisesta ja vuorovaikutuksessa muuttuvasta todellisuudesta, mikä taas tieteenfilosofisesti viittaa tulkinnallisuuteen. Olen tuonut myös esille, että SaP – näkökulman tavoin sosiaalista vuorovaikutusta painottavalla symbolisella interaktionismilla on todettu olevan potentiaalia SaP –tutkimuksessa (Johnson et al., 2007: 50), vaikkakaan sitä ei ole juurikaan käytetty. Käytänkin tässä työssä symbolista interaktionismia teoreettisena näkökulmana tutkimuksen kohteena olevan organisaation strategiaa ja strategiointia tarkastellessani juuri siitä syystä, että lähestymistavan käyttöä on strategia käytäntönä – tutkimuksessa eksplisiittisesti peräänkuulutettu (ibid.)

Blumeriin (1969/1986) nojautuva symbolisen interaktionismin suuntaus, jota käytän tässä työssä, näkee, kuten kirjallisuuskatsauksessa toin esiin, ihmisen sosiaalisena, ajattelevana olentona, joka toimii aktiivisesti suhteessa ympäristöönsä tehden melko vapaasti toiminnan virtaansa ohjaavia päätöksiä. Symbolisen interaktionismin mukaan muodostamme näkemämme todellisuuden sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, joten ontologisella jatkumolla lähestymistapa on myös subjektivistinen (Burrell & Morgan, 1979: 80), vaikkakin fyysinen todellisuus oletetaan olevan itsenäisesti olemassa. Kuten kirjallisuuskatsauksessa totesin, symbolinen interaktionismi painottaa SaP –näkökulman tavoin tarvetta tehdä tutkimusta, jolla päästään lähelle jokapäiväistä sosiaalista elämää ja saadaan käytännöllisesti merkityksellistä tietoa tieteellisen tiedon lisäksi. Symbolinen interaktionismi pohjaa käytännönläheiseen tietokäsitykseen, jossa kokemuksilla ja rikkailla havainnoilla on avainrooli eli epistemologisilta perusteiltaan perspektiivi on empirismiin pohjautuen pragmatistinen (Charon, 2010).

Ottaen huomioon edellä esitellyt tieteenfilosofiset taustaoletukset tämä työ asemoituu symbolisen interaktionismin kautta vahvasti tulkinnalliseen paradigmaan (Burrell & Morgan, 1979: 30) tai tulkinnalliseen tutkimustraditioon (Prasad, 2005: 15) ja käytänkin tutkimuksen keskiössä olevan ilmiön kuvailuun ja ymmärtämiseen laadullisia menetelmiä.

3.2 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategiana käytän tässä tutkimuksessa yhden organisaation case- eli tapaustutkimusasetelmaa ("single-case study", ks. esim. Bell & Bryman, 2003; Yin, 2003).

Tutkimuksen kohteena olevan organisaatio on yliopisto, jossa olen itse opiskellut ja työskennellyt yli 15 vuotta. Valinta on hyvin perusteltu, sillä kuten kirjallisuuskatsauksessani osoitin, strategitutkimus yliopistokontekstissa on todettu tärkeäksi ja leimallisesti pluralistiseen ympäristöön keskittyvälle tutkimukselle on strategia käytäntönä –tutkimuksessa todettu olevan tarvetta.

Lisäksi strategiointi ilmiönä ja varsinkin pluralistisessa kontekstissa on kompleksinen, ja ilmiön monitahoisuuden vuoksi sen syvällisen ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen saavuttamiseksi on ilmiön lähelle pääseminen tärkeää, mikä edellyttää tutkijan suoraa ja läheistä yhteyttä toimijoihin ja ilmiöihin (ks. esim. Johnson et al., 2003; Samra-Fredericks, 2003; Rasche & Chia, 2009). Tämä taas on mahdollista yhteen organisaatioon keskittyvällä case-asetelmalla (ks. esim. Stake, 1994; Bell & Bryman, 2003; Yin, 2003) Tutkimuksen tekeminen omassa organisaatiossa (Alvesson, 2003) mahdollistaa vielä paremmin – tämän tutkimuksen epistemologisiin lähtökohtiin tukeutuen – tehdä sisällöllisesti rikkaita havaintoja tutkittavasta ilmiöstä ja päästä sitä lähelle elettyä kokemuksena.

Kuten olen aiemmin tuonut ilmi, tässä tutkimuksessa symbolinen interaktionismi toimii 'linssinä', jonka avulla pyrin tarkastelemaan, kuinka 'strategiapöhinän tuleminen taloon' on tapahtunut ja miten se koetaan sekä miten se vaikuttaa myöhempään (eli tutkimusajankohdan ja sitä seuraavaan) strategiaan ja strategiointiin. 'Strategiapöhinän' tuleminen taloon ja yleisemmin organisaation strategioinnin muotoutuminen ajassa sosiaalisen toiminnan virtana (Simpson, 2009) edellyttää pitkästä tutkimusasetelmaa (McLeod & Thomson, 2012).

Pitkittäistutkimus mahdollistaa ajassa muuttuvan ja muotoutuvan sosiaalisen ilmiön sisällä olevien ihmisten sille antamien merkitysten tunnistamisen sekä muotoutumisesta tehtyjen tulkintojen tarkastelun (McLeod, 2003), mikä on tämän tutkimuksen tutkimustehtävän kannalta oleellista. Samoin toimijakentän dynaamisuuden tarkastelussa pitkäaikainen tutkimusasetelma on hyödyllinen (McLeod & Thomson, 2012) ja ilmiön sisällä olevien ihmisten identiteettien tarkasteluun niin retrospektiivisesti kuin jatkumona tulevaan pitkäaikainen tutkimusasetelma tarjoaa rikkaan lähtökohdan (McLeod, 2003).

Tuottaakseni uutta tietoa sellaisista strategiaan ja strategiointiin liittyvistä ilmiöistä, joita aiempi strategia käytäntönä –tutkimus ei ole tutkimusten ajallisten ulottuvuuksien kautta pystynyt tavoittamaan, ulotan tutkimukseni nykyhetkestä mahdollisimman pitkälle organisaation historiaan. Dokumenttiaineiston kautta tutkimus ulottuu 1980-luvulle. Samoin haastatteluaineiston avulla tutkimuksessa on mahdollista tarkastella merkityksellisiksi koettuja asioita ja tapahtumia aina 1980-luvulta tähän päivään asti informanttien antaessa tutkimushetkellä merkityksiä tutkimusajanjakson ilmiöille, tapahtumille, toimijoille ja muille sosiaalisille objekteille.

Käytännön syistä pitkittäinen tutkimusasetelma myös tukee yhden case-organisaation valintaa esimerkiksi monen case-organisaation vertailuasetelmaan nähden ("multi-case study", ks. esim. Bell & Bryman, 2003; Yin, 2003), jolla olisi ollut ehkä mahdollista saavuttaa laajempi käsitys strategiointiin liittyvistä kokemuksista suomalaisessa yliopistokontekstissa tässä ajanhetkessä, mutta samaan aikaan aineiston rikkaudessa ja yhden case-organisaation mahdollistamassa kokonaisvaltaisemmassa asetelmassa ei olisi päästy samalle tasolle kuin valitsemallani yhden case-organisaation asetelmalla.

3.3 Tutkimusaineisto ja sen kerääminen

Jotta tässä tutkimuksessa olisi mahdollista tavoittaa strategia ja strategiointi niiden sosiaalisessa kontekstissa mahdollisimman rikkaalla tavalla ja saavuttaa mahdollisimman hyvä ymmärrys kohdeilmiöstä, käytän metodologista triangulaatiota, jolle monimuotoinen aineisto tarjoaa erinomaisen lähtökohdan (ks. esim. Lewis & Grimes, 1999; Perlesz & Lindsay, 2003; Freling & Forbes, 2005; Eskola & Suoranta, 2008). Kuten olen jo aiemmin tuonut esille, tukeudun tässä tutkimuksessa runsaslukuiseen joukkoon erilaisia aineistotyyppisiä, joiden avulla minun on tutkijana mahdollista kartuttaa ja rikastuttaa kokonaisymmärrystäni ilmiöstä ottamalla paremmin huomioon useita eri näkökulmia ja 'ääniä'. Monipuolisen aineiston avulla on myös mahdollista ymmärtää paremmin eri aineistolajien sisällöistä kumpuavia merkityksiä niiden valaistessa mm. toistensa taustalla olevia tapahtumia tai merkitykselliseksi koettuja asioita (Prasad, 1993). Tutkimukseni 'linssinä' toimiva symbolinen interaktionismi edellyttääkin useiden aineistojen käyttämistä (ibid.)

Laadullisessa tutkimuksessa tilastolliset otantamenetelmät (ks. esim. Bell & Bryman, 2003) eivät ole niin merkittävässä roolissa kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Sen sijaan tutkimuksen edustavuuden kannalta tutkimusaineiston keräämisessä oleellisempaa on sen tarkoituksenmukaisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2009) tutkimusjoukon (näyte/otos) ollessa harkinnanvarainen (Eskola & Suoranta, 2008). Erinomaisen tärkeää tutkimusjoukon valinnassa ja tutkimuksen edustavuuden kannalta on siis se, että tutkimustehtävän ja teoreettisen taustan kannalta oleelliset 'äänet' saadaan esiin ("theoretical sampling", ks. esim. Silverman, 2006).

Tämän tutkimuksen tapauksessa tämä tarkoittaa siis sitä, että olen tavoittanut organisaation sisäisiä sidosryhmiä mahdollisimman laajasti eri organisaatiotasoilta ja –yksiköistä sekä ulkoisia sidosryhmiä, jotta aineisto tuottaisi mahdollisimman kattavan kuvan siitä, miten 'strategiapöhinän tuleminen taloon' koetaan ja mitä vaikutuksia tällä on organisaation strategiointiin ja onnistumisen edellytyksiin. Kuvaan seuraavassa käyttämäni eri aineistolajit sekä niiden erityispiirteet.

1. *Päiväkirjat*. Ensimmäinen tässä tutkimuksessa käyttämäni aineistolaji on informanttien vapaamuotoiset päiväkirjat ("free-text diaries, unstructured diaries", ks. esim. Bell & Bryman,

2003), jonka Balogun et al. (2003) mainitsevat erittäin potentiaaliseksi aineistomuodoksi tutkittaessa strategiointia ja kerättyä aineistoa informanttien kokemuksista ja käsityksistä omasta organisaatiostaan sekä sen tapahtumista. Liiketaloustieteellisessä case-tutkimuksessa yleisemmin ja strategia käytäntönä –tutkimuksessa aineistona käytetään usein haastatteluja, dokumentaatiota sekä havainnointia tai etnografisia menetelmiä (Van Maanen, 1979; Atkinson & Hammersley, 1994; Eriksson & Kovalainen, 2008), kun taas toimijoiden omakohtaisia raportteja kuten päiväkirjoja on käytetty vähemmän. Varsinkin vapaamuotoisia (vrt. henkilökohtaiset) päiväkirjoja ilman selkeitä kysymyksiä tai rakennetta on SaP –tutkimuksessa käytetty vähän. (Balogun et al., 2003)

Yhteensä 28 henkilöä organisaation eri tasoilta ja eri yksiköistä (tiedekunnista) piti pyynnöstäni vapaamuotoista päiväkirjaa työhönsä sekä case-organisaatioon liittyvistä tapahtumista, omista tuntemuksistaan ja näkemyksistään. Informanteista 11 kuului opetus- ja tutkimushenkilöstöön ja 17 tukipalveluhenkilöstöön nimikkeiden vaihdellessa professorista sihteeriin ja kaikkien tiedekuntien ollessa edustettuna.

Päiväkirja-aineistoa varten tapahtunut informanttien rekrytointi tapahtui pääosin lumipallo-otannalla ("snowball sampling", ks. esim. Bell & Bryman, 2003; Tuomi & Sarajärvi, 2009). Toisin sanoen pyysin ensin muutamaa henkilöä mukaan tutkimukseen informantiksi, jotka taas ehdottivat muita henkilöitä, joita heidän arvionsa mukaan olisi hyödyllistä kutsua mukaan. Koska tässä tutkimuksessa organisaation jäsenten kokemukset ja käsitykset sekä strategiasta että strategioinnista heidän organisatorisesta asemastaan riippumatta ovat tutkimuksen keskiössä, kuka tahansa organisaation jäsen voi olla tutkimuksen kannalta merkittävä informantti (Blumer, 1969/1986). Lähestyinkin harkinnanvaraisesti syksyllä 2011 sähköpostitse yhteensä 70 case-organisaation työntekijää eri tiedekunnista, jotka eivät kuuluneet johtoon tai keskijohtoon. Joukossa oli opettajia, tutkijoita, professoreja ja tukipalveluiden henkilöstöä, joista tässä ensimmäisessä vaiheessa yhdeksän suostui osallistumaan tutkimukseen kirjoittamalla päiväkirjaa.

Ohjeistin informantteja kirjoittamaan päiväkirjaa yhtäjaksoisesti kahden viikon ajan merkiten ylös myös kirjoitusajankohtien päivämäärät ja mahdollisesti kellonajat. Kahden viikon yhtäjaksoisuus ei kaikissa tapauksissa toteutunut, mutta aineistosta tehtävien tulkintojen näkökulmasta tällä ei ollut merkitystä. Kerroin myös informanteille antamassani ohjeistuksessa yleisesti tekeväni väitöstutkimusta yliopiston johtamisesta ja työntekijöiden kokemuksista. Näin ollen päiväkirjaa pitäessään informantit eivät tienneet organisaation strategioinnin olevan tutkimuksen tarkemmassa fokuksessa. Tämä oli perusteltua siksi, etten halunnut ohjata informanttien omaa fokusta ja näin ollen kaventaa raportoitavaa kokemusmaailmaa ainoastaan strategiaan symbolina, vaan saada laajemman kuvan työntekijöiden arkisista kokemuksista ja merkityksellisiksi näkemistään asioista ("mikroprosessit", ks. esim. Jarzabkowski, 2003) sekä niihin liittyvistä tuntemuksista case-organisaatiossa. Tässä suhteessa vapaamuotoiset päiväkirjat

ja muut toimijoiden omakohtaiset raportit toimivat erittäin hyvänä aineistollisena väylänä ilmiön sisällä olevien ihmisten kokemusmaailman tarkasteluun (Balogun et al., 2003).

Päiväkirja-aineiston kerääminen ajoittui neljälle erilliselle kerralle kesäkuun 2010 ja helmikuun 2013 välille. Kesällä 2010 informantteja oli yhdeksän, talvella 2010-2011 yksitoista, joista viisi oli uusia. Syksyllä 2011 päiväkirjoja kirjoitti yhteensä 17 henkilöä, joista neljä henkilöä oli ollut mukana jo kesästä 2010 ja yksi henkilö talvella 2010-2011. Helmikuussa 2013 informantteja oli kahdeksan, joista kaksi henkilöä ei ollut aiemmin osallistunut päiväkirjojen kirjoittamiseen tätä tutkimusta varten. Kaksi henkilöä kirjoitti päiväkirjaa kaikilla erillisillä kerroilla. Päiväkirjojen osalta pitkittäinen tutkimusasetelma toteutuu näin ollen tiettyjen informanttien pitäessä päiväkirjaa toistuvasti (McLeod & Thomson, 2012) kesän 2010 ja talven 2013 välissä. Yhteensä noin kahden viikon ajalta kirjoitettuja päiväkirjoja on 45 kappaletta, joiden keskimääräinen pituus on noin neljä sivua. Kaiken kaikkiaan päiväkirjatekstiä on yhteensä 190 sivua. Päiväkirjoista kaksi oli kirjoitettu käsin, loput tekstinkäsittelyohjelmalla.

Sisällöllisesti päiväkirjat vaihtelevat melko niukoista tapahtumakuvauksista runsaisiin tunne- ja mielipidekuvauksiin kyseisellä ajanhetkellä tai sen läheisyydessä tapahtuneista asioista, tilanteista ja ihmisten käytöksestä. Tehtävänannosta johtuen päiväkirjat eivät sisältäneet juurikaan menneisyyteen ulottuvaa retrospektiivista pohdintaa. Analyysin kannalta osa päiväkirjoista tarjosi rikkaan näkymän informanttien tietyn ajanhetken kokemusmaailmaan, mutta vastaavasti tietyt päiväkirjat eivät tarjonneet tutkimuksen kannalta mielekästä aineistoa johtuen sekä tekstin niukkuudesta että keskittymisestä ainoastaan tapahtumakuvauksiin.

2. *Kohderyhmäkeskustelut ja haastattelut.* Olen hyödyntänyt tutkimuksessa myös kohderyhmäkeskustelua ("focus group method", ks. esim. Bell & Bryman, 2003: 368). Kohderyhmäkeskustelu on yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa (Blumer, 1969/1986) käytettäväksi suositeltu menetelmä, joka on interaktiivinen, esimerkiksi tutkijan fasilitoima tiettyä teemaa tai teemoja melko strukturoimattomasti käsittelevä ryhmäkeskustelutilaisuus, ja jonka on todettu muiden interaktiivisten keskusteluryhmien tavoin olevan potentiaalinen aineistolaji tutkittaessa strategiointia (Balogun et al., 2003). Metodologiakirjallisuudessa kohderyhmäkeskustelun ja ryhmähaastattelun ("group interview", ks. esim. Bell & Bryman, 2003: 119) välillä ei aina nähdä eroa, mutta esimerkiksi Eriksson & Kovalainen (2008: 173) näkevät kohderyhmäkeskustelun eroavan merkittävästi ryhmähaastattelusta siinä mielessä, että kohderyhmäkeskustelussa tutkija rohkaisee ryhmän jäseniä keskustelemaan ja reagoimaan toistensa sanomisiin. Toisin sanoen pyrkimyksenä ei niinkään ole saada esiin yksittäisten henkilöiden mielipiteitä sinällään (Bell & Bryman, 2003), vaan keskiössä on myös kohderyhmäkeskustelun osallistujien välinen vuorovaikutus (Balogun et al., 2003) ja vuorovaikutuksessa tapahtuvat merkityksenantoprosessit sekä niissä keskustelun aiheista muodostetut merkitykset (Blumer, 1969/1986).

Kohderyhmäkeskustelujen lisäksi olen tässä tutkimuksessa käyttänyt ilmiökeskeisiä avoimia ja teemoiteltuja pari- ja yksilöhaastatteluja (ks. esim. Eskola & Suoranta, 2008; Tuomi & Sarajärvi,

2009), joissa on pyritty kohderyhmäkeskustelujen tavoin saamaan esille informanttien tulkintoja strategiasta ja strategioinnista sekä heidän eri asioille ja tapahtumille antamia merkityksiä. Kohderyhmäkeskustelujen ja haastattelujen tutkimusjoukko valikoitui pääosin teoreettisen otannan ("theoretical sampling", ks. esim, Silverman, 2006) avulla.

Aineistoni käsittää kahdeksan joulukuun 2013 ja maaliskuun 2014 välisenä aikana käytyä ja videoitua ja äänitettyä kohderyhmäkeskustelua, joihin osallistui yhteensä 36 ihmistä. Näiden lisäksi aineistoon kuuluu yksi videoimaton neljän hengen kohderyhmäkeskustelu. Jokaisessa keskustelutilaisuudessa oli pääosin yhden toimijaryhmän jäseniä: hallitus, johtoryhmä, laitosjohtajat, entinen ylin toimiva johto, entiset ylioppilaskunta-aktiivit, opiskelija-aktiivit sekä opetus- ja tutkimushenkilöstö.

Johtoryhmän osalta potentiaalinen tutkimusjoukko käsitti viimeisimmän virallisen strategiakerroksen eli vuoden 2012 aikana dekaanien ja vararehtoreiden rooleissa työskennelleet kuusi henkilöä. Johtoryhmästä yhtä lukuun ottamatta kaikki osallistuivat kohderyhmäkeskusteluun ja jäljelle jäänyt myöhemmin yksilöhaastatteluun. Lisäksi kohderyhmäkeskustelun jälkeen tein tarkentavan yksilöhaastattelun kolmen johtoryhmän jäsenen kanssa. Hallituksen osalta tutkimusjoukko käsitti vuoden 2014 tammikuussa case-organisaation hallitukseen kuuluneet viisi jäsentä, jotka olivat olleet hallituksessa myös vuoden 2012 aikana. Näistä neljä osallistui kohderyhmäkeskusteluun ja yksi osallistui yksilöhaastatteluun. Lisäksi tein pidemmän avoimen haastattelun kahden kohderyhmäkeskusteluun osallistuneen hallituksen jäsenen kanssa, joista toinen oli hallituksen puheenjohtaja.

Vastaavasti laitosjohtajien osalta potentiaalinen tutkimusjoukko käsitti vuoden 2012 aikana laitosjohtajan roolissa työskennelleet 17 henkilöä. Näistä seitsemän osallistui kahteen erilliseen kohderyhmäkeskusteluun joulukuussa 2013, joista toiseen osallistui myös hallintojohtaja. Viisi muuta laitosjohtajaa osallistui yksilöhaastatteluihin. Näin ollen vuoden 2012 laitosjohtajista noin 70 % osallistui tähän tutkimukseen. Hallintojohtajan kanssa tein myös avoimen yksilöhaastattelun syksyllä 2014.

Case-organisaatiossa aiemmin vaikuttaneista henkilöistä edellinen rehtori, edellinen hallintojohtaja sekä yksi edellinen osastonjohtaja osallistuivat yhteen kohderyhmäkeskusteluun ja vastaavasti toiseen keskustelutilaisuuteen osallistui viisi vuosien 1985-2008 välisenä aikana aktiivisesti ylioppilaskunnassa vaikuttanutta henkilöä. Heidän lisäksi yksilöhaastatteluihin osallistui aiemmin case-organisaatiossa vaikuttanut organisaatiossa näkyvässä roolissa toiminut professori sekä ulkopuolinen strategiakonsultti. Myös ensimmäisen säätiöhallituksen puheenjohtaja osallistui yksilöhaastatteluun. Opiskelija-aktiivien kohderyhmäkeskusteluun osallistui seitsemän vuosina 2010-2013 ylioppilaskunnassa johtavissa rooleissa toiminutta henkilöä. Opetus- ja tutkimushenkilön kahteen erilliseen kohderyhmäkeskusteluun osallistui kahdeksan henkilöä kahdesta eri tiedekunnasta. Toisen opetus- ja tutkimushenkilöstön

keskustelutilaisuuden osallistujat valikoituivat lumipallo-otannalla (Tuomi & Sarajärvi, 2009), toisen harkinnanvaraisesti yhdeltä laitokselta.

Lisäksi avoimiin yksilö- ja parihaastatteluihin osallistui vuosien 2014 ja 2015 aikana pyynnöstäni sekä lumipallo-otannalla kaksi konsistorin jäsentä, kolme opetus- ja kulttuuriministeriön ja muun sidosryhmän edustajaa, kolme tukipalveluissa päällikkönä toimivaa henkilöä, kaksi prosessoria sekä kaksi tutkijatohtoria. Rehtorin kanssa kävin alustavan ilmiötä ja tutkimusaiheeni koskevan keskustelun syksyllä 2013 ja kaksi syvähaastattelua (Tuomi & Sarajärvi, 2009: 75-76) syksyllä 2014. Kaiken kaikkiaan tein aineiston keruun aikana kohderyhmäkeskustelujen lisäksi 29 erillistä haastattelua ja yksittäisiä haastatteluihin osallistuneita henkilöitä on 29, joista osa siis osallistui myös kohderyhmäkeskusteluun tai päiväkirjan kirjoittamiseen. Yhteensä kohderyhmäkeskusteluihin ja haastatteluihin osallistui 63 eri henkilöä.

Kaikki kohderyhmäkeskustelut ja yhtä haastattelua lukuun ottamatta kaikki haastattelut on äänitetty. Kohderyhmäkeskusteluiden keskimääräinen kesto oli 83 minuuttia, kun taas haastattelujen keskimääräinen kesto oli 62 minuuttia. Yhteensä äänityksiä on 15 tuntia 45 minuuttia. Kolmea haastattelua lukuun ottamatta kaikki kohderyhmäkeskustelut ja haastattelut on myös ammattilaisen toimesta litteroitu käyttäen täytesanat ja tunneilmaisut sisällään pitävää litterointitapaa. Litteroitu keskustelu- ja haastatteluaineisto käsittää noin 900 sivua.

3. Dokumenttiaineisto. Aineistotriangulaatiota (Eskola & Suoranta, 2008: 68) täydentääkseni ja saavuttaakseni mahdollisimman kattavan ajallisen katsauksen menneisiin tapahtumiin (McLeod & Thomson, 2012) sekä mahdollistaakseni erilaisten näkökulmien täydentävän tulkinnan olen tässä tutkimuksessa käyttänyt case-asetelmalle tyypillisesti (ks. esim. Bell & Bryman, 2003) erittäin laajasti erilaisia organisaation sisäisiä ja ulkoisia dokumentteja, kuten esimerkiksi strategiadokumentteja, vuosikertomuksia, tilastokirjoja, lakeja ja asetuksia sekä raportteja, power point –esityksiä, keskustelupalstoja, johtosäätöjä ja pöytäkirjoja. Arvioni mukaan dokumenttiaineiston laajuus on yli tuhat sivua.

Yhteensä tutkimukseen päiväkirjojen, kohderyhmäkeskustelujen ja haastattelujen osalta osallistui 89 yksittäistä ihmistä. Huomattavaa on, että 'omalta laitokseltani' eli lähityöyhteisöstäni tutkimukseen edellä mainittujen aineistolajien muodossa osallistui laitosjohtajan lisäksi ainoastaan yksi henkilö. Erittäin kattava aineistojen ja informanttien määrä tarkoittaa myös sitä, että olen onnistunut saavuttamaan runsaasti näkökulmia ja monipuolisen tulkintaspektrin kiinnostuksen kohteena olevaan ilmiöön. Olen koonnut tiivistyksen eri aineistolajeista seuraavaan taulukkoon 10.

Taulukko 10. Tutkimuksen aineistolajit

Aineistolaji	Informantit	Ajankohta	Laajuus
Päiväkirjat	28 (11+17) henkilöä organisaation eri tasoilta ja eri tiedekunnista.	Neljä erillistä kertaa kesäkuun 2010 ja helmikuun 2013 välillä.	Yhteensä 45 päiväkirjaa, joiden keskimääräinen pituus noin 4 sivua. Tekstiä yhteensä 190 sivua.
Kohderyhmä-keskustelut sekä pari- ja yksilöhaastattelut	63 henkilöä: hallitus (5), rehtori, hallintojohtaja, johtoryhmä (6), 70 % laitosjohtajista (12), entisiä toimijoita (6), entisiä yo-kunta-aktiiveja (5), opiskelija-aktiiveja (7), opetus- ja tutkimushenkilöstöä (ml. professoreja) (14), sidosryhmien edustajia (3), tukipalveluiden päälliköitä (3)	Joulukuu 2013 – kesäkuu 2015	8 keskustelua, kesto keskimäärin 83 minuuttia 29 haastattelua, kesto keskimäärin 62 minuuttia Kaikkiaan äänityksiä 15 tuntia 45 minuuttia Litteroitua tekstiä yhteensä noin 900 sivua. <i>Päiväkirjat, kohderyhmäkeskustelut ja haastattelut yhteensä 89 yksittäistä henkilöä.</i>
Dokumenttiaineisto		1980-2015	Arviolta yli 1000 sivua erilaisia organisaation sisäisiä ja ulkoisia dokumentteja, kuten esimerkiksi strategiadokumentteja, vuosikertomuksia, tilastokirjoja, lakeja ja asetuksia sekä raportteja, power point –esityksiä, keskustelupalstoja, johtosääntöjä ja pöytäkirjoja.

Edellä kuvailemieni aineistolajien lisäksi omat kokemukseni ja havaintoni case-organisaatiossa toimivat tutkimuksen implisiittisenä aineistona. Kuten kirjallisuuskatsauksessani toin esille, osallistuva havainnointi ja etnografiset menetelmät ("participant observation", "ethnography", ks. esim. Atkinson & Hammersley, 1994; Bell & Bryman, 2003; Eskola & Suoranta, 2008; Tuomi & Sarajärvi, 2009) ovat strategia käytäntönä –tutkimuksessa paljon käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä, joita myös symbolisen interaktionismi –tutkimustraditiossa käytetään (Rock, 2001) Vastaavasti olen tuonut aiemmin esille, että omassa organisaatiossa tehtyjä tutkimuksia on vähän.

Alvesson (2003) peräänkuuluttaakin enemmän yliopistoissa työskentelevien tutkijoiden tekemää tutkimusta omassa 'luonnollisessa ympäristössään' eli yliopistokontekstissa. Hän kutsuu aktiivisena toimijana omassa luonnollisessa ympäristössä tehtävää tutkimusta itse-etnografiaksi ("self-ethnography") tai kevyemmin havainnoivaksi osallistumiseksi ("observing participant"), jota käytän itse tässä tutkimuksessa antropologiasta peräisin olevalle puhdasoppiselle etnografialle tyypillisten vahvojen kirjallisten tapahtumakuvausten puuttuessa (ks. esim. Van Maanen, 1979; Atkinson & Hammersley, 1994).

Toisin sanoen aktiivinen toimiminen ja osallistuminen kyseisessä ympäristössä ovat havainnoivassa osallistumisessa etusijalla havainnoinnin ollessa tärkeässä sivuroolissa, kun taas osallistuvassa havainnoinnissa ulkopuolinen tutkija havainnoidessaan myös osallistuu jollain

tasolla tutkittavan organisaation toimintaan. Osallistuvassa havainnoinnissa organisaation sisällä käytettävissä oleva aika on usein rajallinen. Tässä tapauksessa juuri kontekstin syvällisestä ymmärtämisestä ja ajallisesti runsaasta läsnäolosta syntyvä etu (Alvesson, 2003) ja ilmiön sisällä olevien toimijoiden 'elettyjen todellisuuksien' lähelle pääseminen (Johnson et al., 2003; Samra-Fredericks, 2003) puolustavat havainnoivan osallistumisen käyttöä yhtenä – vähintäänkin implisiittisenä – aineistona, joka otaksuttavasti lisää koko aineistosta tehtävän tulkinnan rikkautta.

Oman organisaation tutkiminen ei kuitenkaan ole ongelmaton ja eduistaan huolimatta tuottaa myös entistä suuremman vaateen tutkijan reflektiolle koko tutkimuksen aikana. Tietyistä itsestäänselvyyksistä vapautuminen tai edes niiden huomaaminen vaatii oman organisaation tutkimuksessa tutkijalta enemmän kuin ulkopuolisena toimiessa. Samoin asiat ja tapahtumat, joihin huomio kiinnittyy voivat olla erilaisia, kuin organisaation ulkopuolisen tutkijan tapauksessa. Toisaalta tiettyjen vaikeiksi koettujen asioiden tai tabujen esiintuomisen välttäminen tai kollegojen ja muiden organisaation jäsenten reaktioiden ennakointi tutkimuksessa esitettyihin asioihin voi johtaa varovaisempiin ja latteampiin kuvauksiin kuin ulkopuolisena olisi mahdollista ehkä tehdä. (Alvesson, 2003)

Tietynasteista 'subjektiivisuutta' ei näin ollen tulisikaan tietoisesti välttää, vaan ennemminkin tunnustaa, että tutkijan omat viiteryhmiensä kautta muodostuneet näkökulmat, kokemukset ja tuntemuksetkin ovat väistämättä vaikuttamassa taustalla – kuten sosiaalisen elämän tulkinnallisessa tutkimuksessa yleensäkin. (ibid.)

Tiedostetun, tutkimusta varten tehdyn havainnoinnin olen aloittanut vuonna 2010, joskin omat kokemukset organisaatiosta ovat toki pidemmältä ajanjaksolta; eri rooleissa 1990-luvun loppupuolelta alkaen. Kahvipöytä- ja lounaskeskusteluissa, erilaisissa kokouksissa, tapaamisissa, koulutuksissa – toisin sanoen tavanomaisissa päivittäisissä kohtaamisissa – esiinnoisista mielenkiintoisista merkityksenannoista, tulkinnoista ja symboleista olen kirjoittanut itselleni muistiinpanoja koko tutkimuksen ajan. Näin ollen pitkittäinen asetelma toteutuu aineiston keruun osalta ensimmäisten päiväkirjojen ja muistiinpanojeni ajoittuessa vuoteen 2010 ja viimeisten haastattelujen ajoittuessa kesään 2015.

3.4 Tutkimusaineiston analyysi

Kuten olen aiemmin kirjallisuuskatsauksessani tuonut esille, strategia käytäntönä –tutkimuksessa huomio on kohdistunut valtaosin organisaatioiden johtotehtävissä työskentelevien toimijoiden tutkimiseen sekä ennalta määriteltyihin käytäntöihin tai toimintaan. Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan tee lähtökohtaisia rajauksia tarkastelunalaisista toimijoista, toiminnasta tai käytännöistä, vaan sisällytän tarkasteluuni kaikki ne, jotka aineistoni perusteella vaikuttavat olevan strategian ja strategioinnin suhteen olennaisia, toisin sanoen olevan yhteydessä tarkasteltavan organisaation kannalta merkittäviin aiottuihin ja ei-aiottuihin seurauksiin. Kutsun

tutkimustani ohjaavaa periaatetta metodologiseksi emergenssiksi, mikä tarkoittaa tässä tapauksessa merkitykselliseksi osoittautuvien toimijoiden, toiminnan muotojen ja käytäntöjen esiin nousemisen sallimista aineistoperustaisesti, jotta ilmiöstä olisi mahdollista saavuttaa mahdollisimman kattava ymmärrys.

Tätä voisi kutsua myös tietyiltä osin induktiiviseksi päättelyksi tai – analyysiksi (ks. esim. Eskola & Suoranta, 2008; Tuomi & Sarajärvi, 2009). Nähdäkseni metodologinen emergenssi eroaa siinä mielessä, että sallittaessa merkityksellisten toimijoiden, toiminnanmuotojen ja käytäntöjen esiin nouseminen ei varsinaisesti tehdä teoreettisia johtopäätöksiä tai yleistyksiä (ks. esim. Bell & Bryman, 2003; Eriksson & Kovalainen, 2008), eikä pyritä sulkemaan lähtökohtaisesti pois kaikkea ennalta tiedettyä ja havainnoitua ja tarkastella puhtaasti käsillä olevaa aineistoa. Voidaan sanoa, että metodologisessa emergenssissa teoreettisen keskustelun, kuten strategia käytäntönä – tutkimuksen, keskeisten elementtien aineistosta emergoituminen toimii eräänlaisena tutkimuksellista mielenkiintoa ja sosiologista katsetta ohjaavana analyysin 'esiasteena'.

Kaiken kaikkiaan symbolinen interaktionismin avulla tehtävässä tutkimuksessa tietynasteinen aineistolähtöisyys on oikeastaan edellytys tutkimuksen tekemiselle ja ko. tutkimustraditiossa onkin tyyppillisesti pyritty mahdollisimman puhtaaseen induktiivisuuteen ja jopa naturalistiseen lähestymistapaan (ks. esim. Lincoln & Guba, 1985; Silverman, 2006). Symbolista interaktionismia näkökulmana käyttävissä tutkimuksissa grounded theory –metodia (Glaser & Strauss, 1967) onkin käytetty paljon (Prasad, 2005). Toisaalta myös symbolisessa interaktionismissa tunnustetaan, että induktiivisen tutkimusstrategian käyttö ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö tutkijalla olisi minkäänlaista esiyymmärrystä aiemman teorian konsepteista ja käsitteistä.

Toisin sanoen, vaikka analyysissä ei käytettäisikään valmista teoreettista viitekehystä, tutkija käyttää aiemmasta tutkimuksesta ja teoriakorpuksista peräisin olevia konsepteja ja käsitteitä *herkistämään* aineiston tarkastelua ("sensitizing concepts", Blumer, 1969/1986; ks. myös Eisenhardt, 1989; Bell & Bryman, 2003) ja suunnatakseen omaa katsettaan aineiston analyysissä. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa sekä SaP –viitekehysten konseptit toimijat, toiminta, käytännöt ja seuraukset sekä symbolisen interaktionismin mielenkiinnon keskiössä olevat asiat, kuten merkityksenantoprosessit, symbolit ja identiteetit ovat ohjanneet herkistävinä konsepteina aineiston analyysiä. Tässä mielessä käyttämäni analyysimenetelmää voidaan kutsua teoriaohjaavaksi tai teoriasidonnaiseksi sisällönanalyysiksi²¹ (Tuomi & Sarajärvi, 2009: 96-97), jossa aikaisempi tieto ja teoria toimivat tutkijaa ohjaavana keinona uuden tiedon etsimisessä ilman, että tavoitteena teorian testaaminen (Eskola & Suoranta, 2008: 81). Aiempi tutkimuskirjallisuus on myös ohjannut alustavien tutkimuskysymysten ("general research questions", ks. esim. Bell & Bryman, 2003: 282) muodostamisessa ja tutkimuksen

²¹ Teoriasidonnaista lähestymistapaa kutsutaan myös abduktiiviseksi päättelyksi (ks. esim. Eriksson & Kovalainen, 2008)

tehtävänäsettelussa. Olen seuraavassa taulukossa 11 kuvannut aineiston analyysin ohjaamiseen herkeistävästä konseptista muodostamani kehikon.

Taulukko 11. Aineiston analyysia ohjaava kehikko

	Esim.	Merkitykset, merkityksen-antoprosessit ja tehdyt tulkinat	Käytetyt symbolit	Roolit, sosiaalinen vuorovaikutus ja vuorovaikutus-suhteet
Yli-organisatoriset käytännöt	Instituutiot, yhteiskunnan pelisäännöt, lainsäädäntö, termistö, toimialan käytännöt, raportointi esim. ministeriöön, tulosneuvottelut, globaali diskurssi menettelytavat, jaetut ymmärrykset, yleiset ja tunnetut strategiakäytännöt (esim. SWOT),			
Organisatoriset käytännöt	Raportointikäytännöt, päätöksentekokäytännöt, palkkausjärjestelmät, suorituksen mittaus eri tasoilla, kommunikointikäytännöt, puhetapa, käytetty kieli / diskurssi, tulosneuvottelut, sosiaalinen ja hiljainen tieto, päivittäiset mikrotason käytännöt, menettelytavat, jaetut ymmärrykset, toimijaryhmien rutiinit, johdon toimet (esim. viikkopalaverit), työkalut, lounasporukat, johdon retriitit, työpajat ja organisatoriset prosessit (esim. OPS).	Millaisia merkityksiä käytännöille annetaan ja millaisia tulkintoja käytännöistä tehdään?	Käytäntöjen merkityksenannossa käytetyt symbolit, merkitykselliset sosiaaliset objektit. Esim. sanat, eleet, numerot, esineet, teot.	Minkä roolin edustajat näitä toteuttavat? Minkälaisissa vuorovaikutus-tilanteissa nämä käytännöt manifestoituvat?
Toiminta	Mikrotason toiminta, päätökset ja tilanteet. Organisaation toiminnan kannalta merkittäviin seurauksiin, yrityksen suuntaan, selviytymiseen ja kilpailukykyyn vaikuttava toiminta, sekä virallinen strategiointitoiminta (ml. implementointi) että sen ulkopuolinen toiminta. Tärkeiksi tunnistetut tapahtumat ja toiminta. Huhut, juorut, tulkintatyö ja tunteet, puheet, keskustelut eli toiminta diskursiona.	Millaisia merkityksiä toiminnalle annetaan ja millaisia tulkintoja päätöksistä ja tilanteista tehdään?	Toiminnan merkityksenannossa käytetyt symbolit, merkitykselliset sosiaaliset objektit. Esim. sanat, eleet, numerot, esineet, teot.	Minkä roolin edustajat näitä toteuttavat? Minkälaisissa vuorovaikutus-tilanteissa nämä päätökset ja strategiointi-toiminta manifestoituu?
Toimijat, toimijuus, sen kokemus ja valta	Organisaation sisäiset ja ulkoiset yksilöt, ryhmät ja tahot / muut organisaatiot / toimialat. Ketkä, mitkä tahot ja miten? Koettu toimijuus.	Millaisia merkityksiä eri toimijoille annetaan ja millaisia tulkintoja toimijuudesta ja sen kokemuksesta tehdään?	Toimijuuden ja sen kokemuksen sekä vallan merkityksenannossa käytetyt symbolit, merkitykselliset sosiaaliset objektit. Esim. sanat, eleet, numerot, esineet, teot.	Missä rooleissa eri tahot ovat toimijoita?
Seuraukset	Seuraukset <i>organisaation tasolla</i> (esim. strategioinnin epäonnistuminen sekä toiminnan ja organisaation menestyksen ja muutoksen välinen yhteys), <i>yksilön ja toimijaryhmän kokemuksen tasolla</i>			

Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan analysointiprosessi ei rajautunut selkeästi ainoastaan tiettyyn tutkimusvaiheeseen, vaan aineiston analyysiä tapahtui läpi tutkimusprosessin (ks. esim. Bell & Bryman, 2003). Tutkimusprosessin aikana kuuntelin koko äänitetyn materiaalin kahteen kertaan ja osan haastatteluista vielä kolmannen kerran. Yksinomaan aineiston analysointiin keskittyneessä tutkimuksen vaiheessa keväällä 2015 luin litteroitua tekstiä kuuntelun ohessa. Tässä vaiheessa käytin Atlas.ti –tietokoneohjelmistoa aineiston pelkistämiseen ja ryhmittelyyn (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Empiirisen aineiston analysointia varten muodostin alustaviin tutkimuskysymyksiin, kirjallisuuskatsauksessa esiin tulleisiin herkistäviin konsepteihin ja aineiston kuuntelemiseen perustuvan temaattisen koodauskeeman (Eriksson & Kovalainen, 2008).

Koodauskeema sisälsi myös aineiston periodisoinnin kuuteen organisaation historialliseen vaiheeseen, jotka olin etukäteen määritellyt virallisten strategioiden voimassaoloaikojen mukaan: ennen virallisia strategioita, 1994-2000, 2000-2005, 2004-2010, 2010-2013 ja 2013-2016. Samaa jaottelua käytin case-kuvauksen kirjoittamisessa. Tämän lisäksi muodostin aineistolähtöisesti tarvittaessa lisää koodeja aineistokatkelmien jäsentämiseen. Atlas.ti –ohjelmiston lisäksi käytin Excel-tietokoneohjelmistoa ja perinteisesti visuaalisesti seinälle asetettuja Post it –lappuja aineiston analyysin apuna. Itse empiirisen aineiston ymmärtämis- ja tulkintaprosessi oli iteratiivinen, jossa myös peilasin aineistosta toistuvasti emergoituvia teemoja ja annettuja merkityksiä aiempaan tutkimukseen (vrt. hermeneuttinen kehä, ks. esim. Eriksson & Kovalainen, 2008: 23). Tutkimusprosessin aikana edelleen laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimuskysymykset ovat tarkentuneet aineiston ja aiemman teoreettisen tiedon keskustelussa (ks. esim. Bell & Bryman, 2003: 283).

Korostan edelleen, että tutkimuksessa ei ole etsitty yhtä objektiivista totuutta, vaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa merkityksenannon kautta konstruoituvia todellisuuksia, näkökulmia ja tulkintoja, jotka vastaavasti ohjaavat toimintaa. Olen pyrkinyt tutkimuksessani siihen, että organisaation sidosryhmien 'äänien' moninaisuus tulisi mahdollisimman kattavasti esille. Informantit ovat siis esittäneet omia tulkintojaan, joista olen tutkijana tehnyt tulkintoja sekä aineiston analyysin että tulosten kirjoittamisvaiheessa. Lisäksi tämän väitöskirjan lukijat tietysti tekevät omat tulkintansa esittämistäni tulkinnoista (Eskola & Suoranta, 2008).

3.5 Yhteenveto

Yhteenvetona totean, että tämä tutkimus on tulkinnalliseen traditioon asemoituva laadullinen pitkittäistutkimus, jossa käytetään case-asetelmaa, jossa keskitytään yhteen pluralistiseen organisaatioon. Tutkimusasetelma on hyvin intiimi, ilmiön lähelle sekä tutkijan että rikkaan triangulaatioon perustuvan aineiston kautta ulottuva, jossa tarkastellaan organisaation strategiaa ja strategiointia kokonaisvaltaisena ilmiönä huomioiden myös ja eritoten virallisen

strategiatyön ulkopuolisen strategioinnin erityisen huomion kiinnittyessä ei-aiottuihin, tahattomiin ja yllättäviinkin seurauksiin. Strategioinnin osa-alueet ja esiintymismuodot – käytännöt, toiminta ja toimijat – sallitaan tutkimuksessa nousta esiin aineistosta ilman etukäteismäärittelyä metodologisen emergenssin avulla.

Tässä tutkimuksessa 'linssinä', sosiologista katsetta (Whittington, 2007) ohjaavana ja värittäväenä näkökulmana, käytetään symbolista interaktionismia, jonka avulla pyrin tarkastelemaan eri tulkintoja strategiasta ja strategioinnista sekä näiden kautta sitä, kuinka 'strategiapöhinän tuleminen taloon' on tapahtunut ja miten se koetaan. Näin ollen tässä tutkimuksessa symbolisen interaktionismin soveltamisen näkökulma on tässä tutkimuksessa *se, miten tutkimushetkellä eri tahot antavat merkityksiä tutkimusajanjakson ilmiöille, tapahtumille, toimijoille ja muille sosiaalisille objekteille*. Toisin sanoen eri tahot tarkastelevat tilannetta tutkimushetken roolistaan, toiminnastaan, päämääristään jne. käsin, ja käyttävät symboleita viittaamaan sekä tutkimusajankohdan että koko tutkimusperiodin merkityksellisiksi kokemiinsa asioihin. Sekä symbolinen interaktionismi että tämän tutkimuksen kontribuutioaikoiden kohteena oleva strategia käytäntönä –tutkimus painottaa tarvetta tehdä tutkimusta, jolla päästään lähelle jokapäiväistä sosiaalista elämää ja saadaan käytännöllisesti merkityksellistä tietoa tieteellisen tiedon lisäksi. Tämä on myös tämän tutkimuksen tarkoitus.

Strategiatoimijuuden ilmiön ja strategioinnin implikaatioiden kuten organisaation kannalta merkittävien seurausten ymmärryksen lisäämiseksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan valtaa sekä sen kautta kenellä tai missä valtaa on ja millaista valta on (vrt. vallan lähteet) että valtaan liittyvän kokemuksellisuuden ("empowerment", "disempowerment") kautta.

4 TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO 1965-2014

Tarkastelen tässä osiossa tämän tutkimuksen kohteena olevan organisaation, Tampereen teknillisen yliopiston (31.12.2002 asti Tampereen teknillinen korkeakoulu) kehitysvaiheita sen perustamisesta vuoden 2014 loppuun. Tämän case-kuvauksen tarkoituksena on auttaa lukijaa asettamaan tutkimus ja sen tulokset kontekstiinsa. Tietolähteinä olen pääosin käyttänyt organisaation toiminta- / vuosikertomuksia vuosilta 1980-2014²², tilastokirjoja²³, TTY:n ja sen ylioppilaskunnan vaiheista kirjoitettuja historiikkeja ja juhlakirjoja, jotka kattavat myös organisaation alkuvuodet sekä opetus- ja kulttuuriministeriön KOTA- ja VIPUNEN –tietokantoja. Lisäksi olen käyttänyt yksittäisiä dokumentteja, kuten TTY:n johtosääntöjä, neuvottelukunnan ja hallituksen pöytäkirjoja sekä yliopiston ja ministeriön välisiä tulossopimuksia. Henkilötyövuosiin, rahoitukseen, julkaisuihin ja opiskelijoihin ja opintosuorituksiin liittyviä lukuja olen saanut myös niiden tilastoinnista vastaavilta tahoilta organisaation sisältä.

²² Toiminta- ja vuosikertomukset: (Tampereen teknillinen korkeakoulu, 1981, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2002, Tampereen teknillinen yliopisto, 2003, 2004b, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011b, 2012, 2013, 2014, 2015)

²³ Tilastokirjat: (Tampereen teknillinen korkeakoulu, 1983, 1984, 1985, 1986, 1991, 1992, 1995, 1996, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008)

4.1 Ennen virallisia strategioita (1965-1994)

”Tampereen teknillisen korkeakoulun tehtävänä on antaa ylintä tekniikan ja arkkitehtuurin opetusta, harjoittaa alan tutkimusta ja tuotekehitystyötä sekä muutoinkin edistää teknillistieteellistä kehitystä. Toiminnassaan korkeakoulun on pyrittävä kehittämään opiskelijoita kykeneviksi palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa.” (Laki Tampereen teknillisestä korkeakoulusta 1985/685, § 1)

Jo 1800-luvun puolessavälissä on julkisesti keskusteltu teknillisen korkeakoulun perustamisesta Tampereelle. 1900-luvun ensimmäisellä puoliskolla aiheesta keskusteltiin useampaan otteeseen lähinnä Tampereen kaupungin aloitteesta. 1960-luvun alussa sekä Teknillisen korkeakoulun neuvottelukunta Helsingissä että Tampereen kaupunginhallituksen toimikunta päätyivät siihen tulokseen, ettei suomalaisen yhteiskunnan diplomi-insinööritarvetta kyetä tyydyttämään silloisilla koulutusmäärillä. Tietyiltä tahoilta tulleesta kritiikistä huolimatta tarvittava tuki hankkeelle saatiin, samoin rahoitus valtion lisäbudjetista ja Tampereen teknillinen korkeakoulu perustettiin melko nopealla aikataululla vuonna 1965. Korkeakoulu perustettiin Teknillisen korkeakoulun sivukorkeakouluksi, mutta ajatus oli jo suunnittelun alkuvaiheessa, että filiaali itsenäistyisi omaksi korkeakoulukseksi melko nopeasti. (Wacklin, 1995)

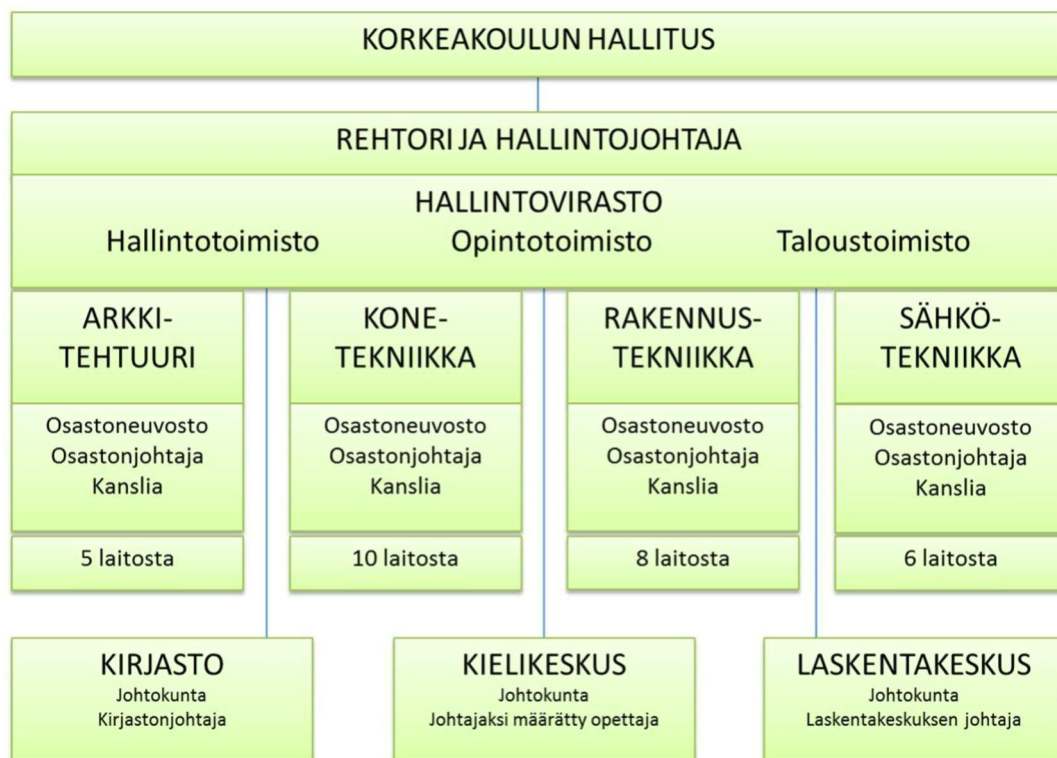
Niinpä ensimmäiset teekkarit aloittivat opintonsa Tampereella syyskuussa 1965. Yhteensä 110 kolmen eri osaston, sähkötekniikan, konetekniikan ja rakennustekniikan opiskelijaa aloittivat pääkorkeakoulun ja teknillisen opiston opettajien johdolla Teiskontiellä teknillisen opiston tiloissa. Ensimmäisen oman professorin viran sekä seitsemän apulaisprofessorin virkaa TTKK sai jo vuonna 1966. Seuraavana vuonna korkeakoululla oli yhdeksän professorin virkaa ja kaksitoista apulaisprofessorin virkaa. Opiskelijoita tuolloin oli 334. (Vilander, 1992: 4) Samana vuonna korkeakoulu siirtyi omiin väliaikaisiin tiloihin Pyyrikintielle, jotka eivät kuitenkaan riittäneet kovinkaan pitkään laajentuvalla toiminnalla, vaan 1970-luvun alussa tiloja oli Tampereen kaupungin myötävaikutuksella saatu eri puolilta Tamperetta. (Wacklin, 1995: 34)

Korkeakoulu kehittyi nopeasti ja vuonna 1969 perustettiin Tampereelle myös arkkitehtiosasto. Samana vuonna kauppa- ja teollisuusministeriössä tehtiin päätös tekstiiliteollisuuden opetuksen siirtymisestä Tampereelle, joskin päätöksen toimeenpano viivästyi ja opetus siirtyi vasta korkeakoulun itsenäistymisen jälkeen vuonna 1975. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu perustettiin vuonna 1969, kesken voimakkaan poliittisen keskustelun korkeakoulujen hallintomalleista. 1960- ja -70 -lukujen taitteessa teknillisen opetuksen hallinta siirtyi kauppa- ja teollisuusministeriöstä opetusministeriöön. Tämä viivästytti osaltaan Tampereen teknillisen korkeakoulun itsenäistymissuunnitelmia. Vihdoin kuitenkin pääministeri Teuvo Auran virkamieshallituksen tuella itsenäistymisen takaava laki saatiin käsittelyyn ja niinpä toukokuussa 1972 eduskunta hyväksyi lain Tampereen teknillisestä korkeakoulusta (440/1972) ja presidentti Kekkonen vahvisti sen saman tien. (Wacklin, 1995)

Ensimmäiseksi rehtoriksi valittiin silloinen korkeakoulun esimies professori Pekka Ahonen. Korkeakoulun hallintomallista määrättiin asetuksella, jonka mukaan korkeakoulun hallitukseen kuuluivat rehtori, vararehtori, osastojen johtajat sekä viisi valtioneuvoston määräämää jäsentä, joista kolme oli päätoimisen henkilökunnan edustajaa ja kaksi opiskelijaa. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun opiskelijat saivat äänivaltaisia edustajia korkeakoulun hallintoelimiin. (Wacklin, 1995) Asetuksessa (A598/72), muutoin määrättiin seuraavasti:

”hallintoa hoitavat hallitus, rehtori, hallintovirasto sekä osastoneuvostot ja osastonjohtajat.” (Tampereen teknillinen korkeakoulu, 1983: 2)

Tampereen teknillisen korkeakoulun organisaatio vuonna 1982 on kuvassa 3. Tuolloin rehtorina oli vuonna 1975 valittu professori Osmo Hassi ja hallintojohtajana vuonna 1978 ko. postiin presidentin nimittämä Seppo Loimio, joka oli tullut taloon vt. toimistopäälliköksi vuonna 1969.



Kuva 3. Tampereen teknillisen korkeakoulun organisaatio vuonna 1982. (mukailtu: Tampereen teknillinen korkeakoulu, 1983: 2)

Tampereen teknillisen korkeakoulun ja vuonna 1925 perustetun Yhteiskunnallisen korkeakoulun (vuoteen 1930 asti Kansalaiskorkeakoulu ja vuodesta 1966 lähtien Tampereen yliopisto) yhteistä kampusta ryhdyttiin järjestelemään miltei heti TTKK:n perustamisen jälkeen. Kampuksen paikaksi valikoitui Hervanta, mutta erinäisten käänteiden ja opiskelijaprotestienkin jälkeen Tampereen yliopisto jättäytyi pois Hervanta-suunnitelmista. Korkeakoulun sijoittaminen Hervantaan ei miellyttänyt myöskään TTKK:n ylioppilaskuntaa, mutta lopulta poliittisen debatin jälkeen

Hervannan kampuksen ensimmäisen rakennuksen, Konetalon, rakennustyöt saatiin alkuun loppuvuodesta 1971. Käyttöön rakennus saatiin vuonna 1974. (Wacklin, 1995) Seuraava rakennus, Sähkötalo, otettiin käyttöön vuonna 1978 ja Rakennustalo vuonna 1984 sekä vuonna 1991 valmistui Hermitec-rakennus lähinnä tietotekniikan koulutusohjelman käyttöön (SWOT Consulting Group, 1993: 3).

Tampereen teknilliselle korkeakoululle pitkään leimallinen teollisuusyhteistyö alkoi jo varhain. Paikallinen teollisuus oli alusta asti tiiviisti mukana korkeakoulun kehittämisessä, mitä ei kaikilta osin katsottu senaikaisessa yhteiskunnallisessa ilmapiirissä hyvällä. Jo ennen itsenäistymistään, vain viisi vuotta perustamisestaan, korkeakoulu aloitti palvelututkimusten tekemisen. Tuotekehitystehtävä oli kirjattu myös TTKK:a koskevaan lakiin, mikä oli poikkeuksellista ja jonka tulkittiin mahdollistavan vapaamman maksullisen palvelutoiminnan kuin muissa korkeakouluissa. (Wacklin, 1995)

Myös 1970-luvulla aloitettu ja myöhemmin 1980-luvulla omaksi yksikökseen vakinaistunut täydennyskoulutustoiminta toi lisätuloja. Toimintaa lisäsi osaltaan Poriin yhdessä Turun kauppakorkeakoulun kanssa vuonna 1983 perustettu koulutus- ja tutkimuskeskus (Tampereen teknillinen korkeakoulu, 1984: 4). Rahoituksellisesti TTKK oli parin ensimmäisen vuosikymmenen aikana pitkälti riippuvainen valtion budjettirahoituksesta, joka osoitettiin määrärahoina niin tiloihin kuin ihmisten palkkaamiseenkin. Palvelutoiminnan tuloilla pyrittiinkin kompensoimaan budjettirahoituksen riittämättömyyttä ja esimerkiksi vuoden 1984 toimintakertomuksessa (1985) mainitaan seuraavasti:

”Niukkaa budjettirahoitusta korjasi huomattavasti se, että professorit toimivat hyvin aktiivisesti tutkimusrahoituksen hankkimiseksi korkeakouluun. Tätä nk. aktiivirahoitusta hankittiin yhteensä n. 25 Mmk, josta maksullisen palvelutoiminnan osuus oli 12,2 Mmk.”
(s. 4)

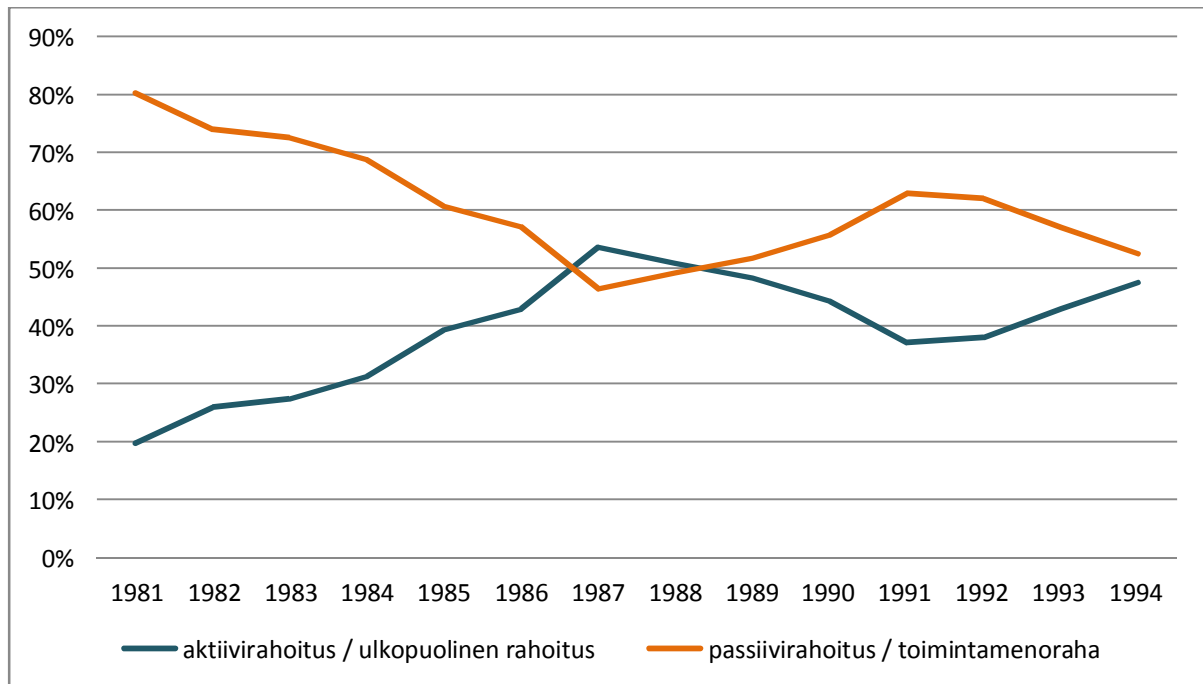
Suhteessa tutkinto-opiskelijoiden määrään valtion myöntämän toimintamenorahan muutokset edelliseen vuoteen nähden on nähtävissä taulukossa 12.

Taulukko 12. TTKK:n saaman toimintamenorahan per tutkinto-opiskelija muutokset vuosina 1982-1994 (%)

1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
3,2	3,8	-1,1	-5,6	-2,8	5,3	-3,1	7,3	-1,4	14,9	-15,6	-22,3	-6,1

Verrattaessa valtion vuosittain myöntämän toimintamenorahan ja ulkopuolisen rahoituksen eli TTKK:lla aktiivirahoitukseksi kutsutun rahoituksen suhdetta, vuonna 1987 ulkopuolisen rahoituksen määrä ylitti ensimmäistä kertaa toimintamenorahan määrän. Kuten kuvasta 4

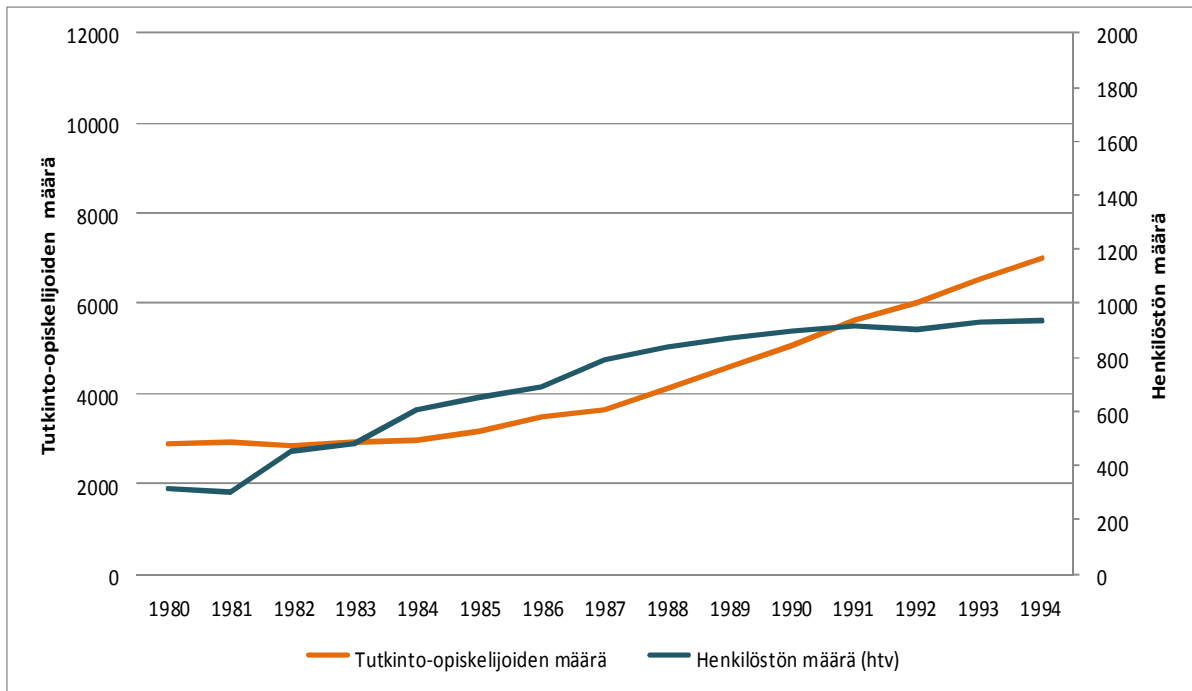
nähdään, ns. aktiivirahoituksen suhteellinen osuus kasvoi korkeakoulun parin ensimmäisen toimintavuosikymmenen aikana jyrkästi.



Kuva 4. TTKK:n ulkopuolisen rahoituksen ja valtion toimintamenorahan suhde vuosina 1981-1994 (Tampereen teknillinen korkeakoulu, 1990; 1994; 1997)²⁴

Vahva kasvu oli kaiken kaikkiaan Tampereen teknillisen korkeakoululle tunnusomaista. Vuoteen 1984 mennessä henkilöstön määrä oli kasvanut 462 henkilöön ja tutkinto-opiskelijoiden määrä 2980:een. Vastaavasti vuonna 1994 perus- ja jatko-opiskelijoita TTKK:lla oli yli 7000 ja henkilöstöäkin lähes 1000. TTKK:n henkilöstön ja tutkinto-opiskelijoiden kokonaismäärien kehitys vuosina 1980-1994 on nähtävissä kuvasta 5. Henkilöstömäärät on henkilötyövuosina (htv) ja tiedot on kerätty toiminta- / vuosikertomuksista 1980-1995. Opiskelijamäärät on kerätty opetus- ja kulttuuriministeriön KOTA- ja Vipunen-tietokannoista (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2015a; Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2015b).

²⁴ Rahoituslukuissa oli pientä vaihtelua samojen vuosien kohdalla riippuen lähteestä. Tässä vertailua varten vuosien 1981-1989 luvut ovat vuoden 1989 vuosikertomuksen aikasarjasta, vuosien 1990-1993 luvut ovat vuoden 1993 vuosikertomuksen aikasarjasta ja vuoden 1994 luvut ovat vuoden 1996 vuosikertomuksen aikasarjasta. Kyseisissä lähteissä ei lukujen osalta tuotu selkeästi esiin, sisälsivätkö ns. passiivirahoituksen luvut edelliseltä vuodelta siirtyvät rahat vai oliko kyseessä puhtaasti ko. vuoden toimintamenoraha.



Kuva 5. TTKK:n henkilöstön ja tutkinto-opiskelijamäärien kehitys vuosina 1980-1994

Opetushenkilökunnan määrän kehitys ei kuitenkaan ollut korkeakoulun johdon mielestä tyydyttävää ja rehtori Hassi tuskailikin vuoden 1983 toimintakertomuksessa:

”Vuonna 1983 korkeakoulu sai viisi uutta opettajanvirkaa. Tästä huolimatta opettajavoimissa on vielä noin 70 viran vaje, eikä korkeakoulujen kehittämislaisissa asetettuja tavoitteita ole siis läheskään saavutettu.” (Tampereen teknillinen korkeakoulu, 1984: 1)

Opetushenkilökunnaksi määriteltiin professorit, apulaisprofessorit, lehtorit, yliassistentit, assistentit sekä pää- ja sivutoimiset tuntiopettajat. Opetushenkilökunnan ja tutkinto-opiskelijoiden välisen suhdeluvun kehitys on nähtävissä alla olevassa taulukossa 13 ja vastaavasti opetushenkilökunnan osuus koko henkilökunnasta on nähtävissä taulukossa 14.

Taulukko 13. TTKK:n tutkinto-opiskelijat per opetushenkilökunta vuosina 1981-1994

1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
15,2	14,6	14,1	13,7	14,5	13,2	13,9	15,2	16,2	17,1	17,9	20,1	20,5	21,6

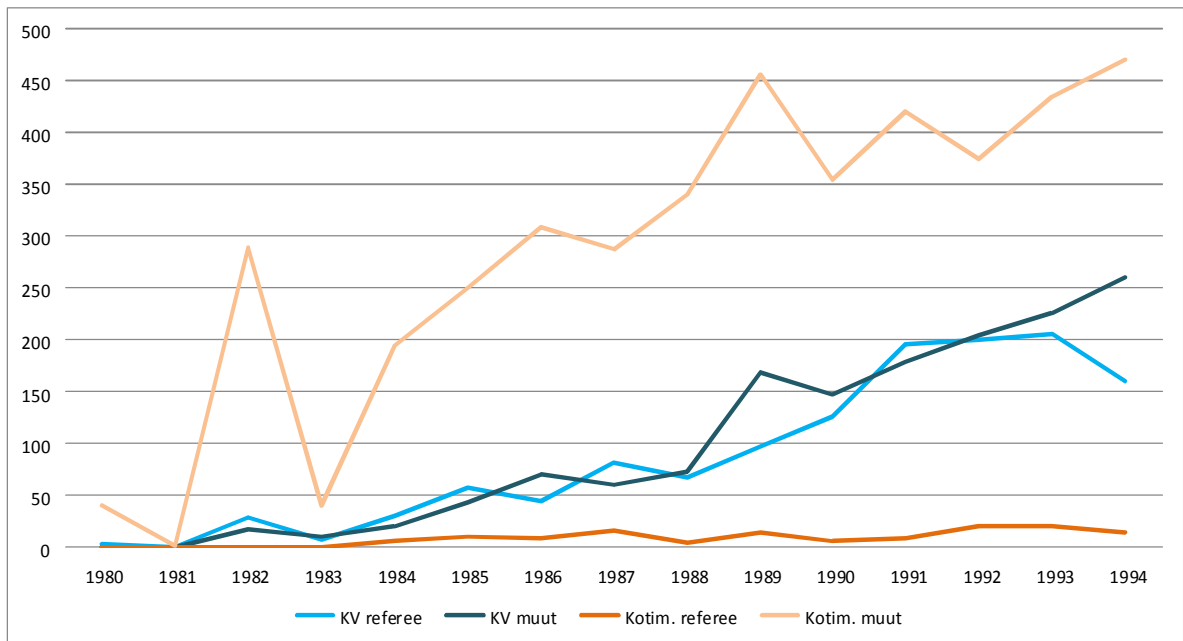
Taulukko 14. TTKK:n opetushenkilökunnan osuus koko henkilökunnasta (%) vuosina 1981-1994

1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
63,7	43,0	43,2	36,2	33,5	37,9	33,2	32,3	32,5	33,0	34,0	33,3	34,3	34,6

Professoreilla ja tutkimushenkilökunnalla oli kansainvälisiä yhteyksiä jo 1970-luvulla, mutta systemaattisemmin kansainvälistä toimintaa lähdettiin kehittämään 1980-luvulla. Kehitysyhteistyövaroilla aloitettiin vuonna 1982 diplomi-insinöörin koulutukseen tähtäävä vesitekniikan koulutus afrikkalaisille opiskelijoille (Tampereen teknillinen korkeakoulu, 1983), joka jatkui vuoteen 1992 asti. Pohjoismainen opiskelijavaihto alkoi lukuvuonna 1985-1986, jota ennen opiskelijoilla oli jo mahdollisuus lähteä harjoitteluun ulkomaille (IASTE). Ensimmäinen kansainvälinen opetusohjelma alkoi vuonna 1987 (SWOT Consulting Group, 1993) ja vuoteen 1993 mennessä englanninkielistä opetusta oli signaalinkäsittelyssä, materiaalitekniikassa ja lääketieteellisessä tekniikassa. 1990-luvun alussa korkeakoululla oli yhteistyösopimuksia ympäri maailmaa ja ulkomaisia opiskelijoita lähes sata. Vuosikertomusten perusteella kansainvälisen toiminnan kehittäminen koettiin tieteellisen tutkimustoiminnan lisäämisen ohella tärkeäksi.

Kansainvälisesti tunnustettu tieteellinen tutkimustoiminta olikin vielä 1980-luvulla vähäistä referee-julkaisuilla²⁵ mitattuna. Korkeakoulun julkaisuutoiminta painottui tuolloin kotimaisiin vertaisarvioimattomiin julkaisuihin, kuten kuvasta 6 voidaan todeta. Vuosikertomusten valossa tieteellinen julkaisuutoiminta oli 1980-luvun alussa vahvinta materiaalitekniikassa, elektroniikassa ja fysiikassa. Tietotekniikan kehitys 1980-luvulta alkaen oli merkittävää. Vuonna 1984 perustettiin tietojenkäsittelytekniikan laitos, joka myöhemmin jaettiin signaalinkäsittelyn, tietoliikenne- ja ohjelmistotekniikan laitoksiksi. Näistä signaalinkäsittelyn laitos valittiin kansallisen Korkeakouluneuvoston toimesta tieteen huippuyksiköksi vuonna 1993. Vuonna 1985 korkeakouluun perustettiin myös erillinen tietotekniikan tutkimuslaitos, jonka tehtävänä oli *"tietotekniikkaa soveltavan tutkimuksen suorittaminen yhteistyössä teollisuuden ja muiden TTKK:n laitosten kanssa."* (Tampereen teknillinen korkeakoulu, 1987: 14)

²⁵ Referee-julkaisuilla tarkoitetaan vertaisarvioituja eli ns. referee-menettelyllä julkaistuja artikkeleita tieteellisissä lehdissä, kokoomateoksissa ja konferenssijulkaisuissa.



Kuva 6. TTKK:n julkaisutoiminta vuosina 1980-1994²⁶

Vuonna 1985 rehtorina aloitti professori Timo Lepistö. Samana vuonna opiskelijoita otettiin kahteen uuteen koulutusohjelmaan: tietotekniikkaan ja tekstiili- ja vaateustekniikkaan. Pari vuotta myöhemmin aloitti automaatiotekniikan koulutusohjelma, vuonna 1989 materiaalitekniikka sai oman koulutusohjelmansa, tuotantotalouden koulutusohjelma perustettiin 1990 ja ympäristötekniikan koulutusohjelma vuonna 1991. (Ayres, 2005: 41-42)

Laki Tampereen teknillisestä korkeakoulusta (685/1985), joka lisäsi korkeakoulun itsehallintoa sisäisissä asioissa, oli tullut voimaan 1.1.1987. Tähän liittyen TTKK sai 1.8.1993 uuden asetuksen (1275/1992), jossa määriteltiin korkeakoululle uusi hallintoelin, opetus- ja tutkimusneuvosto (Asetus Tampereen teknillisestä korkeakoulusta, 1992), jonka tehtävänä oli *”päättää mm. annettavan opetuksen yleisistä suuntaviivoista sekä tehdä ehdollepano professorin ja apulaisprofessorin virkojen täyttämiseksi.”* (Tampereen teknillinen korkeakoulu, 1994: 16) Teollisuuden kanssa tehtävää yhteistyötä edistämään oli vuonna 1989 TTKK:lle perustettu korkeakouluneuvottelukunta, jolla ei kuitenkaan ollut virallista asemaa, vaan sen tehtävänä oli *”seurata Tampereen teknillisen korkeakoulun opetusta ja tutkimusta sekä antaa lausuntoja ja tehdä aloitteita korkeakoulun kehittämiseksi.”*²⁷ Vuonna 1993 perustettiin yli kaksikymmentä vuotta olemassa olleiden perinteisten osastojen lisäksi materiaalitekniikan ja tietotekniikan

²⁶ Kirjasto on tuottanut ko. tilastot vuosikertomuksen kriteereillä TUT Portfolio –julkaisurekisterin pohjalta 18.3.2015. Systemaattinen tiedonkeruu on kirjaston henkilökunnan mukaan aloitettu 1990-luvun alkupuolella tietokantaan, joten vanhemmat tiedot eivät ole täysin kattavia ja luotettavia.

²⁷ 8.6.1989 päiväty, rehtori Lepistön ja hallintojohtaja Loimion allekirjoittama dokumentti korkeakouluneuvottelukunnan kokoonpanosta.

osastot, joten vuoteen 1993 mennessä TTKK oli kehittynyt siten, että sillä oli kuusi osastoa ja kymmenen koulutusohjelmaa.

1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa koko korkeakoulusektorin valtion ohjaus ja sitä kautta Tampereen teknillisen korkeakoulun toiminnan ohjaus muuttui aiempaan nähden huomattavasti. Vuoden 1987 toimintakertomuksessa rehtori Lepistö toteaa näin:

”Korkeakoulupoliittisen keskustelun ja huomion keskus näyttää nykyisin siirtyneen korkeakoulun tekemään tulokseen: sisäänotoista valmistuneiden määrään [...] Eri laitosten tavoitteet ja tehtävät ovat kuitenkin niin erilaiset, että keskinäinen vertailu on vaikeata ja tarpeetontakin, laitoksen toimintaa arvioitaessa tuntuisi sen sijaan järkevältä seurata kehityskulkua, eli verrata nykyisiä tuloksia aikaisempiin. Tästä voisi olla askel eteenpäin se, että katsottaisiin aikaisempaa enemmän tulevaisuuteen, laadittaisiin tavoitebudjetti, jolloin olisi mahdollista seurata saavutettuja tuloksia tavoitteiden taustaa vasten.” (Tampereen teknillinen korkeakoulu, 1988: 1)

Vastaavasti vuosien 1988 ja 1989 vuosikertomuksissa todetaan:

”Tampereen teknillisen korkeakoulun lähivuosien tavoitteet on määritelty Toiminta- ja taloussuunnitelmassa vuosille 1990-1994.” (Tampereen teknillinen korkeakoulu, 1989: 3)

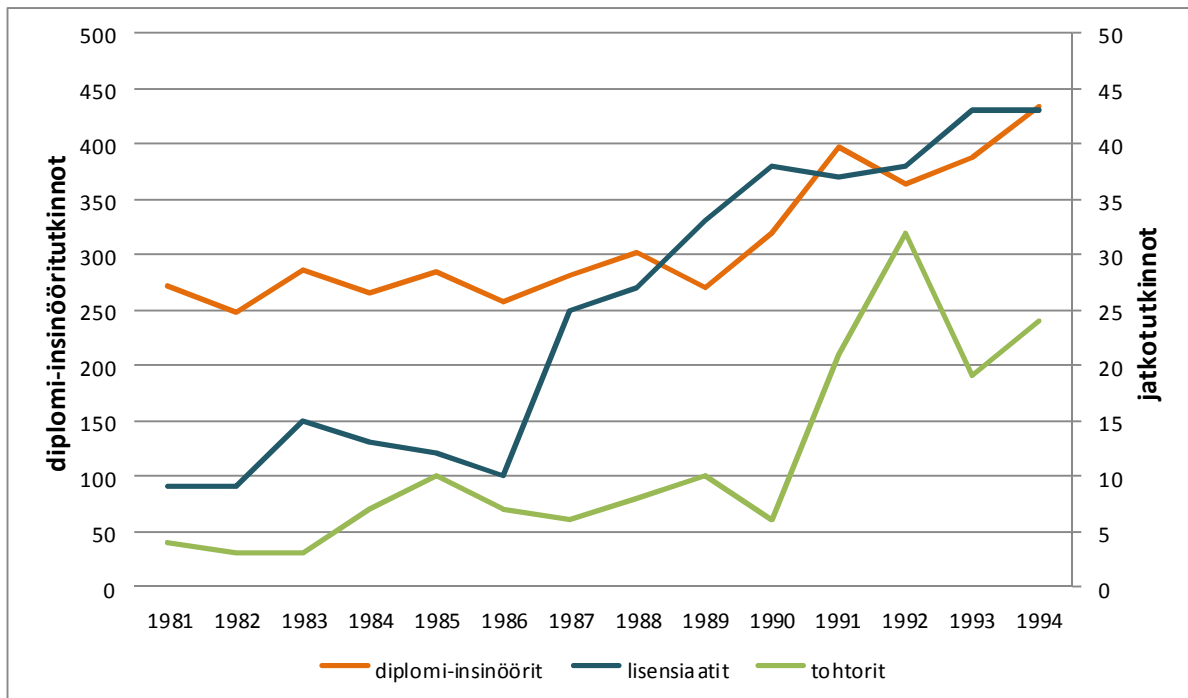
”Korkeakoulujen tuloksellisuutta mitattaessa on valmistuneiden määrä eräs keskeisimpiä indikaattoreita. Tärkeätä on myös entistä enemmän kiinnittää huomiota opetuksen laatuun, sillä siten voidaan parhaiten vaikuttaa myös opintojen sujuvuuteen.” (Tampereen teknillinen korkeakoulu, 1990: 1)

Vuoden 1992 toimintakertomuksessa tuodaan esille korkeakoulun ja opetusministeriön väliset neuvottelut, joissa sovittiin tutkintotavoitteet. Seuraavana vuonna hallintouudistuksen yhteydessä tulosjohtaminen tuotiin myös selkeämmin laitostasolle, vaikka jo vuonna 1987 rehtori jakoi jo raharesurseja ja jonkinasteinen tuloskeskusteluajattelu alkoi (SWOT Consulting Group, 1993: 3). Vuoden 1993 vuosikertomuksessa todetaankin korkeakoulun hallintoa koskevaan uuteen asetukseen liittyen:

”Siirtyminen toimintamenobudjettiin ja tulosjohtamiseen lisäsi korkeakoulujen päätäntävaltaa. Korkeakoulun sisällä myös laitosten päätäntävaltaa ja vastuuta lisättiin.” (Tampereen teknillinen korkeakoulu, 1994: 16)

Korkeakoulun tieteellisyyden nostamiseksi tohtorien ja lisensiaattien koulutukseen oli sisäisesti kiinnitetty huomiota jo aiemminkin. 1980-luvun vuosikertomuksissa suoritettujen jatkotutkintojen – varsinkin tohtorin tutkintojen – määrää käsitellään vuodesta riippuen kriittisesti tai kiitellen. Tohtorin tutkintojen määrä lähti kuitenkin selkeään kasvuun vasta 1990-

luvun alussa, kuten kuvasta 7 on nähtävissä. Lisensiaatin tutkintojen määrä lähti kasvuun jo muutama vuosi aiemmin. Diplomi-insinöörin tutkintojen vuosittainen määrä kasvoi myös huomattavasti opiskelijamäärien kasvaessa.



Kuva 7. TTKK:ssa suoritettut tutkinnot vuosina 1981-1994 (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2015a)

Edellä tarkastelemani ajanjakso oli Tampereen teknilliselle korkeakoululle vahvan kasvun aikaa. 1990-luvun alun lama vaikutti korkeakoulun rahoitukseen ja sitä kautta toimintaan, mutta talouden kiristyminen näyttää vaikuttaneen TTKK:n kasvuun vain hetkellisesti. Korkeakoulusektorilla tapahtui muutoksia 1990-luvun alussa, kun ensimmäiset väliaikaiset ammattikorkeakoulut aloittivat toimintansa. Valtion hallinnon suunnasta oli myös painetta yhdistää Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen korkeakoulu tutkintojen kehittämiseksi sekä tutkimusresurssien käytön tehostamiseksi. Mahdollisesta yhdistymisestä aiheutuvia etuja ja haittoja sai tehtäväkseen selvittää vuorineuvos Yrjö Pessi, jonka raportti julkistettiin vuoden 1993 lopulla. Selvitysmies ehdotti mm. korkeakoulun hallitukseen otettavaksi ulkopuolisia jäseniä ja opiskelijoiden vapaata opiskeluoikeutta korkeakoulujen välillä²⁸.

Käytössäni olleiden lähteiden mukaan ensimmäinen virallinen strategiaprozessi käynnistettiin vuonna 1993. Tampereen teknillisen korkeakoulun strategiasuunnitelma julkistettiin vuonna 1994.

²⁸ Edellä mainitut tiedot selvityksestä ja sen suosituksista perustuvat 17.1.1994 päivättyyn rehtorin ja hallintojohtajan allekirjoittamaan ja opetusministeriön koulutus- ja tiedeosastolle osoitettuun lausuntoon liittyen Yrjö Pessin mietintöön.

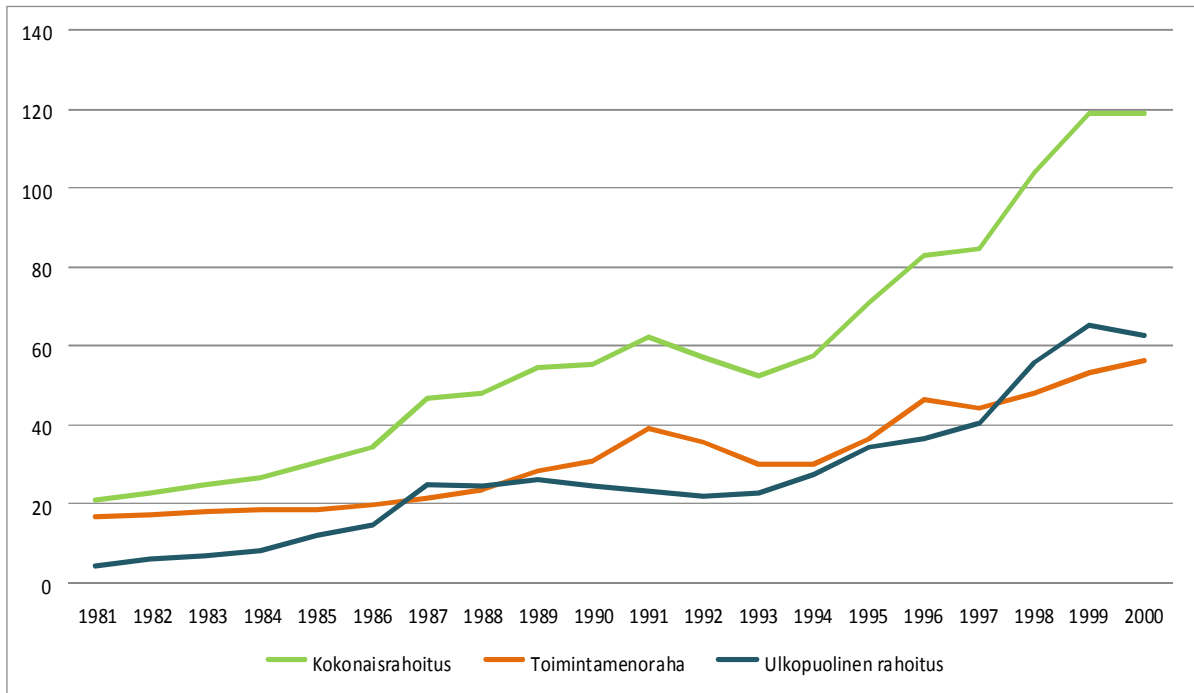
4.2 Teollisuuden korkeakoulu (1994-2000)

”Tampereen teknillinen korkeakoulu kouluttaa laaja-alaisen tietomäärän osaavia diplomi-insinöörejä sekä korkean teknologiaosaamisen omaavia tohtoreita teollisuuden tarpeisiin, suorittaa perustutkimusta omilla painopistealueillaan, ratkoo teollisuudesta tulevia ongelmia harjoitustöissä ja palvelututkimuksissa ja on muutoinkin erittäin kiinteässä vuorovaikutuksessa teollisuuden kanssa.” (TTKK:n liikeidea, Strategiasuunnitelma 1994, s. 2)

Vuosikertomusten ja strategiasuunnitelman valossa Tampereen teknillistä korkeakoulua ryhdyttiin laman jälkeen kehittämään vielä aiempaa määrätietoisemmin. Vuonna 1993 Korkeakouluneuvosto oli julkaissut Suomen tiedekorkeakoulujen ’ranking-listan’ (SWOT Consulting Group, 1993: 9), jossa tiedekorkeakouluja oli verrattu kolmen eri mittarin avulla: perus- ja jatkotutkinnot opettajia kohti, Suomen Akatemian rahoitus opettajia ja tutkijoita kohti ja kansainvälinen tutkijoiden ja opettajien vaihto. Nämä mittarit yhdistettynä TTKK sijoittui seitsemäntoista korkeakoulun joukossa neljänneksi. Tekniikan alan korkeakouluista Teknillinen korkeakoulu oli listalla ensimmäisenä, Oulun yliopisto kuudentena ja Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu kymmenentenä. Näin ollen TTKK oli vajaan kolmekymmenvuotisen historiansa aikana noussut nopeasti kansalliselle tiedekorkeakoulukartalle.

Mutta tämä ei riittänyt, vaan tavoitteena oli nousta *”Suomen ykköskorkeakouluksi tekniikan alalla”* (SWOT Consulting Group, 1993: 5). Strategiasuunnitelmassa asetettiin tavoitteet siitä, miten TTKK:n tulisi kehittyä vuoteen 2000 mennessä koulutuksen, tutkimuksen, kansainvälisyyden, teollisuusyhteistyön ja TTKK:n keskinäisen yhteistyön puitteissa. Numeerisia tavoitteita annettiin opiskelijoiden sisäänotolle, opiskelijoiden kokonaismäärälle, valmistuneille diplomi-insinööreille ja tohtoreille sekä rahoitukselle. Rahoituksen suhteen pyrittiin 260 miljoonaan markkaan, josta 100 miljoonaa olisi ns. aktiivirahaa.

TTKK:n kokonaisrahoituksen määrä kasvoikin vuosina 1994-2000 yli tavoitteiden. Sekä valtion myöntämä toimintamenoraha että ulkopuolinen rahoitus kasvoivat kyseisellä ajanjaksolla, mikä on nähtävissä kuvassa 8.

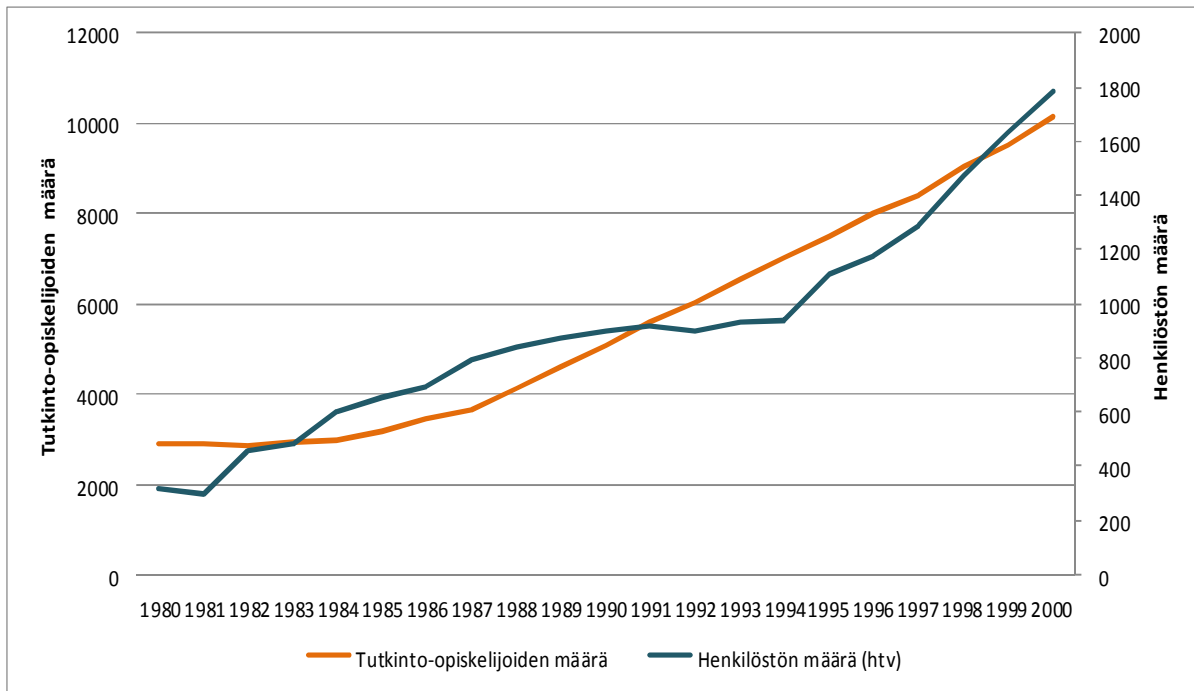


Kuva 8. TTKK:n rahoituksen kehitys ilman edellisiltä vuosilta siirtyviä eriä / ylijäämiä vuosina 1981-2000 vuoden 2014 euroina (milj.)²⁹

Kuvasta 8 nähdään myös, kuinka ulkopuolisen rahoituksen määrä palasi laman pudotuksen jälkeen vastaamaan ensin miltei puolta korkeakoulun kokonaisrahoituksesta nouden 1990-loppupuoliskolla yli puoleen kokonaisrahoituksesta.

Myös organisaation koko kasvoi. Kuvasta 9 on nähtävissä kuinka henkilöstön määrä miltei kaksinkertaistui vuodesta 1994 vuoteen 2000. Samaan aikaan tutkinto-opiskelijoiden määrä jatkoi tasaista kasvuaan. Opiskelijoiden kokonaismäärän tavoitteeksi oli strategiasuunnitelmassa asetettu 7000 opiskelijaa, sillä ajatuksella, että sisäänotto säilyisi lähestulkoon vuoden 1993 tasolla eli noin 900 opiskelijassa, mutta ensimmäisen vuoden jälkeen opiskelijoista 10 % irtisanottaisiin. Valmistuneiden diplomi-insinöörien tavoitteeksi vuonna 2000 asetettiin 700 ja valmistuneiden tohtorien osalta tavoite oli 30. Jälkikäteen tarkasteltuna voidaan todeta, että valmistuneiden diplomi-insinöörien määrässä vuonna 2000 ei aivan päästy tavoitteeseen, mutta tohtorien osalta tavoite ylittyi. Vuonna 2000 TTKK:sta valmistui 671 diplomi-insinööriä ja 35 tohtoria, mikä jäi hieman alle siihenastisen ennätyksen, joka oli 37 tohtoria vuonna 1999.

²⁹ Olen muuntanut vuosien 1994-2000 markat vuoden 2014 euroiksi Tilastokeskuksen (2015) julkaisemien rahanarvokertoimien avulla.



Kuva 9. TTKK:n henkilöstön ja tutkinto-opiskelijamäärien kehitys vuosina 1980-2000

Määrätietoisesta tuloksellisuuden nostamisesta kertoo myös tulospistejärjestelmän käyttöönotto vuonna 1994. Tämä oli osa 1980-luvun loppupuolella alkanutta kehitystä tulosvastuuajattelusta osana korkeakoulujen valtion ohjausta ja yritysmaailmasta tuttu tulosjohtamisen malli tuotiin myös osaksi sisäistä johtamisjärjestelmää. Opetusministeriön kanssa tehdyissä tulossopimuksissa sovitut tavoitteet vietiin yksittäisten laitosten tuloskohteiksi, joiden perusteella jaettiin rahoitusta. Vuoden 1996 vuosikertomuksessa (Tampereen teknillinen korkeakoulu, 1997) mainitaan, että 15% korkeakoulun valtiolta saamasta toimintamenorahasta jaettiin ennalta määriteltujen tavoitteiden ja saavutettujen tulosten perusteella.

Tulospistejärjestelmässä vuosina 1994-1997 tuloskohteiksi mainitaan mm. opintoviikot, diplomityöt, liseniaattityöt, väitöskirjat, täydennyskoulutustunnit, kansainvälinen tutkija- ja opiskelijavaihto, kansainväliset ja kotimaiset julkaisut, kansainväliset esitelmät, myönnetyt patentit, valmistumisen jälkeen työllistyneet opiskelijat, konferenssien järjestäminen sekä tutkimusyhteistyö. Yhden opintoviikon kerroin järjestelmässä oli 1, kun taas täydennyskoulutustunnin kerroin oli 5. Diplomityön kerroin oli vuonna 1994 100, liseniaattityön 300 ja väitöskirjan 800.

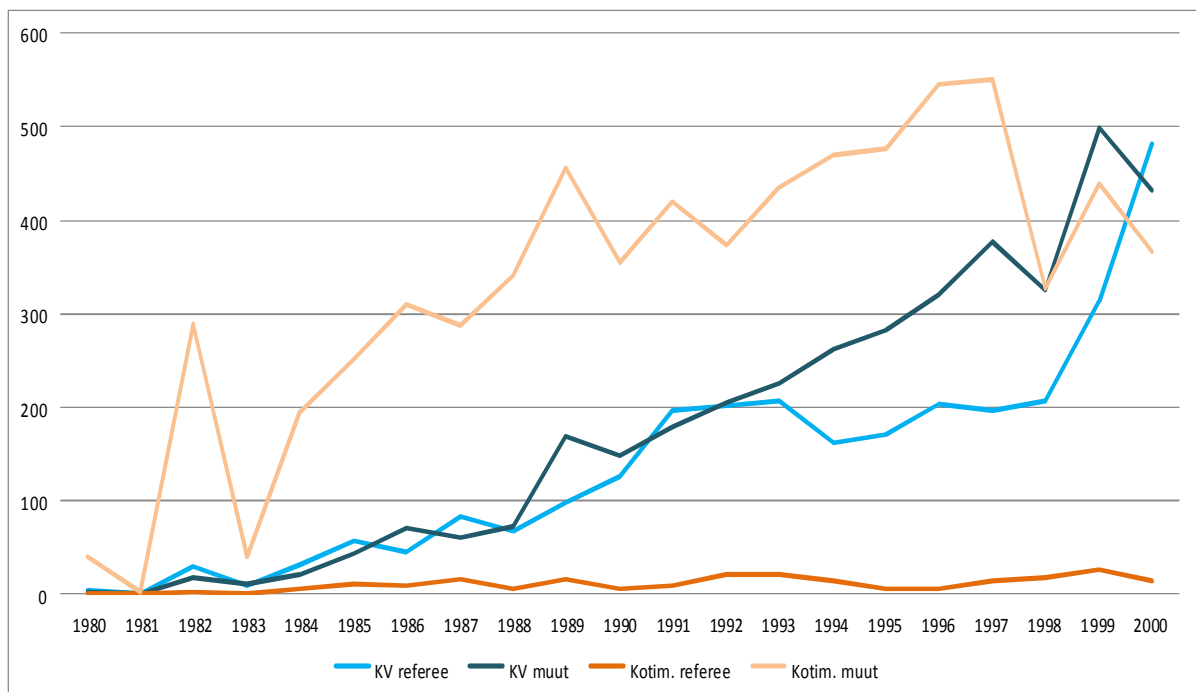
Vuoden 1997 tulospistejärjestelmädokumentissa mainitaan, että väitöskirjasta myönnettävien tulospisteiden kerroin oli 1100, mikäli väitöskirja on tehty ilman liseniaatin tutkintoa eli toisin sanoen suoraan diplomi-insinööristä tohtoriksi. Kotimaisten julkaisujen kerroin vuonna 1994 oli 5, kun vastaavasti kansainvälisten julkaisujen kerroin oli 50. Vuonna 1999 kertoimet päivitettiin ja kotimaisten julkaisujen kerroin nostettiin 10:een. Kansainväliset julkaisut jaettiin kahdeksi eri

kohteeksi, joista kansainvälisten referee-artikkelien kerroin asetettiin 100:aan ja muut kansainväliset julkaisut 50 pisteeseen.

Vuosikertomuksissa julkaisut ja varsinkin kansainväliset tieteelliset julkaisut tuodaan selkeämmin esille 1990-luvun puolivälin jälkeen. Omaksi erilliseksi kohdaksi toimintakertomuksissa tutkimus oli nostettu 1990-luvun alussa. Vuoden 1997 vuosikertomuksessa todetaan seuraavasti:

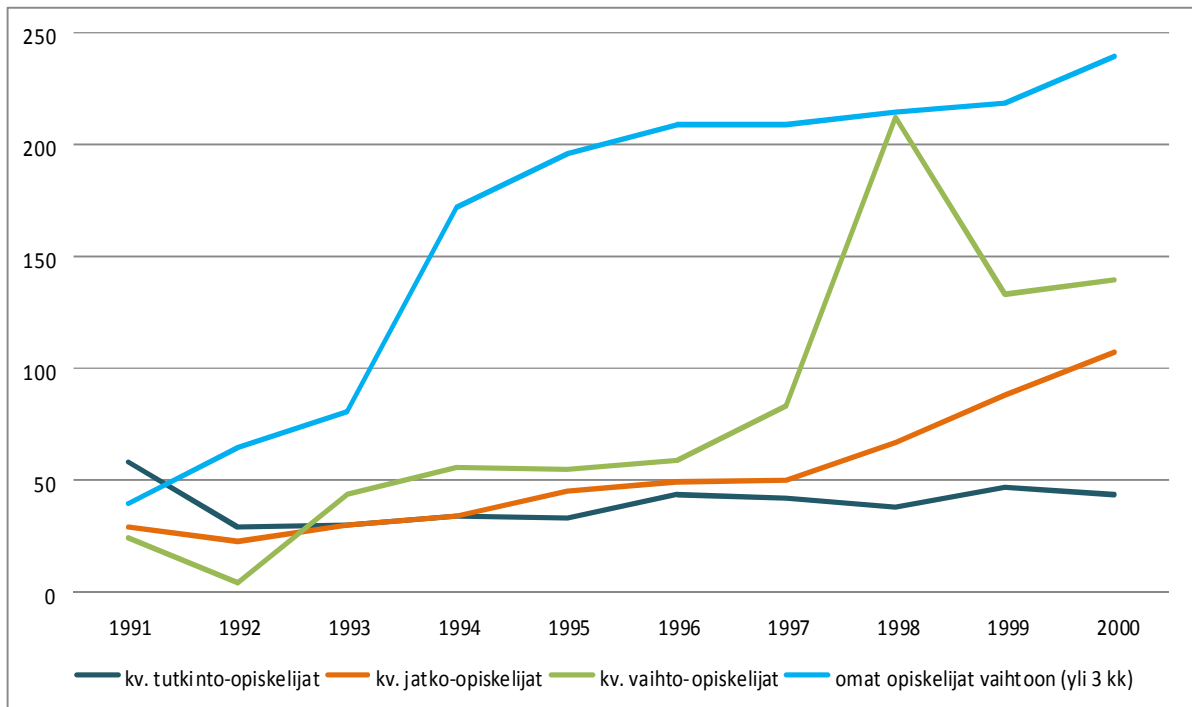
”Kansainvälistyminen ja kiristynvä kilpailu ulkopuolisesta tutkimusrahoituksesta vaativat, että tieteellinen taso pysyy korkealla.” (Tampereen teknillinen korkeakoulu, 1997: 3)

Kansainvälisten julkaisujen määrä jatkoikin kasvuaan ja 1990-luvun loppupuoliskolla määrä lähti rajuun nousuun, kuten kuvasta 10 on nähtävissä.



Kuva 10. TTKK:n julkaisutoiminta vuosina 1980-2000

Tieteellisen toiminnan kehittämisen ohella kansainvälistymisen painotuksen kasvaminen näkyy sekä vuosikertomuksissa että strategiasuunnitelmassa ja tulospistejärjestelmädokumenteissa. Kuten kuvasta 11 näkyy, 1980-luvun lopulla alkanut järjestelmällinen kansainvälinen opiskelijavaihto lähti selkeään kasvuun. Samoin ulkomaisten jatko-opiskelijoiden määrä yli kaksinkertaistui kolmessa vuodessa.



Kuva 11. TTKK:n kansainväliset opiskelijat ja vaihto-opiskelun kehitys vuosina 1991-2000

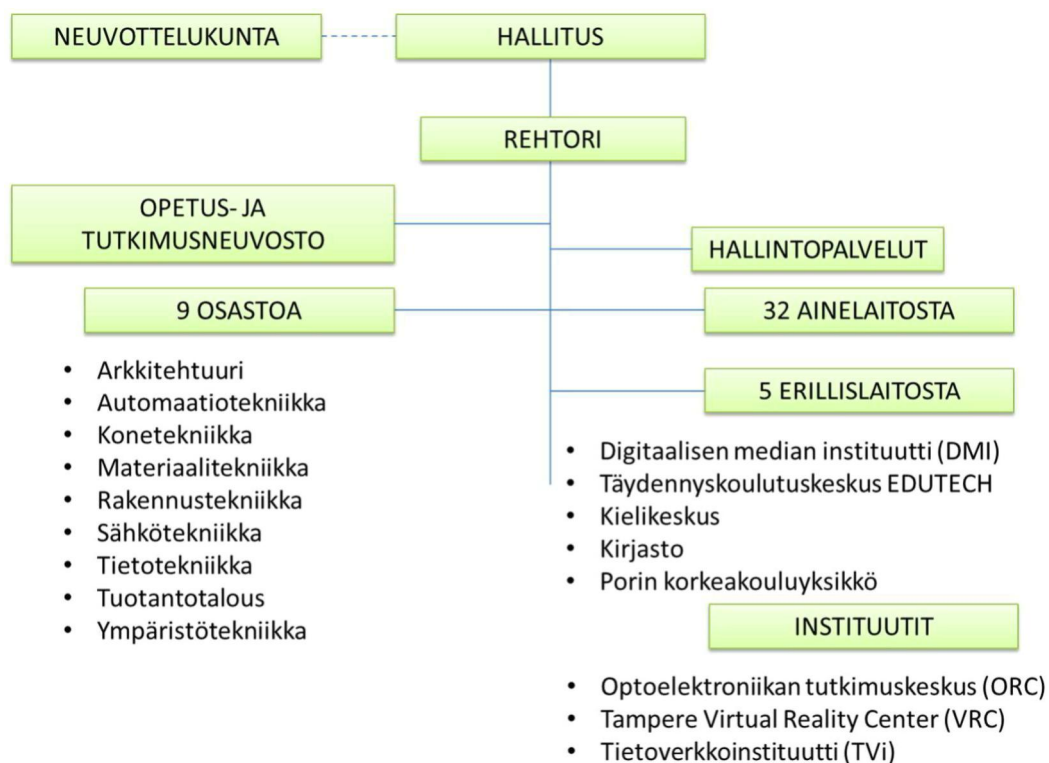
Tampereen teknillinen korkeakoulu kehittyi vuosina 1994-2000 myös hallinnollisesti. Automaatiotekniikan, tuotantotalouden ja ympäristötekniikan osastot perustettiin vuonna 1996, jotta organisaatio vastaisi paremmin koulutusohjelmajakoa. Samana vuonna rehtori Lepistö kuoli yllättäen ja uudeksi rehtoriksi valittiin vuonna 1997 professori Jarl-Thure Eriksson sähköosastolta. Vuoden 1997 elokuussa tuli myös voimaan uusi yliopistolaki (645/1997), joka korvasi aiemmat opetusministeriön toimialaan kuuluvista yliopistoista ja muista tiedekorkeakouluista annetut 20 lakia. Ensimmäiset vakinaisella toimiluvalla toimineet ammattikorkeakoulut aloittivat vuonna 1996 ja näitä koskien oli oma lainsäädäntönsä.

Keskeiset muutokset aiempaan verrattuna koskivat yliopistojen itsehallintoa. Laissa ei enää määritelty tarkasti yliopistojen tehtävistä ja toimintatavoista, vaan kyseisistä asioista säädettiin yleisluontoisesti. Uuden lain mukaan yliopistot saivat päättää itse oman opetus- ja tutkimusorganisaationsa järjestämisestä hallitusta lukuun ottamatta, jonka tehtävät olivat laissa määritelty. Professorien virantäytöistä oli aiemmin päättänyt presidentti, mutta uuden lain voimaantulon myötä yliopistot saivat oikeuden itse nimittää tietyt kelpoisuusvaatimukset huomioiden valitsemansa henkilöt professorien ja apulaisprofessorien virkoihin. (Hallituksen esitys, 1996; Yliopistolaki, 1997; Yliopistoasetus, 1998) Professorinimikkeitä yhtenäistettiin valtakunnallisesti vuonna 1998, jolloin apulaisprofessorinimikkeestä luovuttiin (Professoriliitto, 2015).

Laki myös mahdollisti yliopiston ulkopuolisten henkilöiden ottamisen hallitukseen ja sen kahdennessatoista pykälässä todetaankin seuraavasti:

”Johtosäännössä voidaan myös päättää, että hallituksen jäsenistä enintään kolmannes voidaan valita henkilöstä, jotka eivät ole yliopiston henkilöstöä eivätkä opiskelijoita.”
(Yliopistolaki, 1997)

Professorien, muun henkilökunnan ja opiskelijoiden kolmikantahallitusten aika päättyi, kun Tampereen teknillinen korkeakoulu nimitti hallitukseen ensimmäistä kertaa kaksi yliopistoyhteisön ulkopuolista jäsentä vuoden 1998 organisaatiouudistuksen yhteydessä, jolloin myös neuvottelukunnan asema virallistettiin. Uudistettu organisaatio on nähtävissä kuvassa 12.



Kuva 12. TTKK:n organisaatio vuonna 1999 (Tampereen teknillinen korkeakoulu, 2000: 26)

Laman jälkeen jatkuneen kasvun lisäksi tulosjohtamisen vahvistuminen ja muiden yritysmäisten toimintatapojen, kuten strategiasuunnitelmien ja uuden kustannuslaskentamallin, lanseeraaminen oli edellä tarkastelemalleni ajanjaksolle tunnusomaista. Myös kansainvälistymiseen, niin tutkimuksen kuin koulutuksenkin osalta, kiinnitettiin yhä enenevässä määrin huomiota. Toimintaympäristöä ajatellen ajanjaksolle tyypillistä oli tietotekniikan merkityksen valtava kasvu maailmanlaajuisesti ja uusiin teknologioihin kohdistuvat odotukset sekä tästä seurannut nousukausi.

Korkeakoulu pyrki myös tietyiltä osin vastaamaan vuorineuvos Yrjö Pessin selvityksessä esiin tuotuihin kehittämiskohteisiin. Esimerkiksi vuodesta 1995 lähtien Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisellä yliopiston opiskelijoilla oli vapaa sivuaineoikeus ko. korkeakouluissa ja

laajempi sopimus opiskelijoiden liikkuvuudesta tehtiin Länsi-Suomen yliopistojen kesken vuonna 1999. Kuten aiemmin toin jo esiin, vuorineuvos Pessin selvityksessä ehdotetut ulkopuoliset jäsenet korkeakoulun hallitukseen otettiin vuonna 1998.

Koulutuksellisesti uusiin työelämätarpeisiin vastattiin perustamalla tietojohdamisen koulutusohjelma vuonna 1999, jolloin korkeakouluun perustettiin myös laatutyöryhmä, jonka tehtävänä oli arvioida opetuksen laatuun vaikuttavia tekijöitä sekä selvittää tutkinnon läpäistävyyttä (Tampereen teknillinen korkeakoulu, 2000: 9). Laatutyöryhmä perustaminen seurasi Euroopan yliopistojen liiton (CRE) nimeämän asiantuntijaryhmän vuonna 1998 suorittamaa TTKK:n laatujärjestelmän auditointia.

4.3 Elinkeinoyhteistyötä korostava tiedekorkeakoulu (2000-2005)

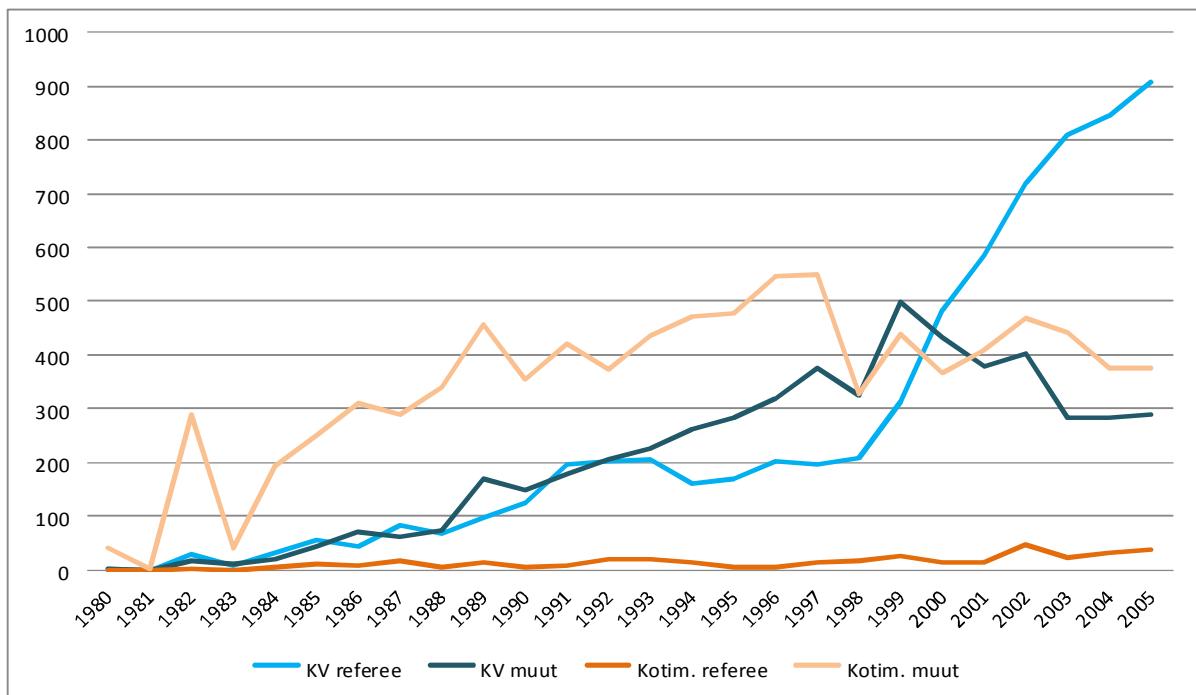
”Tampereen teknillinen korkeakoulu toimii elinkeinoelämän ja muun yhteiskunnan tarpeita palvelevana, ylittä tekniikan ja arkkitehtuurin koulutusta antavana ja näiden alojen korkeatasoista tieteellistä tutkimusta harjoittavana yliopistona. Korkeakoulu toimii kiinteässä vuorovaikutuksessa teollisuuden kanssa ja tuottaa tehtäväalaansa kuuluvia korkeatasoisia tutkimus-, tuotekehitys- ja täydennyskoulutuspalveluja.” (TTKK:n toiminta-ajatus, Strategia 2000-2005, s. 12)

2000-luku alkoi Tampereen teknillisen korkeakoulun osalta edellisen vuoden aikana uudistetun strategian viitoittamana. Strategian vaikuttimina ja suunnittelun lähtökohtina strategiadokumentissa mainitaan mm. tietotekniikan merkittävyyden kasvu, teollisuuden voimakas globalisaatio sekä kilpailu osaamisesta ja osaavista resursseista. Strategian tavoitteena oli vahvistaa TTKK:n profiilia korkeatasoisena vankkaan luonnontieteellis-tekniseen pohjaan perustuvan opetuksen ja tutkimuksen tiedekorkeakouluna. Keskeiset strategiadokumentissa mainitut painopistealueet olivat kasvu tietyillä koulutusaloilla, tietotekniikkaan ja elektroniikkaan panostaminen ja pitkän tähtäimen tutkimuksen määrän ja tason nostaminen. (SWOT Consulting Group, 1999)

Opetuksen puolella keskeisenä strategisena haasteena mainittiin opetuksen volyymillinen kasvu ja siitä selviäminen laadukkaasti. Vastaavasti julkaisutoiminnalla nähtiin olevan keskeisin merkitys TTKK:n tutkimusprofiilin ja imagon nostamisessa. Julkaisutoiminnan kautta tutkimusprofiilin kehitys koettiin olevan mahdollista toteuttaa nopeasti ja näin mahdollistaa TTKK:n toiminnan erottautuminen tietyistä ammattikorkeakouluista. (SWOT Consulting Group, 1999)

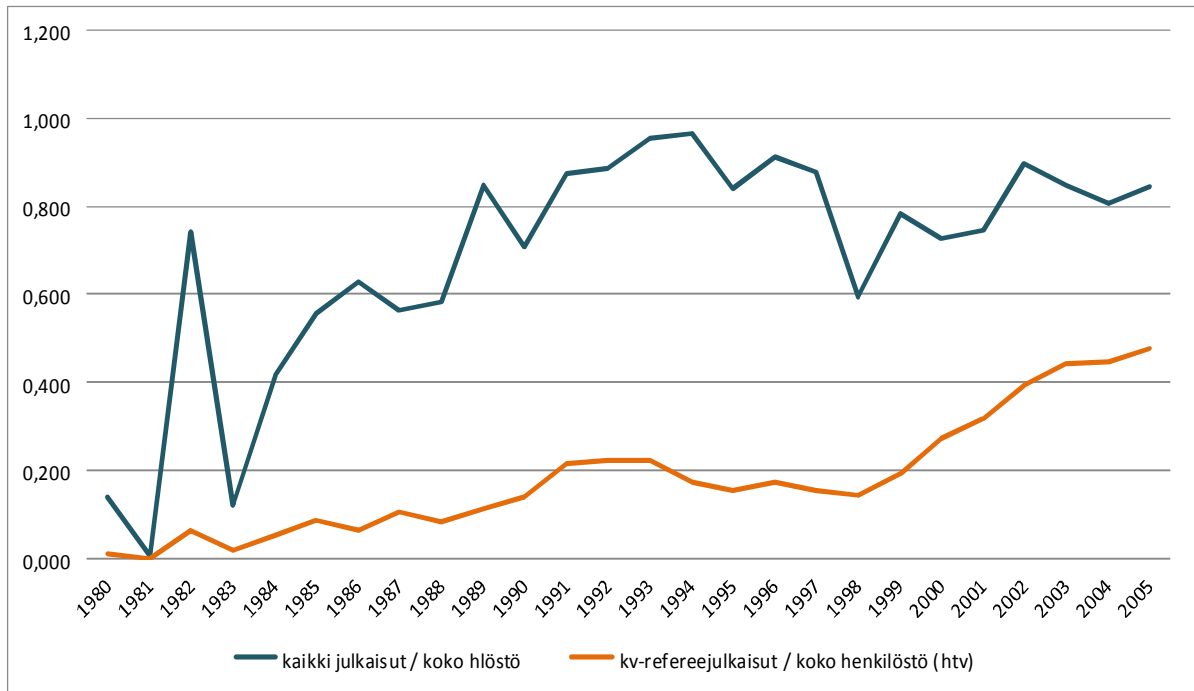
Tulospistejärjestelmässä vuosille 2002-2005 julkaisutoiminnan painoarvoa lisättiin siten, että kotimaisista julkaisuiden kerroin oli 20, kansainvälisten referee-artikkelien kerroin oli 140 ja muiden kansainvälisten julkaisuiden kerroin oli 80. Kuvasta 13 onkin nähtävissä, että

kansainvälisten referee-julkaisujen määrä jatkoi 1990-loppupuolella alkanutta voimakasta kasvuaan.



Kuva 13. TTKK:n julkaisutoiminta vuosina 1980-2005

Vastaavasti kuvassa 14 on esitetty korkeakoulun julkaisutuottavuus sekä kaikkien julkaisujen että kansainvälisten referee-julkaisujen osalta. Kuvasta nähdään, että suhteutettuna koko henkilöstön määrään julkaisujen määrässä on ollut melko suuria vaihteluita. Kuten aiemmin olen jo tuonut ilmi, järjestelmällinen tiedonkeruu julkaisuista tietokantaan on kirjaston henkilökunnan mukaan aloitettu vasta 1990-luvun alkupuolella, joten vanhemmat tiedot eivät ole täysin kattavia ja luotettavia. Kehitys 1990-luvun jälkeen näyttäisi kuitenkin olevan senkaltainen, että julkaisutoiminnan määrä suhteessa koko henkilöstöön on heilahdellut, muttei muuttunut merkittävästi. Sitä vastoin julkaisutoiminta 1990-loppupuolelta lähtien on painottunut kansainvälisiin referee-julkaisuihin.



Kuva 14. TTKK:n julkaisuutuottavuus vuosina 1980-2005

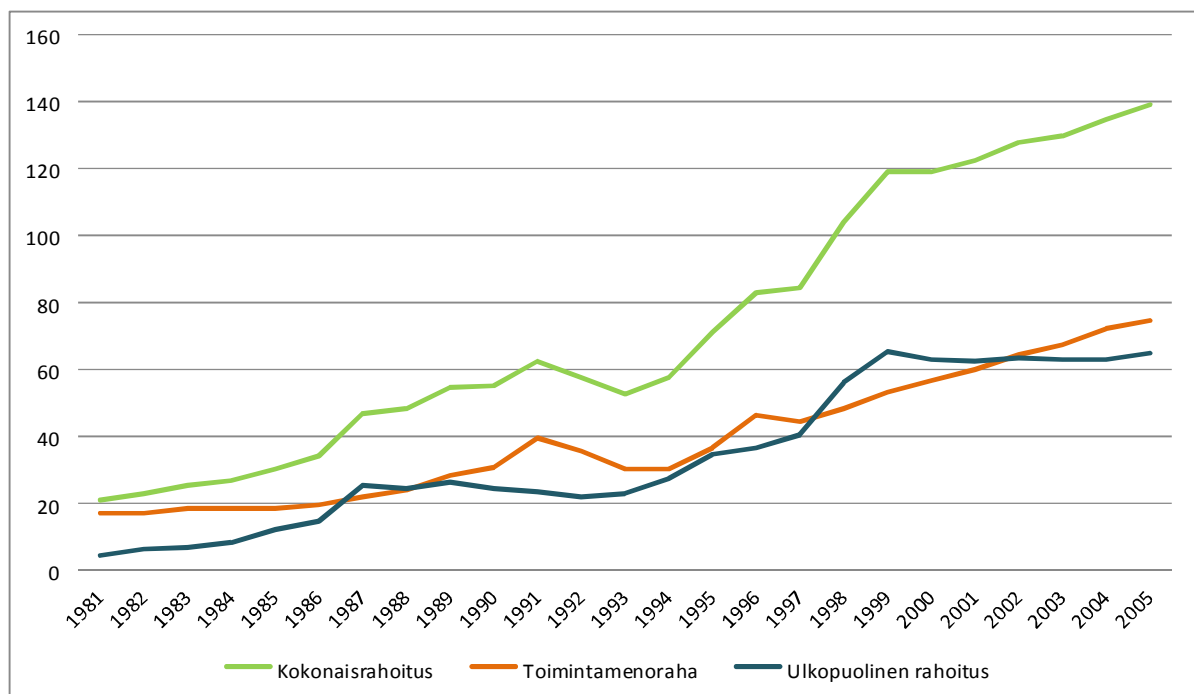
Tampereen teknillisen korkeakoulun tieteellinen toiminta sai myös kansallista tunnustusta. Ajanjaksolla 2000-2005 TTKK:lla toimi kolme Suomen Akatemian nimeämää huippuyksikköä: biomateriaalien tutkimusryhmä, hydraulikan ja automatiikan laitos sekä signaalinkäsittelyalgoritmien tutkimusryhmä. Vuoden 2000 strategiassa mainitaan myös tavoitteeksi Suomen Akatemialta ja Tekesiltä saatavan kansallisen tutkimusrahoituksen lisääminen sekä kansainvälisen, lähinnä EU-rahoituksen lisääminen. Tulospistejärjestelmässä tutkimusyhteistyön osalta painotettiin juuri EU- ja muuta kansainvälistä rahoitusta sekä Suomen Akatemian rahoitusta. Akatemiaprofessorista yksittäinen laitos sai 500 pistettä ja akatemiattutkijasta 200 pistettä. Konkreettisina, numeerisina tavoitteina vuodelle 2005 strategiassa esitettiin Tekesin osalta 100 miljoonaa markkaa, Suomen Akatemian rahoitukselle 30 miljoonaa markkaa ja EU-rahoitukselle 20 miljoonaa markkaa.

Tavoitteet ja toteumat on esitetty seuraavassa taulukossa 15 vuoden 2014 euroina (milj.). Kaikkien kyseessä olevien rahoituslähteiden suhteen vuosina 2000-2005 tapahtui kasvua, joskin toteumasta nähdään, että Tekesistä saatavan rahoituksen tavoitteesta jäätin hieman ja ulkomaisen rahoituksen osalta tavoitteesta jäätin huomattavasti. Suomen Akatemian rahoitustavoite vuodelle 2005 sen sijaan ylitettiin.

Taulukko 15. Tekesin, ulkomainen ja Suomen Akatemian rahoitus TTKK:lle vuosina 2000-2005 vuoden 2014 euroina (milj.)

rahoituslähde	tavoite vuodelle 2005	2000	2001	2002	2003	2004	2005	toteuma 2005
Tekes	21,4	19,5	21,6	20,8	20,7	21,6	20,5	96 %
EU ja muu ulkomainen	4,3	1,6	1,3	1,8	2,3	2,1	3,0	70 %
Suomen Akatemia	6,4	6,9	7,1	7,3	7,1	7,9	7,3	114 %

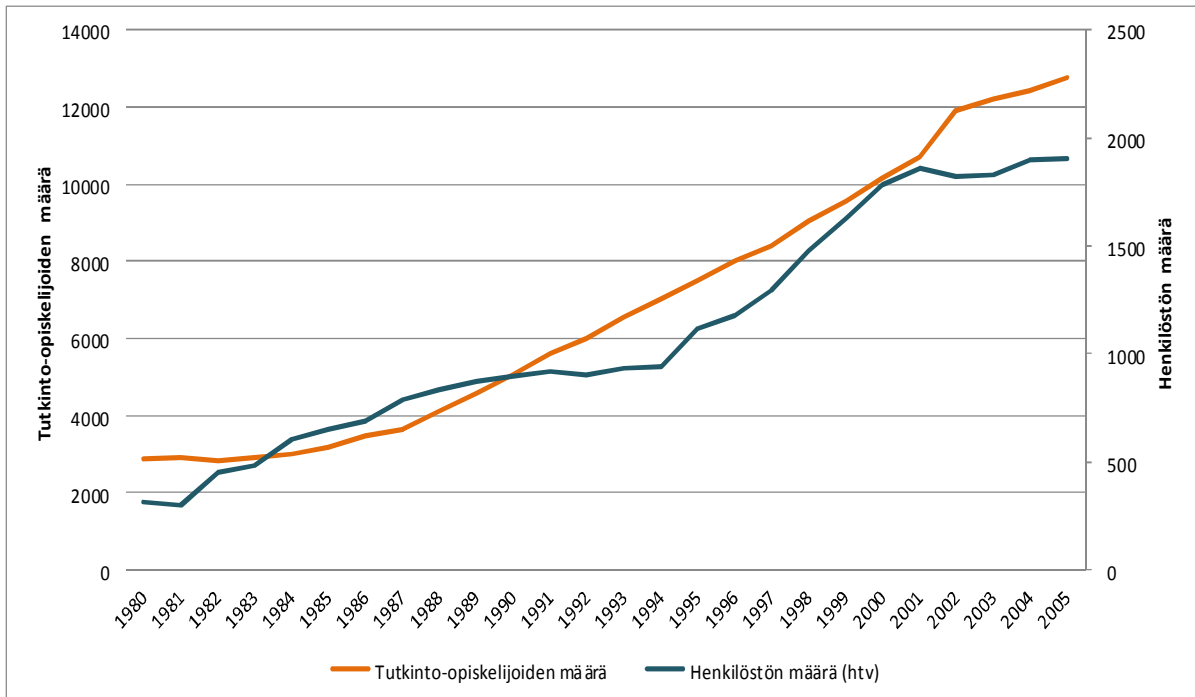
Kuten kuvasta 15 nähdään, kaiken kaikkiaan vuosina 2000-2005 ulkopuolisen rahoituksen määrä pysyi melko lailla ennallaan valtion budjettirahoituksen kasvaessa jonkin verran.



Kuva 15. TTKK:n rahoituksen kehitys ilman edellisiltä vuosilta siirtyviä eriä / ylijäämiä vuosina 1981-2005 vuoden 2014 euroina (milj.)

Tampereen teknillisen korkeakoulun toiminnassa vuosina 2000-2005 näkyi vahvasti alueellinen yhteistyö. Bioteknologian koulutus aloitettiin yhdessä Tampereen yliopiston kanssa 2000-luvun alussa. Samaan aikaan etätoimipisteitä perustettiin mm. Raumalle, Kokkolaan ja Vammalaan. Porin, Seinäjoen ja Lahden yliopistokeskukset aloittivat toimintansa vuonna 2004. Yhdessä Tampereen yliopiston, Tampereen ammattikorkeakoulun ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulun kanssa laadittiin vuosille 2003-2006 yhteinen aluestrategia, jonka tärkeimmiksi tavoitteiksi asetettiin työnjaon ja roolin selkeyttäminen sekä yhteistyön koordinointi (Tampereen teknillinen yliopisto, 2003: 12). Hervannan kampusta kehitettiin ja kasvun aiheuttamaa tilojen puutetta helpotettiin rakentamalla Tietotalo-rakennus.

Kuten kuvasta 16 nähdään, tutkinto-opiskelijoiden määrä jatkoi 2000-luvun alussa selkeää kasvua, kun taas henkilöstön määrä tasaantui hieman alle 2000 henkilötyövuoteen ollen vuonna 2005 siihenastisessa huipussaan 1906 henkilötyövuotta.



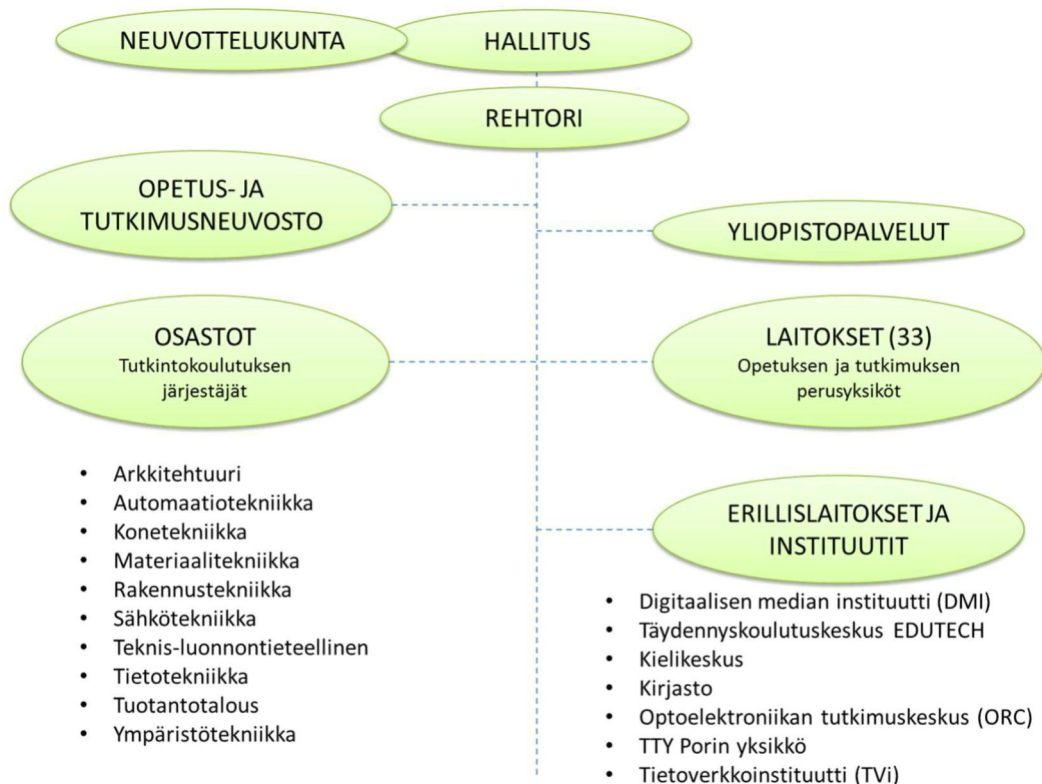
Kuva 16. TTKK:n henkilöstön ja tutkinto-opiskelijämäärien kehitys vuosina 1980-2005

Henkilöstörakenteellisesti muutokset on nähtävissä taulukossa Taulukko 16. Vuoteen 2005 mennessä opetushenkilöstön osuus koko henkilökunnasta oli laskenut, samoin laboratoriohenkilökunnan. Professorien, tutkijahenkilökunnan sekä hallinto- ja toimistohenkilökunnan osuus oli sitä vastoin jonkin verran noussut.

Taulukko 16. TTKK:n henkilöstörakenne vuosina 2000-2005

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
opetushenkilöstö (ilman professoreja)	13,7 %	12,7 %	14,1 %	13,3 %	12,4 %	12,0 %
Professorit	6,4 %	6,6 %	6,9 %	7,2 %	7,3 %	7,2 %
tutkijat ja tutkimusapulaiset	58,8 %	61,0 %	59,4 %	60,1 %	61,4 %	61,0 %
laboratoriohenkilökunta	9,2 %	7,7 %	7,5 %	7,1 %	6,4 %	6,5 %
Kirjasto	1,1 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,3 %	1,2 %
Atk	1,6 %	1,6 %	1,4 %	1,6 %	1,6 %	1,8 %
hallinto- ja toimisto	8,2 %	8,4 %	8,6 %	8,6 %	8,6 %	9,4 %
huolto- ja kiinteistö	1,1 %	1,1 %	1,1 %	1,1 %	1,0 %	0,9 %

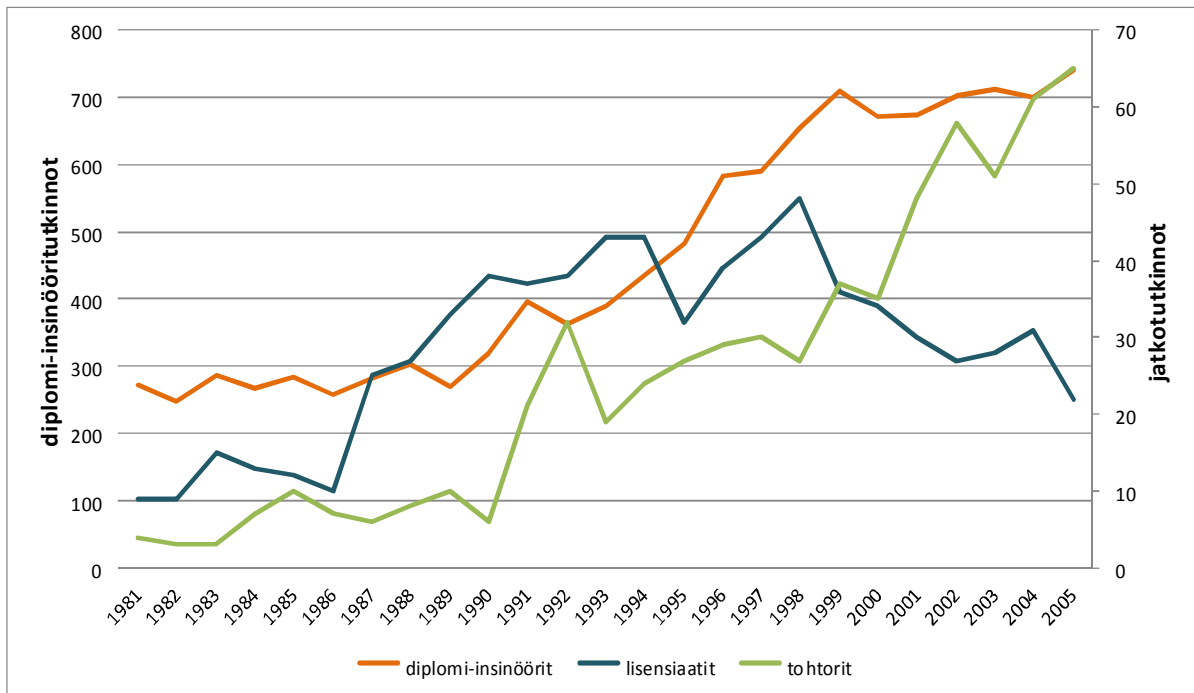
Johtamisen ja päätöksentekoprosessien suhteen vuosille 2000-2005 tehdyssä strategiasuunnitelmassa (1999: 41-42) tavoitteeksi asetettiin johtamisvalmiuksien laajentaminen selkeä vastuumäärittely säilyttäen. Dynaaminen päätöksentekokyky haluttiin säilyttää kuitenkin siten, että johtamisvastuuta ja päätöksentekoa vietäisiin lähemmäs toimintarajapintaa. Suunnitellussa johtamismallissa keskitettiin kokonaisjohtamisvastuu ja vastuu strategian määrittelystä rehtorille ja hallitukselle. Rehtorin tueksi suunnitelmassa määriteltiin osastonjohtajista, vararehtoreista ja hallintojohtajasta koostuva osastonjohtajien kokous sekä kaksi vararehtoria, joista toisen vastuualueet olivat opetus, laatu ja kansainvälisyys ja toisen vastaavasti tutkimus ja yritys yhteistyö. Tavoitteena oli myös säilyttää pieni keskushallinto ja antaa osastoille selkeästi enemmän sekä kehittämistä että taloudellista vastuuta. Kuten kuvasta 17 kuitenkin nähdään, edellä mainitulla osastonjohtajien kokouksella ei ollut organisaatiossa virallista asemaa. Ko. osastonjohtajien kokous oli kokoontunut jo 1990-luvulla.



Kuva 17. TTY:n organisaatio vuonna 2003 (Tampereen teknillinen yliopisto, 2004b: 18)

Suoritettujen tutkintojen osalta 2000-luvun alussa diplomi-insinööritutkintojen määrä per vuosi tasaantui noin 700:aan. Licensiaattitutkinnot oli pudotettu tulospistejärjestelmästä kokonaan pois, mutta vastaavasti väitöskirjojen painoarvoa oli nostettu 1500 pisteeseen. Tohtoritutkintojen vuosittainen määrä jatkoikin nousuaan, kun taas licensiaattitutkintojen määrä putosi huomattavasti, mikä on nähtävissä kuvassa 18. Vuosille 2001-2003 Opetusministeriön

kanssa tehdyssä tulossopimuksessa tavoitteeksi diplomi-insinööritutkintojen osalta oli määritelty keskimäärin 760 valmistunutta vuodessa ja tohtorien osalta tavoite oli keskimäärin 53 valmistunutta vuodessa (Opetusministeriö, 2000).



Kuva 18. TTKK:ssa suoritettut tutkinnot vuosina 1981-2005

Tälle ajanjaksolle tyypillistä oli laadun ja kehittämisen korostaminen sekä opetuksessa että tutkimuksessa. Laatutyöryhmä jatkoi työtään, mutta samaan aikaan koulutusohjelmissa ja laitoksilla toteutettiin erilaisia laatuhankeita. Opiskeluaikojen pituus koettiin yhdeksi suurimmaksi ongelmaksi, jota lähdettiin ratkomaan mm. laatimalla ensimmäiselle kahdelle lukuvuodelle lukujärjestysuusitus. Kurssipalautejärjestelmää ja sähköisiä opinto-oppaita kehitettiin ja vuonna 2003 otettiin käyttöön myös opiskelijoiden henkilökohtainen opintojen suunnitteluohjelma HOPS.

Heti 2000-luvun alussa perustettiin kaksi uutta koulutusohjelmaa: tietoliikenne-elektroniikan ja teknis-luonnontieteellinen koulutusohjelma. Muutokset ja uudistukset määrittivät vahvasti korkeakoulun toimintaa ja opetuksen osalta merkittävä muutosprojekti oli tutkinnonuudistus. Tutkintorakenteita oli uudistettu jo 1970-luvulla, kun siirryttiin koulutusohjelmiin ja 1980-luvun lopulla, kun opinnoista muodostettiin tietynlaisia moduuleita. Vuonna 2005 alkanut uusi ns. Bolognan prosessiin liittyvä kaksiportainen tutkintorakenne ja siirtyminen opintoviikoista opintopisteisiin, oli merkittävin muutos opetuksen saralla viiteentoista vuoteen.

Kehittämisajattelun lisääntyminen ja koettu tarve opetuksen tukipalvelujen vahvistamiselle johti siihen, että vuonna 2004 perustettiin osastoille yhteensä kahdeksan opetuksen suunnittelijan tointa sekä palkattiin opintopsykologi. Merkittävä henkilövaihdos tapahtui syksyllä 2003, kun

hallintojohtaja Loimio jäi eläkkeelle ja hallintojohtajana aloitti Tiina Äijälä. Samana vuonna rehtori Eriksson valittiin uudelle kaudelle.

Tämän ajanjakson merkittävin tapahtuma oli kuitenkin Tampereen teknillisen korkeakoulun nimenmuutos Tampereen teknilliseksi yliopistoksi vuoden 2003 alusta. Kansallinen keskustelu ammattikorkeakouluista ja yliopistoista toimi osaltaan vaikuttimena siihen, että haluttiin selkeyttää korkeakoulun asemaa tieteellisten yliopistojen joukossa, myös nimen kautta. Muutos toi osaltaan tarpeen uudistaa myös Tampereen teknillisen yliopiston strategiaa ja niinpä alkuvuoden 2004 aikana käytiin läpi uusi strategiaprosessi, jonka tuloksena julkistettiin ”Tekniikan tiedeyliopisto” –strategia vuosille 2004-2010.

4.4 Tekniikan tiedeyliopisto (2004-2010)

”Tampereen teknillinen yliopisto luo perustaa suomalaisen yhteiskunnan kehittymiselle. Tätä tehtävää toteutetaan tieteellisen tutkimuksen, yliopistokoulutuksen ja julkisen vuoropuhelun avulla sekä jatkamalla kiinteää yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa. Yliopisto on tieteenalojensa innovatiivinen ja arvostettu asiantuntija.” (TTY:n Strategia 2004, s. 3)

Toimintaympäristön lisääntyvä kansainvälistyminen ja sitä kautta paikallisuuden merkityksen vähentyminen tutkimuksessa nähtiin vuoden 2004 strategiassa eräänä yhteiskunnallisina kehityssuuntina, joiden merkitys yliopiston ohjauksessa nähtiin oleellisina. Samoin toimintoja ohjaava pyrkimys taloudelliseen tehokkuuteen nähtiin yliopistolle sekä haasteena että mahdollisuutena. Tiedolla ja sen tuottamisella nähtiin suuri yhteiskunnallinen merkitys ja globaali markkina-arvo, vaikka taloudellisen tehokkuuden haaste nähtiin tietyiltä osin ristiriitaisena suhteessa yliopistojen historialliseen tarkoitukseen ja tavoitteeseen tuottaa koko yhteiskunnalle pitkäaikaista hyötyä. (Tampereen teknillinen yliopisto, 2004a: 6-7)

Yliopiston lakisääteiset tehtävät muuttuivat vuonna 2005 voimaantulleessa yliopistolaisissa (715/2004) siten, että vapaan tutkimuksen sekä tieteellisen sivistyksen edistämisen, tutkimukseen perustuvan ylimmän opetuksen ja opiskelijoiden kasvattamisen palvelemaan isänmaataan ja ihmiskuntaa lisäksi laissa määriteltiin erikseen vaatimus toiminnan yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Yliopiston tuli lain mukaan *”toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta.”* (Yliopistolaki, 2004) Kiinteät yhteydet kansainväliseen tiedeyhteisöön, elinkeinoelämän kanssa tehtävä yhteistyö ja julkinen vuoropuhelu omaan toimintaansa liittyvissä asioissa nähtiin 2004 strategiassa tapoina vaikuttaa yhteiskunnallisesti.

Opetusministeriön asettama työryhmä professori Yrjö Neuvon johdolla tarkasteli vuonna 2005 teknistieteellistä koulutusta ja tutkimusta yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa. Tavoitteena

oli myös tuottaa toimenpide-ehdotuksia mm. voimavarojen ja painopistealojen sekä koulutusrakenteiden ja tutkimustoiminnan kehittämiseksi. Lisäksi työryhmän tehtävänä oli ennakoida tekniikan alan koulutustarjonnan mitoitus vuoteen 2012 mennessä. (Neuvo, Hakala, Hosia, Kutinlahti, & Suosara, 2005)

Eräitä keskeisiä työryhmän ehdotuksia ja suosituksia tekniikan alan yliopistojen suhteen oli mm. opetusministeriön tulosohjauksen muuttaminen siten, että painopiste siirtyisi määrästä laatuun, tutkimustoiminnan ottaminen huomioon opetuksen ohella ja kannustaminen vahvempien yksikköjen synnyttämiseen. Työryhmä esitti myös koulutusyksikköjen ja koulutusohjelmien määrän vähentämistä sekä tutkimuksen ja koulutuksen keskittämistä suurempiin ja kilpailukykyisempiin yksiköihin, jotta tutkimuksen ja koulutuksen laatua saataisiin parannettua. Suosituksissa todettiin, että valituilla painoaloilla tekniikan alan koulutuksen ja tutkimuksen tulisi yliopistoissa olla kansainvälistä huipputasoa. Opiskelija-opettaja -suhde tuli työryhmän mukaan nopeasti nostaa yliopistoissa tasolle 14:1. Työryhmä edellytti lisäksi sekä opiskelijoiden että henkilökunnan kansainvälistymiseen panostamista siten, että useamman kuukauden ulkomaanjaksot tulisivat tutkijoille, opettajille ja opiskelijoille normaaliksi toiminnaksi. (Neuvo et al., 2005)

Neuvon työryhmän raportin suosituksiin ja toimenpide-ehdotuksiin tartuttiin myös Tampereen teknillisessä yliopistossa. Vuoden 2005 vuosikertomuksessa mainitaankin, että:

”Opintorakenteiden muutos toteutetaan keskittämällä kandidaattikoulutus kahdeksaan osastoon, lisäämällä tutkijoiden antaman opetuksen määrää sekä vähentämällä asteittain sisäänottoa. Osaratkaisuna Yrjö Neuvon työryhmän ehdotukseen opettajien määrän nostamisesta suhteessa opiskelijoiden määrään TTY on valmis vähentämään sisäänottoa nykyisestä 1270:stä noin 1100:aan, joista 900 olisi suomalaisia ja 200 ulkomaalaisia opiskelijoita.” (Tampereen teknillinen yliopisto, 2006: 2)

Samassa vuosikertomuksessa todetaan myös, että *”opettajien virkoja on tarkoitus jatkoissa lisätä.”* (Tampereen teknillinen yliopisto, 2006: 13) Taulukossa 17 on esitetty Tampereen teknillisen yliopiston tutkinto-opiskelijoiden ja opetushenkilökunnan suhde vuosina 2000-2010. Taulukosta nähdäänkin, kuinka opiskelija-opettaja -suhde nousi vuoteen 2006 asti, jonka jälkeen suhdeluku lähti laskuun. Vuonna 2010 TTY:n Hervannan kampukselle hyväksyttiin yhteensä 1533 opiskelijaa, joista 387 englanninkielisiin maisteriohjelmiin, joita tuolloin oli jo kahdeksan. Lisäksi Poriin hyväksyttiin 129 opiskelijaa. Hervannan kampuksella paikan vastaanotti noin 76 % hyväksytyistä eli 1170 opiskelijaa ja Porissa noin 69 % hyväksytyistä eli 89 opiskelijaa.³⁰

³⁰ Lähteenä olen käyttänyt Tampereen teknillisen yliopiston intranetissä julkaistuja valintatilastoja.

Taulukko 17. TTKK:n / TTY:n tutkinto-opiskelijat per opetushenkilökunta vuosina 2000-2010

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
28,3	29,9	31,1	32,6	33,3	34,9	35,3	32,4	31,1	29,8	26,1

Neuvon työryhmän suositusten mukaisesti tutkimuspanostusten keskittämistä tehtiin myös TTY:lla ja strategisesti tärkeiksi tutkimusaloiksi nimettiin signaalinkäsittelyyn perustuvat teknologiat, nanofotoniikka, biotekniikka sekä älykkäät koneet ja hydraulikkajärjestelmät. Näistä signaalinkäsittelyn tutkimusryhmä nimettiin myös Suomen Akatemian huippuyksiköksi vuosille 2006-2011. Myös muutoin Suomen elinkeinoelämän kannalta tärkeiden alojen tutkimus- ja kehitystoiminta koettiin tärkeäksi osa-alueeksi TTY:n toiminnassa. Vuoden 2004 strategiassa todetaankin seuraavasti:

”Tampereen teknillinen yliopisto pyrkii tuottamaan muulle yhteiskunnalle hyödyllisiä palveluja. Tieteellisen toiminnan tarkoitus on tutkimustavoitteiden lisäksi kehittää suomalaista yhteiskuntaa, edistää sivistystä ja kansallista henkistä pääomaa. Yliopisto ei miellä tieteen harjoittamista itseisarvoksi tai huippu-urheilun kaltaiseksi kilpailuksi [...]

[...] Yliopisto vaalii ja kehittää perinteistä vahvuuttaan – elinkeinoelämää palvelevaa monitieteellistä soveltavaa tutkimusta – ja pyrkii myös tässä kehittymään kansainväliseksi yliopistoksi.” (Tampereen teknillinen yliopisto, 2004a: 11-12)

Tutkimuksen vahvistumisen osalta nähtiin myös haasteita. Rehtori Eriksson toteaa vuoden 2006 vuosikertomuksessa seuraavasti:

”Tutkimus ja tohtorikoulutus ovat tulleet riippuvaisiksi ulkopuolisesta rahoituksesta, joka on usein lyhytjänteistä ja jonka kohteet vaihtelevat. Kun suurempi osa professorien ja varttuneiden tutkijoiden työajasta kuluu tutkimusrahoituksen hankkimiseen, varsinainen tieteellinen tutkimus jää jatkokoulutettavien varaan [...]

[...] TTY hakee näihin haasteisiin ratkaisuja sisäisen rakenteellisen kehittämisen kautta. Huippuosaaminen pyritään keskittämään viiteen tiedekuntaan. Johtamiskulttuuria kehitetään painottamalla dekaanien ja laitosjohtajien organisointi- ja palvelutehtävää. Akateemisen henkilökunnan resursseja vapautetaan hallinnosta opettamiseen ja tutkimiseen tarjoamalla yksikköjohtoon kiinteässä yhteydessä olevia tukipalveluja” (Tampereen teknillinen yliopisto, 2007: 2)

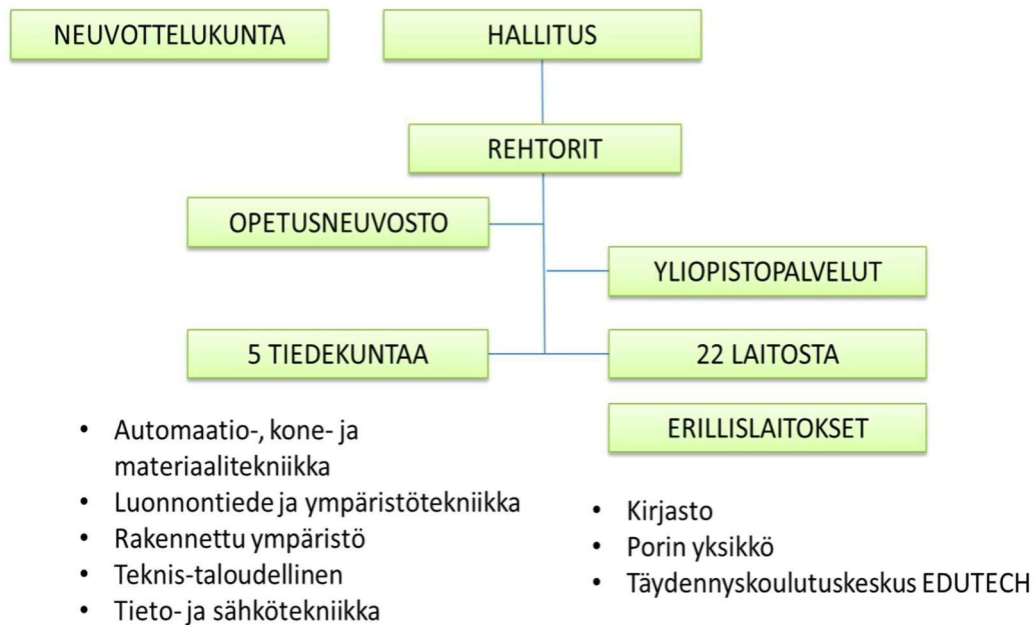
Taulukossa 18 on esitetty Tampereen teknillisen yliopiston henkilöstörakenne henkilötyövuosien perusteella vuosina 2000-2010. Taulukosta nähdään, että muun opetushenkilökunnan määrä kasvoikin jonkin verran vuoteen 2010 mennessä vuoden 2006 tasosta. Myös tukipalvelujen vahvistuminen näkyy hallinto- ja toimistohenkilökunnan määrän kasvuna. Professorien määrä

sitä vastoin pysyi samana ja tutkijoiden, tutkimusapulaisten sekä laboratoriohenkilökunnan osuus koko henkilökunnasta laski.

Taulukko 18. TTY:n henkilöstörakenne vuosina 2000-2010

	2000	..	2005	2006	2007	2008	2009	2010
opetushenkilöstö (ilman professoreja)	13,7 %		12,0 %	11,7 %	12,6 %	12,4 %	12,4 %	13,6 %
Professorit	6,4 %		7,2 %	7,4 %	6,8 %	7,0 %	7,0 %	7,4 %
tutkijat ja tutkimusapulaiset	58,8 %		61,0 %	60,2 %	60,7 %	60,1 %	59,4 %	57,3 %
laboratoriohenkilökunta	9,2 %		6,5 %	6,6 %	6,4 %	5,7 %	5,4 %	5,1 %
Kirjasto	1,1 %		1,2 %	1,3 %	1,2 %	1,1 %	1,1 %	1,1 %
Atk	1,6 %		1,8 %	1,8 %	1,8 %	2,1 %	2,5 %	2,7 %
hallinto- ja toimisto	8,2 %		9,4 %	10,0 %	9,4 %	10,5 %	11,0 %	11,7 %
huolto- ja kiinteistö	1,1 %		0,9 %	1,0 %	1,1 %	1,1 %	1,1 %	1,1 %

Sisäistä rakenteellista kehittämistä toteutettiin vuonna 2007 toteutetulla organisaatiouudistuksella. Kymmenen osaston tilalle muodostettiin viisi tiedekuntaa ja laitoksia yhdisteltiin siten, että niiden määrä putosi 22:een. Vuoden 2008 alussa voimaan astunut organisaatorakenne on nähtävissä kuvassa 19. Uudistuksella pyrittiin vastaamaan sekä Neuvon työryhmän toimenpide-ehdotuksiin että kiristyneeseen kansainväliseen, tieteelliseen, koulutukselliseen ja taloudelliseen kilpailuun. Tavoitteena oli lisätä synergioita eri tutkimusalojen välillä, parantaa valittujen huippualojen poikkitieteellistä tutkimusta ja koulutusta sekä tehostaa laitosten sisäistä hallintoa ja vapauttaa näin professorien ja tutkijoiden työaika ydintoimintaan. (Tampereen teknillinen yliopisto, 2008: 3) Myös opetusministeriön ja TTY:n välisessä kolmivuotisessa tulossopimuksessa vaadittiin toiminnallisen tehokkuuden ja rakenteiden kehittämistä, jotta ydintehtävien hoitamiseen saataisiin lisää resursseja.



Kuva 19. TTY:n organisaatio vuonna 2008 (Tampereen teknillinen yliopisto, 2009: 2)

Sisäisen kehittämisen tavoitteena oli myös opiskelijoiden valintamahdollisuuksien lisääminen. Rakenteiden uudistamisella valmistauduttiin myös uuteen, tuolloin valmisteilla olleeseen yliopistolakiin, joka tähtäsi mm. yliopistojen oikeudellisten asemien muutokseen. Rakenteellista kehittämistä toteutettiin myös vuoden 2008 aikana alkaneella TTY:n, Tampereen yliopiston ja Jyväskylän yliopiston yliopistoallianssilla, jonka tavoitteena oli kaikkien kolmen yliopiston kilpailukyvyyn ja toiminnan laadun vahvistaminen. (Tampereen teknillinen yliopisto, 2008: 3) Kilpailukyvyyn vahvistamiseen tutkimuksessa ja opetuksessa tähtäsi myös Strategisen huippuosaamisen keskittymät -yhteistyö (SHOK) elinkeinoelämän, tutkimuslaitosten ja muiden yliopistojen kanssa. (Tampereen teknillinen yliopisto, 2009: 3)

Yliopistojen autonomian vahvistamisen tarve ja sitä kautta uuden lainsäädännön tarve tuotiin esille mm. Euroopan unionin opetusneuvoston yliopistojen modernisointia koskevassa päätöslauselmassa marraskuussa 2007 sekä jo sitä ennen OECD:n Suomen korkea-asteen koulutuksen teematutkinnassa vuonna 2006. Myös valtion tiede- ja teknologianeuvoston vuosina 2003-2005 suorittaman koko julkisen tutkimusjärjestelmän rakenteellista kehittämistä koskeneessa arvioinnissa todettiin mm. tarve tehostaa yliopistojen sisäistä ohjausta. Niinpä Suomen yliopistouudistuksen tavoitteena oli kesällä 2009 annetun hallituksen esityksen (HE/72009) mukaan vahvistaa taloudellista ja hallinnollista autonomiaa ja sitä kautta luoda paremmat toimintaedellytykset sekä opetuksen että tutkimustoiminnan laadun ja vaikuttavuuden parantamiseksi. Taloudellisen ja hallinnollisen autonomian lisäämisen avulla pyrittiin esityksen mukaan myös vahvistamaan yliopistojen strategista tavoitteenasettelua. Johtamisjärjestelmien uudistaminen ja yliopistojen joustavammat toimintatavat todettiin esityksessä tukevan haluttua strategista tavoitteenasettelua. Taloudellista autonomiaa pyrittiin lisäämään muodostamalla aiemmin valtion tilivirastoina toimineista yliopistoista itsenäisiä julkisoikeudellisia laitoksia tai säätiölain mukaisia säätiöitä. (Hallituksen esitys, 2009)

Rehtori Erikssonin jäädessä eläkkeelle vuonna 2008 uudeksi rehtoriksi valittiin vuodesta 2003 vararehtorina toiminut professori Markku Kivikoski. Jo vuonna 2007, kun uuden yliopistolain valmistelu oli aloitettu, Tampereen teknillisellä yliopistolla selvitettiin aktiivisesti mahdollisuutta säätiöityä uuden yliopistolain voimaantullessa. Virallisesti hallitus päätti 11. maaliskuuta 2008³¹ hakea mahdollisuutta toimia säätiönä uuden yliopistolain myötä. Vuoden 2008 aikana käytiin neuvotteluja eri sidosryhmien ja rahoittajien kanssa ja vuoden lopulla saatiin varmistus, että TTY aloittaisi säätiömuotoisena vuoden 2010 alussa.

TTY-säätiön säädekirja allekirjoitettiin 9. helmikuuta 2009. Säätiön perustajajäsenet ovat Suomen valtio, Teknologiateollisuus ry, Teknologiateollisuuden 100-vuotissäätiö, Tekniikan Akateemiset ry, Tampereen Teknillinen Seura ry, C.V. Åkerlundin säätiö, Tampereen kauppakamari ja Tampereen Kauppaseura ry (Tampereen teknillinen yliopisto, 2013c). Kuten edellä mainitusta listasta voidaan huomata, perustajatahot edustavat hyvin laajasti teollisuutta ja paikallisia sidosryhmiä.

Uudessa yliopistolaisissa (558/2009) säädettiin yliopistojen uudesta oikeushenkilöasemasta siten, että Tampereen teknillinen yliopisto muuttui säätiömuotoiseksi Teknillisen korkeakoulun, Helsingin kauppakorkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun muodostaman Aalto-yliopiston ohella 1.1.2010 alkaen, muiden yliopistojen muuttuessa julkisoikeudellisiksi laitoksiksi. Lain mukaan yliopistoilla on tieteen, taiteen ja ylimmän opetuksen vapauden turvaamiseksi itsehallinto, johon kuuluu oikeus tehdä päätöksiä sisäiseen hallintoon kuuluvista asioista (Yliopistolaki, 2009).

Uuden lain ja yliopistojen oikeushenkilöaseman muutoksesta johtuen henkilöstön palvelussuhteet muuttuivat työsuhteiksi. Merkittävä muutos aiempaan oli lain mahdollistama varainkeruu. Opetusministeriö edellytti myös jokaiselta yliopistolta formaalin strategian uuden yliopistolain myötä, joten vuonna 2009 TTY:llä käytiin läpi tiettävästi neljäs virallinen strategiaprosessi. Strategiatyöryhmää johti rehtorin pyynnöstä professori Yrjö Neuvo.

Yliopistolain muutos ja TTY:n säätiöityminen ovat selvästi merkittävimmät tapahtumat edellä käsittelemälläni ajanjaksolla, mutta myös muita TTY:n toiminnan ja johtamisen näkökulmasta merkittäviä tapahtumia ja muutoksia voidaan nimetä. Esimerkiksi vuoden 2006 alusta käyttöön otettu yliopistojen uusi palkkausjärjestelmä, joka perustuu tehtävän vaativuuteen ja henkilökohtaiseen työstä suoriutumiseen, oli merkittävä muutos aiempaan palkkaluokkamalliin, jossa palkka määräytyi palveluvuosien määrän mukaan. Uuden järjestelmän tavoitteena oli mm. parantaa yliopistojen palkkakilpailukykyä sekä edistää palkkauksen oikeudenmukaisuutta. Järjestelmän tarkoituksena oli myös lisätä kannustavaa johtamista, jolla tuettaisiin henkilöstön

³¹ Lähde: TTY:n hallituksen pöytäkirja 11.3.2008

kehittymistä ja yliopistouraa ja kannustettaisiin parempiin työsuorituksiin (Tieteentekijöiden liitto, 2006).

Vuonna 2006 merkittävä tapahtuma oli myös kansallisen Korkeakoulujen arviointineuvoston suorittama TTY:n laatu järjestelmän auditointi ensimmäisten yliopistojen joukossa. Johtamis- ja toiminnanohjausjärjestelmiä kehitettiin edelleen ja yliopistossa otettiin käyttöön vuonna 2008 mm. projektien hallintaan ja työajankohdentamiseen tarkoitettu järjestelmä PROJO sekä opintopalvelujen puolella personoitu opiskelijaportaali POP ja opettajille sekä suunnittelijoille tarkoitettu opetussuunnitelmatyökalu ROCK. Opintojaksopalautteen keräämisen osalta kehitettiin sähköistä palautejärjestelmää. Täydentävän rahoituksen projektien osalta vuonna 2009 siirryttiin valtiovarainministeriön ohjeistuksen mukaisesti ns. kokonaiskustannusmalliin, jossa hankkeilta veloitetaan tehollinen ja välillinen työ riippumatta henkilöstön työsuhteen laadusta, loma-aikojen palkat ja työnantajamaksut sekä projektin osuus hallinnon tukitoimista ja esimerkiksi tilakustannuksista.

Tässä käsittelemäni ajanjakson osalta huomattavaa on myös, että opetusministeriön kanssa tehtävät tulossopimukset muuttuivat aikaisempaa yksityiskohtaisemmiksi toiminnallisten tavoitteiden osalta mm. koulutuksessa, tutkimuksessa, kansainvälistymisessä sekä laadussa ja vaikuttavuudessa. Yleisesti yliopistoille asetettiin opetusministeriön puolesta vaatimus laajentaa toiminnan rahoitus pohjaa hankkimalla täydentävää rahoitusta suoran budjettirahoituksen lisäksi. Vuosille 2007-2009 tehdyn tulossopimuksen mukaan TTY:n täydentävän rahoituksen osuus tuli olla vähintään 40 % yliopiston kokonaisrahoituksesta.

Vuosina 2004-2010 ulkopuolisen rahoituksen osuus oli TTY:lla keskimäärin 46 %. Myös liiketaloudelliselle toiminnalle asetettiin sekä tulo- että kannattavuustavoite. Määrälliset tavoitteet asetettiin lähinnä suoritetuille tutkinnoille, opiskelijavaihdolle ja ulkomaalaisille tutkinto-opiskelijoille. Näistä tavoitteisiin keskimäärin vuosina 2007-2009 päästiin tohtoritutkintojen ja saapuvien ulkomaalaisten vaihto-opiskelijoiden osalta. Ulkomaalaisten tutkinto-opiskelijoiden suhteen tavoite eli 300 opiskelijaa saavutettiin vuonna 2009 ja vuonna 2010 opiskelijoita oli 407.

4.5 Teknologian tiennäyttäjät (2010-2013)

”TTY kantaa vastuuta ympäristön ja ihmiskunnan tulevaisuudesta etsimällä rohkeasti uusia avauksia tekniikan tutkimukseen ja koulutukseen. TTY vaalii sivistystä sitoutumalla vahvasti akateemiseen perinteeseen ja tasa-arvon ja kansainvälisyyden edistämiseen. Kaikessa toiminnassa TTY pyrkii viisauteen, joka ilmenee pitkäjänteisenä toiminnan kehittämisenä suomalaisen yhteiskunnan ja ihmiskunnan hyväksi.” (TTY:n arvot, Strategia 2010-2013, s. 2)

Tampereen teknillisen yliopiston toiminta siirtyi TTY-säätiön alaisuuteen 1.1.2010. Säätiön perustamisvaiheessa valtio lahjoitti TTY-säätiön pysyvään peruspääomaan 50 miljoonaa euroa ja muut perustajajäsenet yhteensä 20 miljoonaa euroa. Säädekirjassa määriteltiin, että säätiön pääomaksi oli tarkoitus luovuttaa yhteensä 175 miljoonaa euroa siten, että rahoitus kerättäisiin vuoden 2011 loppuun mennessä Suomen valtion 125 miljoonan euron rahoituksella ja muiden rahoittajien vähintään 50 miljoonan euron lahjoituksilla. Valtion osuus muodostui ns. vastinrahasta eli valtio lahjoitti yliopistolle 2,5-kertaisen summan jokaista yksityisen tahon tekemää lahjoitusta kohden (Tampereen teknillinen yliopisto, 2013c).

Lahjoitusten kerääminen muodostui kuitenkin maailmantalouden tilanteesta johtuen haasteelliseksi. Syksyllä 2008 Yhdysvalloissa tapahtunut voimakas talousromahdus ja sitä edeltänyt pankkikriisi vei Euroopan ja Suomen muun maailman mukana taantumaan, mikä hankaloitti pääoman keräämisprojektia. Valtio antoi yliopistoille lisäaikaa vastinrahallisen pääoman keräämiseen vuoden 2012 kesäkuun loppuun, johon mennessä TTY:lle oli kertynyt yksityisiä lahjoituksia noin 39 miljoonaa euroa. Niinpä säätiöpääomaksi siinä vaiheessa muodostui noin 137 miljoonaa euroa (Ayres, 2012).

Säätiöyliopiston toimielimiä yliopistolain (558/2009) 23 pykälän mukaan ovat hallitus, rehtori ja yliopiston yhteinen monijäseninen hallintoelin. Myös muita toimielimiä voi olla, mutta lain mukaan nämä eivät voi käyttää merkittävää päätösvaltaa. (Yliopistolaki, 2009) TTY:n uusittu organisaatio vuonna 2010 on esitetty kuvassa 20. Rehtoraattiin kuuluvat rehtori ja vararehtorit sekä hallintojohtaja. Johtoryhmään kuuluvat edellä mainittujen lisäksi tiedekuntia johtavat dekaanit.

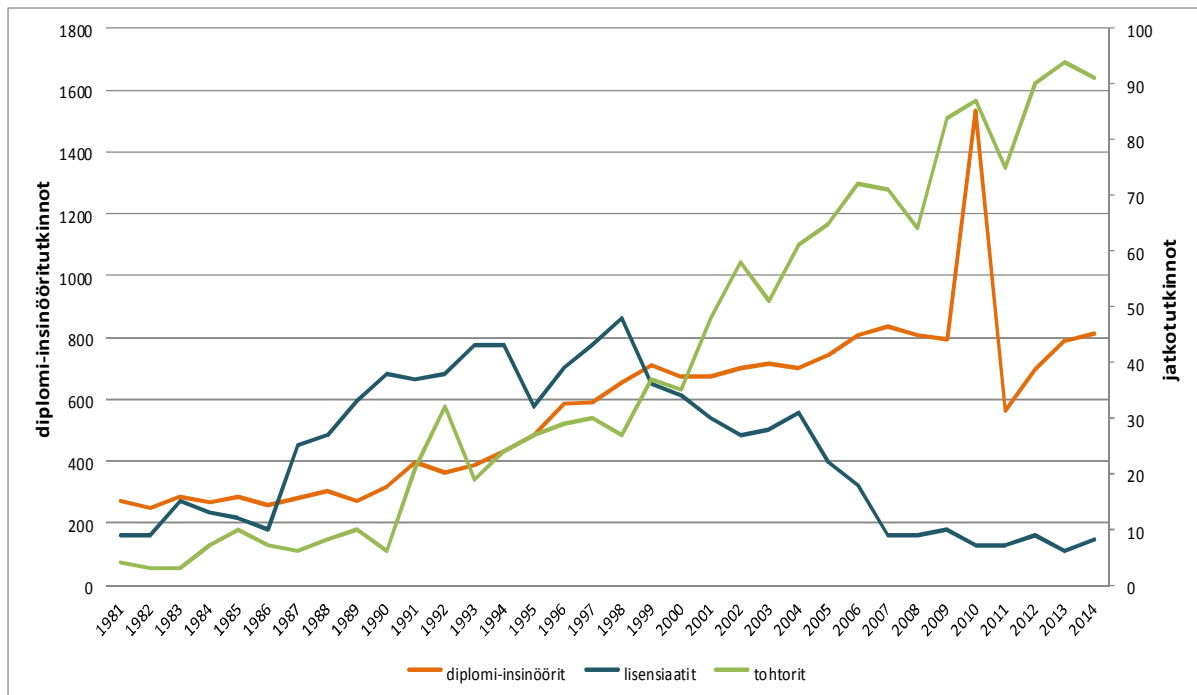


Kuva 20. TTY:n organisaatio vuonna 2010 (Tampereen teknillinen yliopisto, 2011b: 4)

Hallituksen tehtävänä lain mukaan on päättää yliopiston strategiasta sekä yliopiston toimintaa ja taloutta koskevista asioista. Hallitus valitsee rehtorin, jonka tehtävänä on johtaa yliopiston toimintaa. Hallitus koostuu seitsemästä jäsenestä, joiden tulee edustaa monipuolisesti tieteen, yhteiskunnan ja elinkeinoelämän korkeimman tason asiantuntemusta. Lain mukaan *”hallituksen jäsenenä ei voi olla ko. yliopiston rehtori, vararehtori, tiedekunnan tai muun välittömästi hallituksen alaisuudessa olevan yksikön johtaja eikä monijäsenisen hallintoelimen jäsen”*. (Yliopistolaki, 2009) Laissa ei siis ole muutoin kielletty nimittämästä hallitukseen yliopiston työntekijöitä.

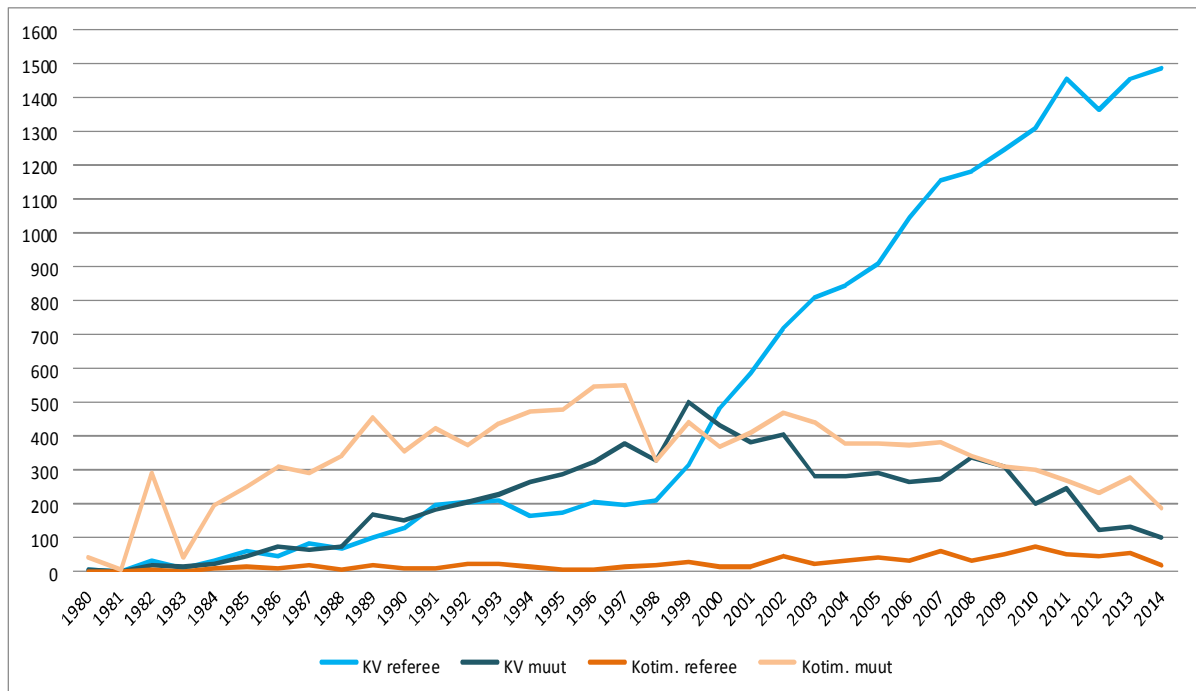
Yhteinen monijäseninen hallintoelin, joka TTY:n tapauksessa on nimeltään konsistori, nimittää lain mukaan hallituksen jäsenet yliopiston perustajia kuultuaan sekä määrittelee hallituksen jäsenten toimikauden pituuden. Konsistori päättää myös tutkintovaatimuksista, opiskelijoiden valintaperusteista, opetussuunnitelmista sekä opetukseen ja tutkimukseen liittyvistä säännöistä, kuten tutkintosäännöstä. TTY:n johtosäännön (Tampereen teknillinen yliopisto, 2013b) mukaan konsistoriin kuuluu kymmenen jäsentä, joista seitsemän edustaa henkilökuntaa ja kolme opiskelijoita. Henkilökunnan edustajista neljä on professoreja. Johtosäännössä määritellään konsistorin tehtäviksi myös opiskelijoiden sisäänottomääristä päättäminen, opetuksen ja tutkimuksen laadun seuranta ja kehittäminen sekä tutkinto-ohjelmien ja opetus- ja tutkimusyksiköiden perustamiseen ja lakkauttamiseen liittyvien lausuntojen antaminen hallitukselle.

Vuosi 2010 oli suoritettujen tutkintojen osalta ennätysellinen sekä diplomi-insinöörien että tohtorien määrässä. Kesällä 2010 päättyi tutkintouudistuksen siirtymäaika eli ennen vuotta 2005 opintonsa aloittaneet saattoivat viedä opintonsa loppuun vanhan tutkintorakenteen mukaan. Kuten kuvasta 21 nähdään, tämä johti erittäin suureen diplomi-insinööriksi valmistuneiden määrään – kyseisenä vuonna valmistui yhteensä 1532 diplomi-insinööriä. Tohtoreita vuonna 2010 valmistui 87. Laitosten tulospistejärjestelmässä väitöskirjan kerroin vuonna 2010 oli 3000 pistettä.



Kuva 21. TTY:ssa suoritettut tutkinnot vuosina 1981-2014

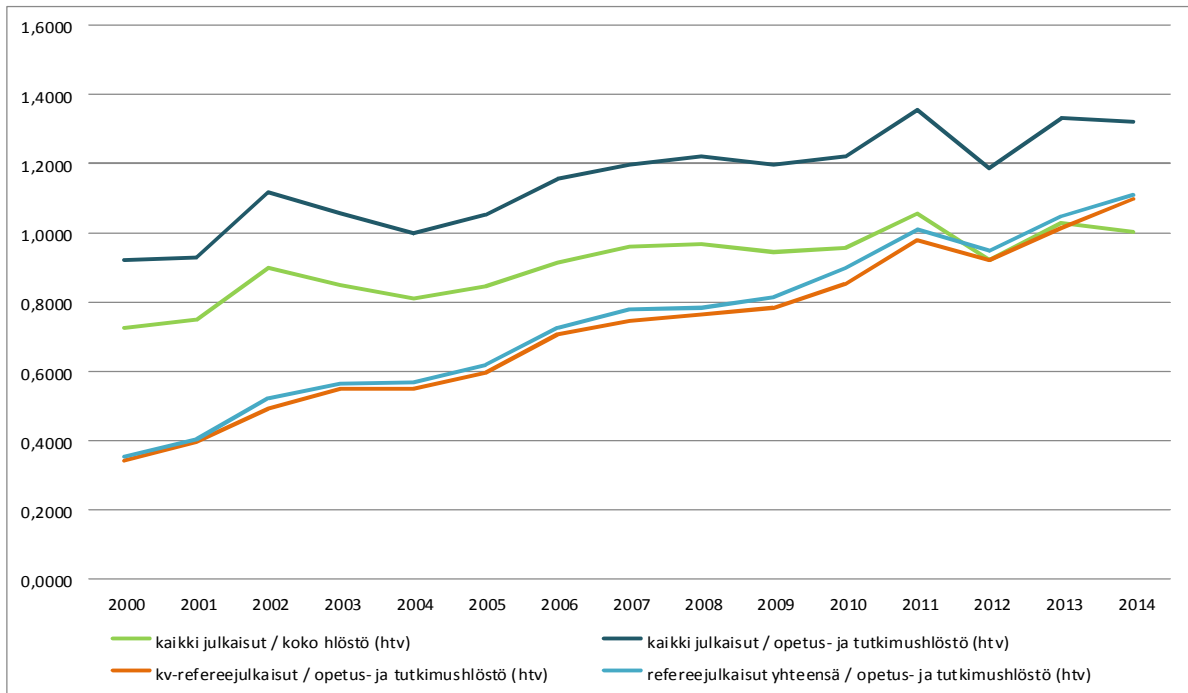
Kansainvälistyminen niin opetuksen, tutkintojen ja opiskelijavaihdon kuin tutkimuksenkin osalta oli edelleen yliopiston tärkeimpien strategisten tavoitteiden joukossa. Tähän liittyen vuonna 2010 TTY:ssa valmisteltiin kansainvälistymissuunnitelma (Tampereen teknillinen yliopisto, 2011a), jonka avulla pyritään siihen, että kansainvälisyys on luonnollinen osa kaikkea yliopiston toimintaa. Suunnitelmassa esitetään keskeisiä toimenpiteitä liittyen mm. opiskelijoiden ja henkilökunnan kotikansainvälistymisen ja liikkuvuuden lisäämiseen, kansainväliseen rekrytointiin, kansainvälisten tutkinto-ohjelmien resursointiin ja englanninkielisen opetuksen lisäämiseen. Suunnitelmassa painotetaan myös strategisten ulkomaisten kumppaneiden identifiointia ja kansainvälisen tutkimusrahoituksen hankkimisen aktivoimista. Tieteellisen julkaisemisen osalta suunnitelmassa todetaan, että tutkijoita tulisi kannustaa sekä yliopiston että laitosten toimesta julkaisemaan oman alansa kansainvälisesti arvostetuissa referoiduissa lehdissä, mihin TTY:n julkaisu-toiminta olikin jo koko 2000-luvun painottunut, kuten kuvasta 22 on nähtävissä.



Kuva 22. TTY:n julkaisutoiminta vuosina 1980-2014

Tampereen teknillisellä yliopistolla toteutettiin vuonna 2011 kansainvälisen arviointipaneelin toimesta laitosten tutkimuksen arviointi (TUT RAE 2011), jonka tavoitteena oli arvioida yliopistossa tehtävän tutkimuksen laatua sekä tieteellistä ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta, tunnistaa tulevaisuuden potentiaalisia kansainvälisesti tunnustettuja tutkimusalueita, verrata yliopistossa tehtävän tutkimuksen tasoa kansainvälisesti ja saada kehittämissuhteita TTY:n tutkimustoiminnan kehittämiseksi. Arvioinnin yhden osa-alueen, vuosien 2005-2010 tieteellisten julkaisujen bibliometrisen analyysin, perusteella TTY:n julkaisutoiminta arvioitiin keskimäärin kansainvälisen tason yläpuolelle. Tutkimuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus arvioitiin tutkimustoiminnan vahvuudeksi ja kokonaisuudessaan tieteellinen laatu arvioitiin olevan kaikissa tiedekunnissa keskimäärin vähintään hyvää kansainvälistä tasoa. (Tampereen teknillinen yliopisto, 2012: 8) Samana vuonna TTY:ssä pilotoitiin ns. tenure track –menettelyä kahdella laitoksella.

Tieteelliset julkaisut tulivat mukaan myös opetus- ja kulttuuriministeriön vuosina 2010-2012 käyttämään yliopistojen rahoitusmalliin, joka perustui uuden yliopistolain nojalla annettuihin asetuksiin yliopistojen lakisääteiseen toimintaan kohdistettavasta rahoituksesta ja sen laskentakriteereistä (Opetusministeriö, 2009b). Esimerkiksi ministeriön ja TTY:n välisessä tulossopimuksessa kaudelle 2010-2012 (Opetusministeriö, 2009a) mainitaan ensimmäistä kertaa selkeät tunnuslukutavoitteet myös julkaisutoiminnan osalta. Tavoitteet vuodelle 2012 kansainvälisten refereejulkaisujen määräksi asetettiin suhteessa opetus- ja tutkimushenkilökunnan määrään. TTY:n julkaisutoiminta suhteutettuna henkilötötyvuosiin on nähtävissä kuvassa 23.



Kuva 23. TTY:n julkaisutuottavuus vuosina 2000-2014

Rahoitusmallissa mitattiin kuitenkin julkaisujen määrää, ei laatua, ja tämä koettiin ongelmallisena yliopistojen piirissä. Jotta julkaisujen laatu saataisiin otettua huomioon rahoituksessa, Tieteellisten seurain valtuuskunta (TSV) aloitti opetus- ja kulttuuriministeriön tuella vuonna 2010 Julkaisufoorumi-hankkeen, jonka tarkoituksena oli luoda tieteellisten lehtien, julkaisusarjojen ja kustantajien tasoluokitukset Norjassa ja Tanskassa käytössä olevien mallien esimerkkien mukaisesti. Aloite hankkeen toteuttamisesta tuli Suomen yliopistot UNIFI ry:ltä. Hankkeessa määriteltiin julkaisukanaville tasot yhdestä kolmeen (perustaso, johtava taso ja korkein taso). Ensimmäiset tasoluokitukset otettiin käyttöön vuonna 2011. (Auranen & Pölönen, 2012)

Tässä käsittelemäni ajanjakso eli säätiöyliopiston lähinnä kaksi ensimmäistä vuotta oli suurelta osin kehittämis- ja uudistuspainotteinen. Vuonna 2012 toteutettiin varsin mittava tutkintouudistus, jossa mm. muodostettiin uusia, laajempia kandidaattiohjelmia ja uudistettiin tohtoriohjelmia ja niiden hallintoa. Myös hallinto- ja tukipalveluorganisaatiota tehtävänkuvien, nimikkeiden ja yksiköiden osalta organisoitiin uudelleen ja tiedekunta- ja laitosrakennetta uudistettiin jälleen.

Samaan aikaan opetus- ja kulttuuriministeriön kannustamana käytiin kansallisesti keskustelua yliopistojen työnjaosta ja esimerkiksi tekniikan alan yliopistot, Aalto-yliopisto ja Lappeenrannan teknillinen yliopisto TTY:n ohella, sopivat vuonna 2011 työnjaon selkeyttämisestä. Tampereella tehtiin vuonna 2010 selvitys Tampereen yliopiston kauppa- ja hallintotieteiden ja Tampereen teknillisen yliopiston tuotantotalouden ja tietojohdamisen alueiden yhdistämisestä yhteisen johtamiskorkeakoulun alle, mutta hanke ei saanut taakseen tarvittavaa tukea varsinkaan TTY:n

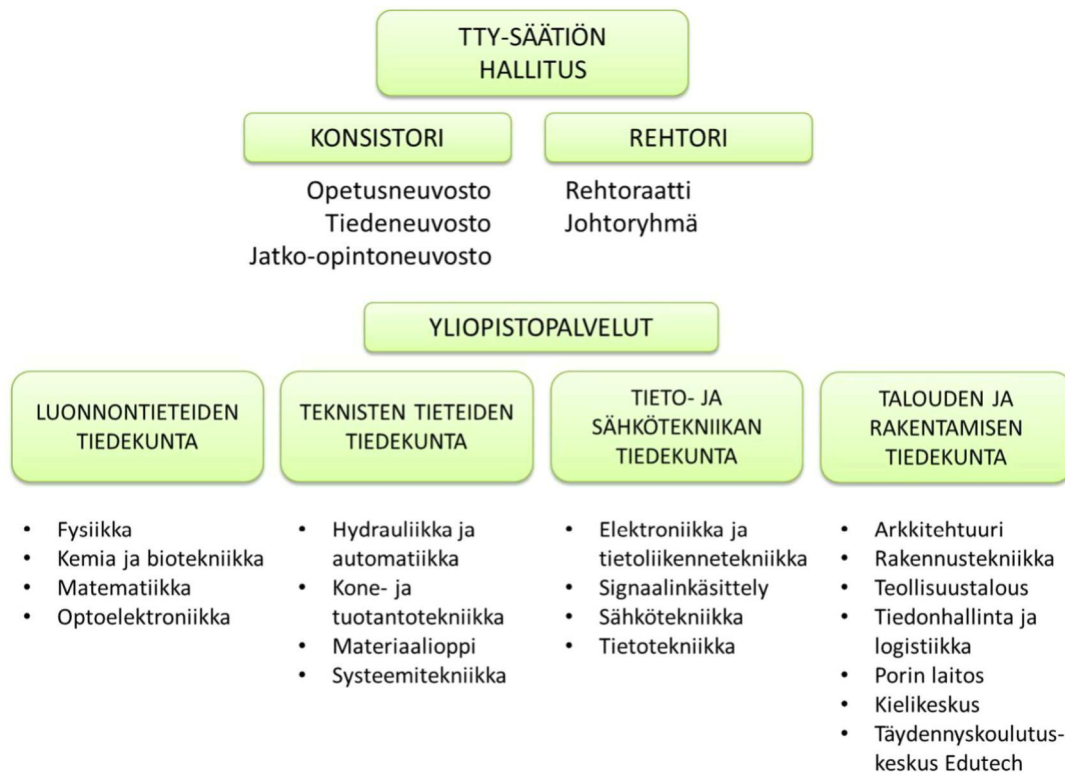
piiristä, joten asiassa ei edetty. Johtamisjärjestelmien osalta tärkeä toiminnan ja taloudenohjausjärjestelmä TOTAL otettiin käyttöön vuonna 2010.

Organisaatiouudistusten ohella Tampereen teknillisen yliopiston strategia vuosille 2013-2016 laadittiin vuonna 2012. Tieteellisen tutkimuksen kärkialojen määrittelyssä hyödynnettiin vuonna 2011 toteutetun RAE-arvioinnin (Research Assessment Exercise) tuloksia, joiden mukaan TTY:n kansainvälisesti korkeatasoisimmat tutkimusalat ovat signaalinkäsittely, optiikka ja fotonikka, älykkäät koneet, biomallinnus ja rakennettu ympäristö. Muut alueet, joihin TTY strategiansa mukaan keskittyy tutkimuksessa ja opetuksessa ovat digitaalinen toimintaympäristö, energia- ja ekotehokkuus, teollinen kilpailukyky ja terveysteknologia.

4.6 Tekniikkaa ihmisen ja ympäristön hyväksi (2013-2016)

”Tampereen teknillinen yliopisto avaa rohkeasti uusia polkuja tekniikan tutkimuksessa ja koulutuksessa. Yliopisto kantaa vastuuta tulevaisuudesta eettisesti kestäväällä toiminnalla ympäristön, suomalaisen yhteiskunnan ja ihmiskunnan hyväksi. Hyviä työ- ja oppimistuloksia tukee välitön ja tasa-arvoinen yhteisöllisyys, Hervannan henki.” (TTY:n arvot, Strategia 2013-2016, s. 1)

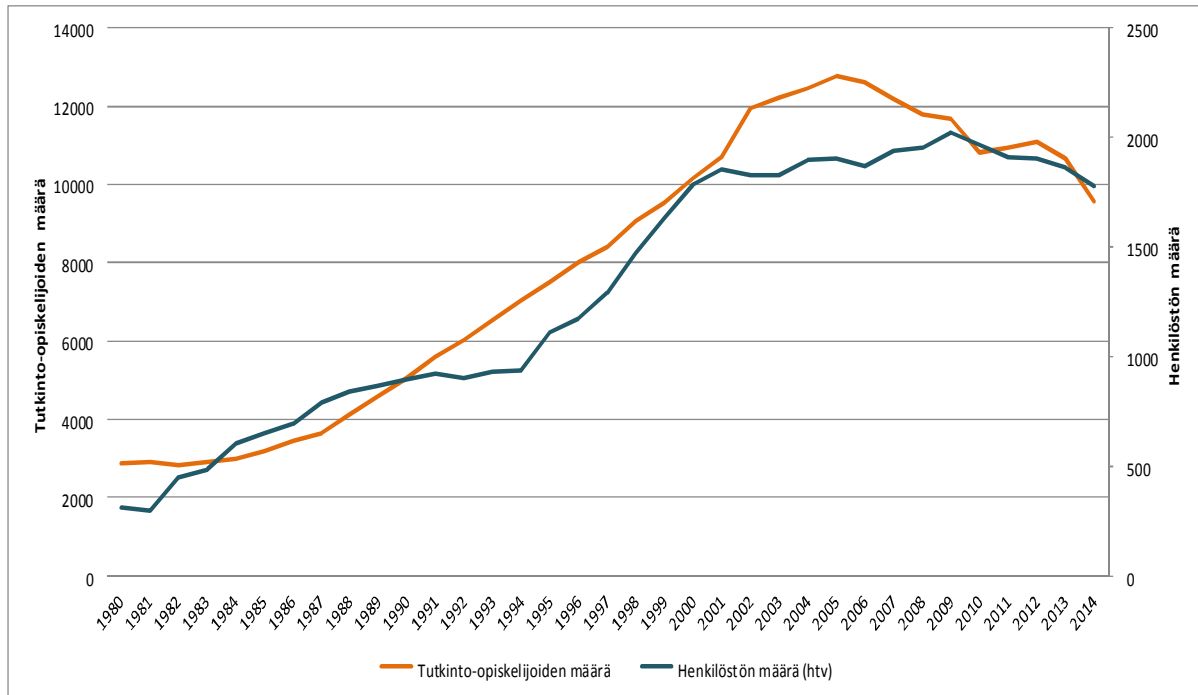
Uusi organisaatorakenne niin tiedekuntien ja laitosten kuin tukipalvelujen osalta astui voimaan vuoden 2013 alusta. Tiedekuntien määrää vähennettiin uudistuksessa neljään ja laitoksia ensin kahteenkymmeneen ja vielä myöhemmin vuoden 2014 alusta yhdeksääntoista. Vuoden 2014 organisaatio on nähtävissä kuvassa 24. Konsistorin alaisia pysyviä toimielimiä uudistettiin siten, että aiempi tieteellinen neuvosto korvattiin tiedeneuvostolla ja jatko-opintoneuvostolla.



Kuva 24. TTY:n organisaatio vuonna 2014 (Tampereen teknillinen yliopisto, 2015: 25)

Tiedekuntatasolla ylin päättävä elin on tiedekuntaneuvosto, joka koostuu dekaanista ja varadekaanista sekä viidestä professorijäsenestä, neljästä muusta henkilökunnan edustajasta siten, että sekä opetus- ja tutkimushenkilökunta ja muu henkilökunta on edustettuja, ja neljästä opiskelijajäsenestä. Tiedekunnalla on myös dekaanin apuna toimiva johtoryhmä sekä tutkinto-ohjelmien suunnitteluryhmät ja niiden johtajat (Tampereen teknillinen yliopisto, 2013b).

Henkilöstön määrä vuoden 2014 lopussa oli vuoden 2000 tasolla ja tutkinto-opiskelijoiden määrä laski alle kymmenen tuhannen, kuten kuvasta 25 on nähtävissä.



Kuva 25. TTY:n henkilöstön ja tutkinto-opiskelijamäärien kehitys vuosina 1980-2014

Henkilöstörakenne on vastaavasti nähtävissä taulukossa 19. Siitä nähdään, että vuoteen 2000, jolloin tehtyjen henkilötyövuosien määrä oli miltei sama kuin vuoden 2014 lopussa, verrattuna tukihenkilöstön osuus koko henkilöstöstä oli kasvanut kolme prosenttiyksikköä. Opetushenkilöstön ja professorien yhteismäärä oli kasvanut hieman, kun taas tutkijoiden ja tutkimusapulaisten määrä oli laskenut miltei neljä prosenttiyksikköä. Hallinto- ja toimistohenkilökunnan osuus oli kasvanut eniten, noin kuusi prosenttiyksikköä eli reilulla sadalla henkilötyövuodella.

Taulukko 19. TTY:n henkilöstörakenne 2000-2014

	2000	...	2009	2010	2011	2012	2013	2014
opetushenkilöstö (ilman professoreja)	13,7 %		12,4 %	13,6 %	14,0 %	14,0 %	13,4 %	13,5 %
professorit	6,4 %		7,0 %	7,4 %	7,5 %	7,7 %	8,0 %	7,5 %
tutkijat ja tutkimusapulaiset	58,8 %		59,4 %	57,3 %	56,3 %	56,0 %	55,8 %	55,0 %
laboratoriohenkilökunta	9,2 %		5,4 %	5,1 %	5,0 %	4,7 %	4,1 %	4,2 %
kirjasto (ja it 2013-2014)	1,1 %		1,1 %	1,1 %	1,1 %	1,2 %	4,1 %	4,2 %
atk	1,6 %		2,5 %	2,7 %	2,7 %	2,8 %	-	-
hallinto- ja toimisto	8,2 %		11,0 %	11,7 %	12,1 %	12,5 %	13,4 %	14,3 %
huolto- ja kiinteistö	1,1 %		1,1 %	1,1 %	1,2 %	1,1 %	1,2 %	1,4 %
Opetus- ja tutkimushenkilöstö yhteensä	78,9 %		78,8 %	78,3 %	77,9 %	77,7 %	77,2 %	75,9 %
Tukihenkilöstö yhteensä	21,1 %		21,2 %	21,7 %	22,1 %	22,3 %	22,8 %	24,1 %

Hallitusohjelman mukaisesti koko korkeakoulusektorin rahoitusta uudistettiin tukemaan aiempaa paremmin mm. opiskelijoiden nopeampaa siirtymistä työelämään, koulutuksen läpäisyyn, opetuksen ja tutkimuksen läpäisyyn parantamista, hallinnon tehostamista sekä kansainvälistymistä ja korkeakoulujen profiloitumista omille vahvuusaloilleen. Vuoden 2013 alusta käyttöön otetun rahoitusmallin tavoitteena on olla selkeä ja läpinäkyvä luoden ennustettavuutta yliopistotasolla ja turvaten kaikkien yliopistojen toimintaedellytykset. Mallilla pyritään parhaaseen mahdolliseen ohjausvaikutukseen valtiovallan asettamien tavoitteiden osalta. Aiempaan malliin verrattuna uudessa rahoitusmallissa korostetaan sekä laatua ja tuloksellisuutta että kansainvälistymisen tärkeyttä. Yliopistojen autonomiaa rahoituksen käyttämisen suhteen malli pyrkii lisäämään siten, että sen perusteella jaettava rahoitus jaetaan yhtenä kokonaisuutena, jonka kohdentamisesta sisäisesti yliopisto päättää itse. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2012)

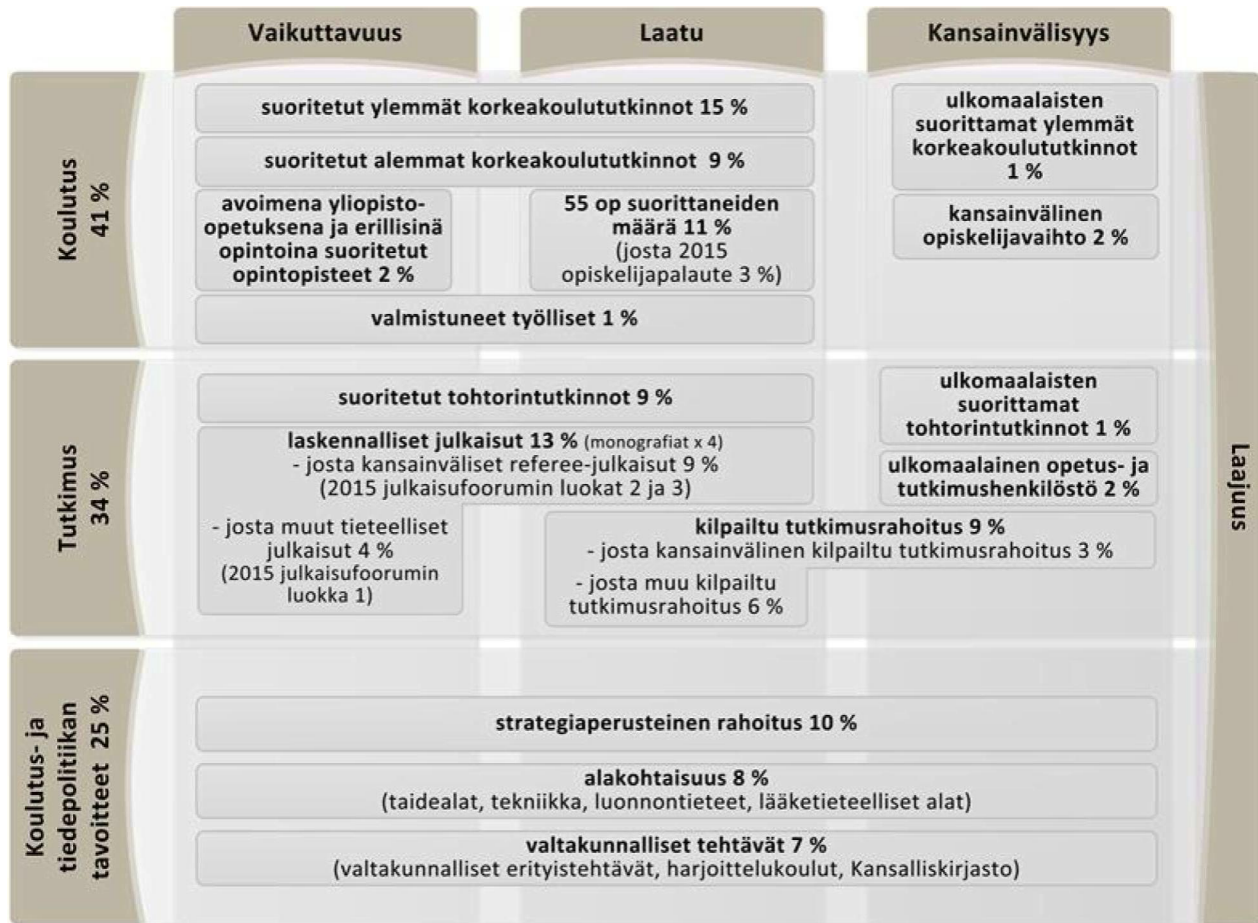
Uusia rahoitusperusteita varten muutetun valtioneuvoston asetuksen (770/2009) 6 § ja 7 § todetaan seuraavasti:

”Koulutuksen perusteella määräytyvä rahoitusosuus perustuu suoritettuihin tutkintoihin ja opintopisteisiin, kansainväliseen opiskelijaliikkuvuuteen ja yliopistosta valmistuneiden työllisten määrään.

Tutkimuksen perusteella määräytyvä rahoitusosuus perustuu julkaisuihin, suoritettuihin tohtorintutkintoihin, kilpailtuun tutkimusrahoitukseen ja tiedeyhteisön kansainvälistymiseen. [...]

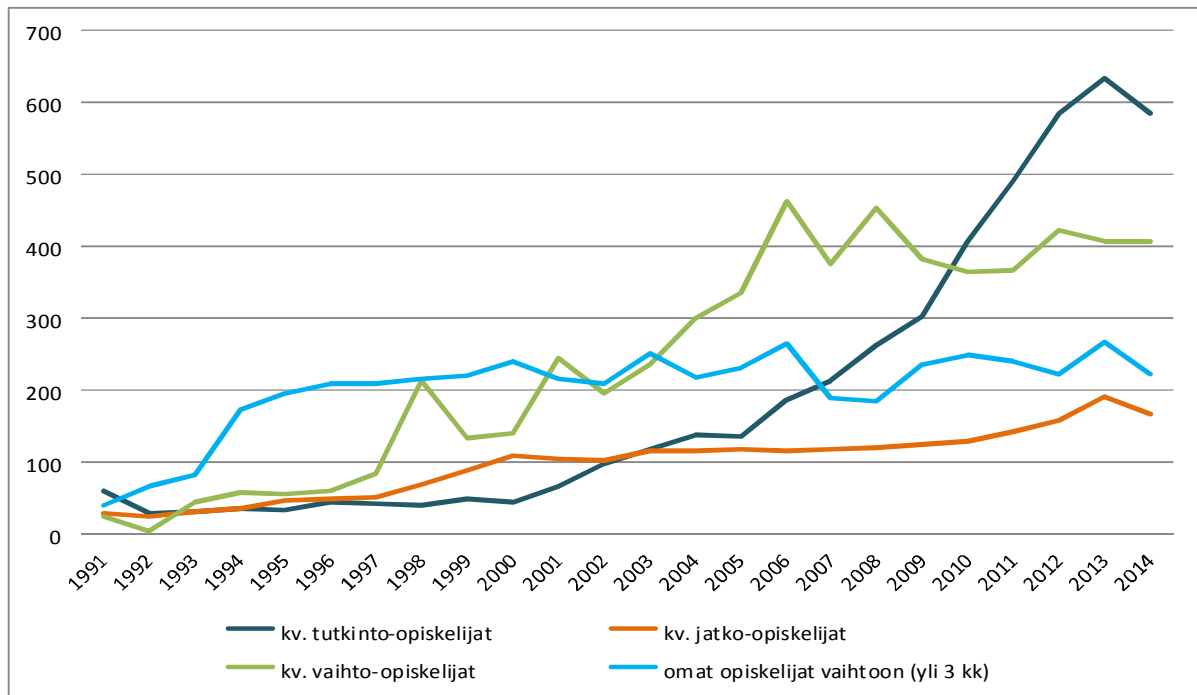
Strategiaperusteinen rahoitusosuus perustuu yliopistojen strategiatyöhön ja sen keskeisiin painopisteisiin sekä yliopistojen profiloitumiseen.” (Valtioneuvoston asetus yliopistoista, 2012)

Kuvassa 26 on esitetty vuoden 2013 alusta voimaan tullut yliopistojen rahoitusmalli (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2012: 5), jossa yliopistojen saamasta perusrahoituksesta 41 % määräytyy koulutuksesta, 34 % tutkimuksesta ja 25 % koulutus- ja tiedepoliittisten tavoitteiden perusteella.



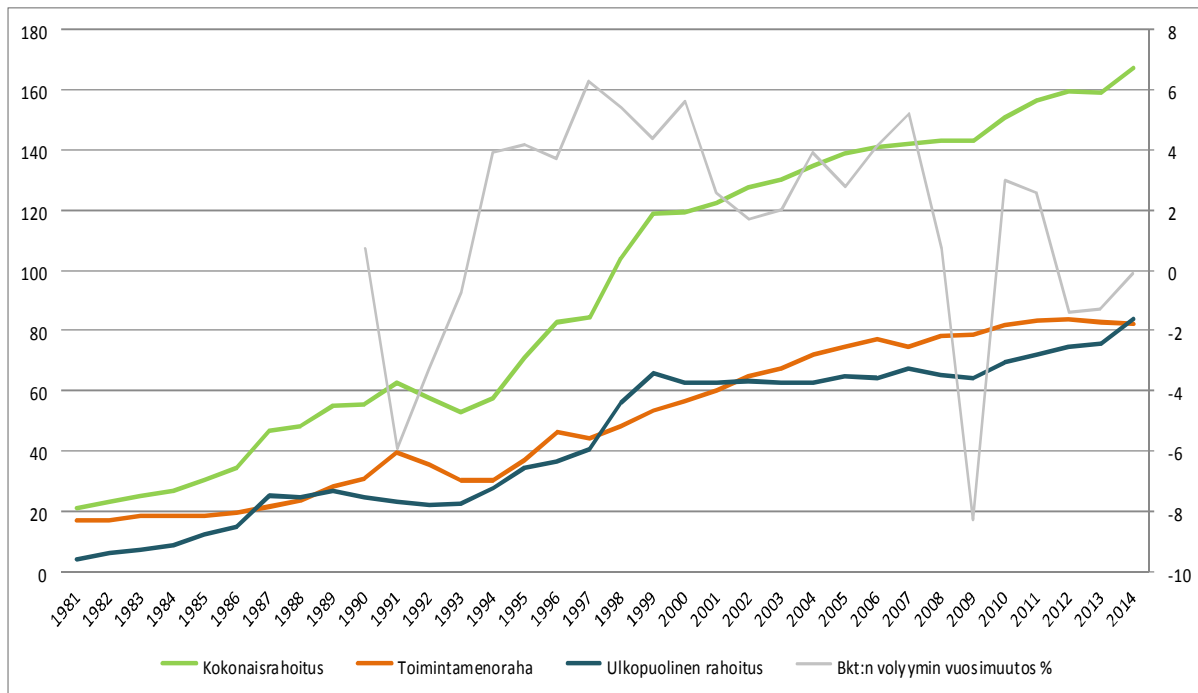
Kuva 26. Yliopistojen rahoitusmalli vuodesta 2013 alkaen

Rahoituksessa painotetun kansainvälisen opiskelijaliikkuvuuden suhteen 2013 oli TTY:lle huippuvuosi kansainvälisten tutkinto- ja jatko-opiskelijoiden sekä suomalaisten opiskelijoiden vaihto-opiskelujaksojen suhteen, mutta määrät laskivat vuonna 2014, kuten kuvasta 27 nähdään. Vuosina 2000-2014 TTY:lle tulevien kansainvälisten vaihto-opiskelijoiden määrä miltei kolminkertaistui ja jatko-opiskelijoiden määrä noin puolitoistakertaistui. Ulkomaalaisia tutkinto-opiskelijoita oli vuonna 2000 alle 50, kun huippuvuonna 2013 opiskelijoita oli jo 634. Suomalaisten vaihto-opiskelijoiden määrä vaihteli neljäntoista vuoden aikana vajaasta kahdesta sadasta reiluun kahteen ja puoleen sataan ollen keskimäärin noin 230 vuodessa.



Kuva 27. TTY:n kansainväliset opiskelijat ja vaihto-opiskelun kehitys vuosina 1991-2014

Myös kokonaisrahoituksellisesti TTY:n kehitys on ollut varsin myönteistä kuten kuvasta 28 nähdään. Kansantalouden tila ja sen vaihtelut ajassa, jotka kuvassa on esitetty bruttokansantuotteen volyymin muutoksena (Tilastokeskus, 2015) ovat aiheuttaneet rahoitukseen jonkinasteisia, mutta hetkellisiä notkahduksia trendin ollessa kuitenkin myönteinen. Valtion myöntämän rahoituksen määrä on TTY:n säätiöidyttyä pysynyt melko samana, mutta ulkopuolisen rahoituksen määrä on kasvanut ja vuonna 2014 ulkopuolisen rahoituksen osuus yliopiston kokonaisrahoituksesta oli jälleen yli puolet.



Kuva 28. TTY: rahoituksen kehitys ilman edellisiltä vuosilta siirtyviä eriä / ylijäämiä vuosina 1981 - 2014 sekä bkt:n volyymin vuosimuutos vuosina 1981-2014 vuoden 2014 euroina (milj.)

Rekrytoinneissa aiemmin kahdella laitoksella pilotoitu tenure track –menettely, mikä mahdollistaa tutkijan etenemisen urapolulla professorin tehtävään, laajennettiin koko yliopistolle vuoden 2013 alusta. Loppuvuodesta 2013 toteutti Korkeakoulujen arviointineuvosto TTY:n laatujärjestelmän auditoinnin, jossa yliopiston laatujärjestelmän kokonaisuus sai arviointikriteeristön parhaan arvosanan *edistynyt*. Vuonna 2013 aloitettiin myös kampuksen uuden rakennuksen, Kampusareenan rakennustyöt.

Elinkeinoelämän vaikuttajista, TTY-säätiön perustajien ja muiden sidosryhmien edustajista koostuva 24-henkinen Advisory Board aloitti toimintansa vuonna 2014. Tampereen teknillisen yliopiston aiemman neuvottelukunnan ja uuden Advisory Boardin pitkäaikainen jäsen vuorineuvos Stig Gustavson selvitti kevään ja kesän 2014 aikana tamperelaisten korkeakoulujen pyynnöstä, millä tieteenaloilla Tampereella kansainvälisesti johtava asema olisi saavutettavissa ja millaisia uudistuksia tähän tarvittaisiin. Selvitystyön perusteella TTY-säätiö, Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu päättivät syyskuussa 2014 jatkaa prosessia, jonka tavoitteena on muodostaa monialainen, uudentalainen korkeakoulu-yhteisö, joka globaalisti vetovoimainen tutkimus- ja oppimisympäristö ja joka vastaa yhteiskunnan, elinkeinoelämän ja työelämän tarpeisiin niin tutkimuksen kuin opetuksenkin keinoin.

Loppuvuoden 2014 aikana Tampere3:ksi nimetyn hankkeen puitteissa järjestettiin useita keskustelutilaisuuksia ja perustettiin valmistelutyöryhmiä, joissa jäseninä on kaikkien kolmen korkeakoulun yhteisöjen jäseniä. Samaan aikaan uudistettiin jälleen yliopiston tukipalveluorganisaatiota. Uudistuksen tavoitteena oli luoda vuosikertomuksen mukaan palvelulähtöinen ja yhtenäinen sekä keskitetysti johdettu organisaatio, jolla vastataan asiakkaiden tarpeisiin. Käytännön muutoksena kaikki hallinto- ja tukitehtäviä hoitavat henkilöt siirrettiin laitosten ja tiedekuntien alaisuudesta yliopistopalveluiden alaisuuteen 1.1.2015 alkaen.

5 TAMPEREEN TEKNILLISEN YLIOPISTON STRATEGIOINTI TULKITTUNA TOIMINNAN VIRTANA

Kuten olen aiemmin tuonut ilmi, tässä tutkimuksessa käsitetään strategiointi sen laajassa merkityksessä pyrkien aineiston avulla tunnistamaan niitä käytäntöjä ja tapahtumia, jotka voidaan tulkita strategiseksi toiminnaksi Johnsonin, Melinin ja Whittingtonin (2003) määritelmän mukaisesti.

Aineiston kattavuuden ja saatavuuden vuoksi tarkasteltava tutkimusajanjakso alkaa käytännössä 1980-luvulta organisaation kolmannen rehtorin ajalta. Seuraavassa tutkimusajanjakso on jaettu neljään periodiin: (1) ad hoc-strategiaa, (2) strategia mapillisena analytiikkaa, (3) strategia organisatorisen uudellenidentifikaation välineenä ja (4) strategia, hegemoninen diskurssi. Olen identifioinut periodit aineiston analyysin ja pelkistämisen myötä esiin nousseiden havaintojeni perusteella, joiden perusteella tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä vaikuttaisi piirtyvän esiin etenkin strategioinnin yleisen luonteen, strategiointi-interaktion ja strategiatoimijuuden syntymisen perusteella nämä neljä pääpiirteittäistä kehitysvaihetta. Pääpiirteittäisyys merkitsee myös sitä, että nämä periodit eivät ole alku- ja loppukohdiltaan tiukan peräkkäisiä, vaan siirtymä periodista toiseen on liukuva ja peräkkäisten periodien loppu- ja alkukohtat limittyneitä. Tästä syystä en ole merkinnyt periodeille tiettyjä alku- tai loppuvuosilukuja. Periodit kuitenkin toki seuraavat toisiaan kronologisesti em. järjestyksessä. Vaikka periodisaation peruste on tutkittavan ilmiön yleinen luonne, heijastelevat periodien otsikot enemmänkin formaalin strategiatyön ja strategian luonnetta periodeittain.

Tarkastelen seuraavassa näitä vaiheita keskeisten tästä ajanhetkestä käsin tunnistettujen ja tulkittujen toimijoiden, käytäntöjen, merkittävien tapahtumien ja ilmiöiden sekä organisaation toiminnan kannalta merkittävien seurausten kautta tuoden esiin aineistossa tehdyissä

merkityksenannoissa käytettyjä symboleita, jotka ovat tekstissä kursivoitu ja lainausmerkeissä. Tarkasteluni tuo siis esille tekemiäni tulkintoja informanttien tekemistä tulkinnoista ja antamista merkityksistä, strategia käytäntönä –tutkimukselle ominaisesti myös kriittisiä.

Olen merkinnyt informanttien siteeraukset lainausmerkeissä tekstiosuuksin, jotka on sisennetty ja kursivoitu. Kunkin tällaisen siteerauksen perässä on siteeratun informantin tunnistenumero sekä hänen edustamansa organisatorinen rooli. Tiettyjen informanttien tunnistettavuudelle heidän organisatoristen rooliensa kautta on saatu lupa ko. henkilöiltä. Muiden informanttien osalta on sovitusti anonymiteetti turvattu.

Kuten olen aiemmin (luku 2.2.2.3) tuonut ilmi, englanninkielisessä strategiakirjallisuudessa ylimpään johtoon viitataan usein termillä ”top management team”, joka pitää sisällään vaihtelevan joukon organisaation korkeimmissa asemissa olevia, usein johtoryhmään kuuluvia johtajia sekä usein myös organisaation hallituksen. Tässä tutkimuksessa *ylimmällä johdolla* viitataan case-organisaation hallitukseen ja vastaavasti *ylimmällä toimivalla johdolla* rehtoriin ja hallintojohtajaan, joihin viitataan myös termillä *johto*. Informanttien merkityksenannoissa ”*johdolla*” voidaan viitata laajempaan joukkoon henkilöitä, riippuen informantin näkökulmasta ja asiayhteydestä.

5.1 “Ad hoc – strategiaa”

Aineiston perusteella strategiatoimijoiden kenttä vaikuttaa ensimmäisellä tutkimusperiodilla piirtyvän esiin ennen muuta yksittäisinä henkilöinä sen sijaan, että toimijoita tai toimijuutta määrittäisivät formaalit, virallisen aseman määrittämät roolit. Näin ollen toimijuutta ja myös toimintaa (toiminnan virtaa) vaikuttavat voimakkaasti määrittävän ja ohjaavan (lähi)historian myötä institutionalisoituneet käytännöt formalisoitujen, määriteltyjen toimintaprosessien ja –tapojen sijaan. Koska strategiatoimijuus ja sen manifestoituminen toiminnan virrassa määrittyy tällä tavoin toimijoiden välisiin implisiittisiin sopimuksiin perustuen, perustuu toimijoiden välinen interaktio huomattavissa määrin, joskaan ei toki pelkästään, näiden toimijoiden välisiin henkilösuhteisiin (Rousseau, 1989).

Aineiston perusteella merkittävänä strategiatoimijoina nousevat esiin etenkin hallintojohtaja, rehtori, tietyt erityisaseman omaavat professorit sekä varsinkin nyt käsiteltävän tutkimusperiodin loppupuolella opiskelijayhteisö ylioppilaskunnan hahmossa. Näistä etenkin hallintojohtajan rooli strategiatoimijana näyttäytyy hyvin voimakkaana.

”Seppohan [hallintojohtaja] pyöritti tota ihan, ihan suvereenisti.” (H28, konsultti)

”Dynaaminen duo”

Tarkasteltaessa toimijuuden syntymekanismeja toimijoittain, havaitaan ensinnäkin, että hallintojohtajan toimijuudella ja sen painoarvolla tulkitaan olevan sekä eksplisiittisiä että implisiittisiä lähteitä (vrt. Moore, Middleton, Haggard, & Fletcher, 2012). Eksplisiittinen toimijuus perustuu resurssiriippuvuusteorian mukaisesti (Hillman, Withers, & Collins, 2009; Davis & Cobb, 2010) siihen, että hallintojohtajalla oli sekä formaalin asemansa että vakiintuneiden organisatoristen käytäntöjen myötä merkittävä rooli resurssien allokoinnissa organisaation sisällä. Lisäksi hallintojohtaja toimi keskeisenä linkkinä organisaation ja sen tarvitsemien ulkopuolisten resurssikontrolloijien, eritoten opetusministeriön (jäljempänä myös ministeriö tai OPM) välillä. Vastaavasti implisiittiset toimijuuden lähteet kumpuavat, kuten edellä jo yleisesti ottaen nostin esiin, henkilökohtaisista suhteista organisaation muihin merkittäviin toimijoihin, eritoten rehtoriin ja erityisen aseman omaaviin professoreihin, mutta myös tiettyihin omassa viiteryhmässään vaikutusvaltaa (Raven & French, 1959; viitattu Yukl, 2009) omaaviin yksittäisiin henkilökunnan edustajiin.

Vaikka tämä selittyy yhtäältä henkilöityneen toimintakulttuurin keinoin, on toisaalta myös havaittava, että resurssiriippuvuusnäkökulmasta toimijuus näyttäytyy myös informaatioresurssien kontrolloinnin kautta: yleisesti keskeisenä pidetty toimija – tässä tapauksessa siis hallintojohtaja – ajan myötä päätyy organisaation toimijaverkostossa sellaiseen keskeiseen asemaan, jossa informaatiovirrat kulkevat tämän toimijan kautta, mikä puolestaan luo informaatiooperusteisen tosiasiallisen toimijuuden tai peräti valta-asetelman (Mechanic, 1962). Toisin sanoen keskeiseksi *tulkittu* toimija muodostuu juuri tästä syystä tosiasiallisesti keskeiseksi toimijaksi tai entisestään kartuttaa tosiasiallisen toimijuutensa painoarvoa. Tutkimusperiodilla vallalla olleet *ad hoc* –käytännöt ja nykystandardein varsin vaatimaton menettelytapojen läpinäkyvyys olivat omiaan myötävaikuttamaan tämän asetelman syntymiseen sekä sen vahvistumiseen.

”Seppo [hallintojohtaja] pelas just sillai. Ja sit sillä oli niinkun kumma... sillä oli myöskin henkilöstöryhmiin niin semmoset luottoihmiset, joiitten kautta se niinkun hoiti sen pelikuvion.” (H27, rehtori)

Yllä oleva lainaus ja merkityksenannossa käytetyt epäformaaliin vaikuttamiseen viittaavat symbolit kuten *”luottoihmiset”* ja *”pelikuvio”* korostavat sekä henkilösuhteiden merkitystä organisaation sisäisen toimijuuden muodostamisessa että johtamisen perustumista kyseisellä ajanjaksolla pitkälti epäformaalien kanavien kautta tehtyyn vaikuttamiseen formalisoitujen toimintatapojen sijaan. Merkityksenanto kuvastaa myös hallintojohtajan vahvaa roolia organisaation sisäisenä strategiatoimijana, mutta kuten seuraavasta lainauksesta käy ilmi, hallintojohtajan strategiatoimijuus henkilösuhteiden kautta ja vaikutusvallan käyttäjänä interaktiossa merkittävien ulkoisten sidosryhmien kanssa oli myös huomattava.

”Seppo [hallintojohtaja] katto, että miten helvetti tää kierretään, et päästään sinne, mitä me halutaan tehdä ja kävi OPM:ssä sitte niiku sumplaamas ne asiat parhaan mahdollisen mukaan.” (H28, konsultti)

Edellä olevassa lainauksessa käytetty symboli *”sumplaamas”* kuvastaa aiemman *”pelikuvio”* – symbolin tavoin henkilösuhteiden ja henkilöiden välisen kanssakäymisen lisäksi epäformaaleja toimintatapoja ja ehkä myös tuolle ajalle tyypillisiä yliorganisatorisia käytäntöjä eri organisaatioiden ja jopa instituutioiden kuten ministeriön ja poliittisen päätöksentekojärjestelmän välillä. Lähemmässä tarkastelussa osoittautuu, että hallintojohtajan vahvalle asemalle ja vallalla olleille *ad hoc* –käytännöille annettiin organisaation sisällä ristiriitaisia merkityksiä, kuten esimerkiksi seuraavasta lainauksesta käy ilmi.

”Mielivalta on ruma sana, mut ehkä me [TTY] toimittiin aikaisemmin mielivaltaisemmin, jota joku piti jo positiivisena joustavuutena, mut siel oli paljon myös semmosta mielivaltaa, mikä joidenkin tulkintojen mukaan ei ehkä ois kestäny ihan tarkasteluakaan.” (H45, dekaani)

Yllä käytetyt symbolit *”mielivalta”* ja *”positiivinen joustavuus”* korostavat vaikutelmaa virallisesti määriteltyjen toimintatapojen puutteesta ja *ad hoc*-käytännöistä sekä käytännöille annetuista ristiriitaisista merkityksistä. Käytetty symboli *”mielivalta”* kuvastaa käytännöille annettua negatiivissävytteistä merkitystä, kun taas *”positiivinen joustavuus”* korostaa käytännöille annettua myönteistä merkitystä. Symbolinen vastakkainasettelu *”mielivallan”* ja *”positiivisen joustavuuden”* ja tätä kautta käytännöille annetut vastakkaiset merkitykset kuvastavat näin ollen ristiriitaisia kokemuksia mahdollisuuksista vaikuttaa – vaikutusmahdollisuuksien rajoittuneisuutta, voimattomuutta tai positiivista kokemusta mahdollisuudesta vaikuttaa, valtaistumista - ja sitä kautta myös strategiatoimijuutta ja sen puutetta (Vaara & Whittington, 2012).

Toisaalta hallintojohtajan toimijuus ja merkitys toimijana organisaation suunnan kannalta tunnustetaan aineiston perusteella yleisesti ristiriitaisista käytännöille annetuista merkityksistä huolimatta. Lisäksi, vuorovaikutussuhteet ja johdon toimet organisatorisina käytäntöinä sekä mahdollistivat toimijuuden muodostumista organisaation alemmilla tasoilla koetun valtuutuksen kautta että toisaalta myös rajoittivat toimijuutta varsinkin kokemuksen tasolla (vrt. esim. Ewing, Bussy, & Caruana, 2000).

Rehtorin toimijuuden lähteinä toimivat hallintojohtajan tavoin sekä formaali organisatorinen asema ja valta allokoita resursseja että henkilösuhteet. Aineiston valossa rehtori näyttäytyy kuitenkin ennemminkin hallintojohtajan työparina ja hallintojohtajan toimijuuden mahdollistajana kuin täysin itsenäisenä vahvana strategiatoimijana, kuten seuraavista lainauksista voidaan tulkita.

"Toinen [rehtori] anto tilaa ja toinen [hallintojohtaja] hoiti homman." (H28, konsultti)

Oheinen merkityksenanto kuvastaakin tulkintaa siitä, että ko. toimijoilla oli selkeä työnjako ja roolit, jotka osaltaan vahvistivat etenkin hallintojohtajan valtaa ja sitä kautta toimijuutta.

"H33: Se oli se dynaaminen duo. [...] Siis se Batman ja Robin. [...] Lepistö [rehtori] ja Loimio [hallintojohtaja]. Siis emmä nyt tiedä, oliko niitä kirjattuja strategioita, mut niil jätkillä oli visio. Ja ne osas kaikki mahdolliset keinot käyttää."

[...]

H34: Siis niitten visiohan oli kasvu.

H33: Siis, että se visio oli, ensinnäkin oli kasvu.

H35: Kasvu.

[...]

H33: Ja yhteistyö teollisuuden kanssa.

H34: Nii.

H32: Mutta mun mielestä siinä sillon oli se intohimo, että halutaan näyttää ja halutaan tehdä asioita." (entisiä ylioppilaskunta-aktiiveja)

Yllä kuvatun keskustelun vuorovaikutteisessa merkityksenantoprosessissa käytetyt symbolit *"dynaaminen duo"* sekä *"Batman ja Robin"* voidaan tulkita viittaavan saumattomaan yhteistyöhön ja tiiviiseen henkilösuhteeseen, mutta myös tietynlaiseen voimaan ja positiiviseen eteenpäin suuntautumiseen. Keskustelun merkityksenantoprosessista käy selvästi ilmi myös informanttien yhteinen ymmärrys hallintojohtajan ja rehtorin yhteisestä tavoitteesta sekä siitä, että johdon toiminnan ajurina oli sisäinen motivaatio organisaation menestymisen saavuttamiseksi ja legitimoida organisaatio eri tavoin sen toimintaympäristössä (Dowling & Pfeffer, 1975; Suchman, 1995).

Käytettyjen symboleiden *"Batman ja Robin"* voidaan katsoa viittaavan myös sankaruuteen ja oikeuden puolustamiseen, mihin viittaa myös tietyllä tavalla ihaileva suhtautuminen ehkä jopa epäilyttäviin keinoihin hallintojohtajan ja rehtorin yhteisen *"vision"* saavuttamiseksi (vrt. myös Mahler, 1988). *"Kaikki keinot"* symbolina viittaa epäilyttävyyteen tässä ainoastaan implisiittisesti, mutta kuten aiemmassa lainauksessa tehty tulkinta *"siel oli paljon myös semmosta mielivaltaa,*

mikä joidenkin tulkintojen mukaan ei ehkä ois kestänyt ihan tarkasteluakaan” osoittaa, annetut merkitykset sekä johdon toiminnalle että tietyille organisatorisille käytännöille ovat niiden laadun osalta melko yhteneväisiä. Toimintaa tietyiltä osin kritisoidaan vahvastikin, mutta samalla – näin jälkikäteen annetuissa merkityksissä – myös ihailaan.

”Johtavat professorit”

Erityisaseman omaavat professorit – joista aineistossa käytetään myös nimitystä *”johtavat professorit”* – olivat kohonneet tähän asemaan ja sen myötä myös strategiatoimijoiksi tieteellisten ansioidensa ja ennen muuta poikkeuksellisen runsaan ulkopuolisen rahoituksen hankkimisen myötä. Tämäkin toimijaryhmä siis piirtyy esiin tiettyinä henkilöinä, eikä niinkään tiettyinä organisatorisina rooleina tai asemina, vaikka professorin rooli ja asema sinänsä olikin organisaatiossa varsin hyvin määritelty. Tieteellisiä ansioita tarkasteltaessa toimijuuden voi katsoa perustuvan ennen muuta henkilösidonnaiseen asiantuntijavaltaan (Raven & French, 1959, viitattu Yukl, 2009) ja yliorganisatorisiin käytäntöihin: akateemisessa yhteisössä oli tuolloin – kuten nykyäänkin – laajalti jaettu käsitys siitä, miten tiedeyhteisö toimii ja millaisia toiminnan muotoja ja tuloksia tiedeyhteisön piirissä kollektiivisesti arvostetaan.

Näiden yliorganisatoristen käytäntöjen roolin voi myös tällä tutkimusperiodilla katsoa olevan varsin voimakkaan, sillä organisaatiolla itsellään ei ollut verraten lyhyestä historiasta johtuen voimakasta ja vakiintunutta itsenäistä akateemisuuden kulttuuria, jolloin nämä käytännöt (tai ehkä paremminkin ymmärrys niiden luonteesta) omaksuttiin organisaation ulkopuolelta, ympäröivästä akateemisesta yhteisöstä (vrt. Singh, Tucker, & House, 1986). Ulkopuolisen rahoituksen hankkimisen rooli toimijuuden syntymisessä on vastaavasti tulkittavissa varsin suoraviivaisesti resurssiperusteisesti: näillä keinoin erityisaseman ansainneet professorit sekä tuottivat organisaation käyttöön sen toiminnan ja kasvun mahdollistavia resursseja (ulkopuolista tutkimusrahoitusta) että eritoten toimivat linkkihenkilöinä näiden resurssien kontrolloijiin eli teollisuusyrityksiin henkilökohtaisten suhteidensa kautta (Choi & Kim, 2007: 198-199). Jälkimmäinen näkökohta on tulkittavissa myös resursseihin – suhderesursseihin – perustuvana tai niiden kontrolloinnista kumpuavana toimijuutena esimerkiksi Huntin (2000: 128) resurssitypologian valossa.

Tämän toimijaryhmän strategiatoimijuus manifestoituu tutkimusperiodilla eritoten siten, että ulkopuolisen rahoituksen avulla tämä toimijaryhmä sai vapautta toteuttaa omia visioitaan ja ambitioitaan sekä tutkimuksen että koulutuksen osalta, jotka johdon toimesta myös koettiin organisaation suunnan ja kasvun kannalta merkittäviksi visioiksi sekä tutkimuksellisesti vahvojen alojen suhteen että kansainvälisyyden ja tieteellisen toiminnan lisäämisen osalta. Johdon tulkinta *”johtavien professorien”* ja heidän edustamiensa alojen erityisyydestä organisaation kasvun ja legitimitetin muodostumisessa johti myös ko. alojen sisäisten resurssien kasvamiseen johdon palkitessa ulkopuolisen rahoituksen hankinnasta.

”Eli siis sehän oli mittari, et jos teollisuus anto rahaa, ni yliopisto anto myös resursseja. [...] Ja jos ei tullu rahaa, jos ei kukaan ollu valmis maksamaan siitä palvelututkimuksesta [...] ni kyllä Loimio [hallintojohtaja] piti tiukalla hanat.” (H33, entinen ylioppilaskunta-aktiivi)

Sisäisten resurssien kasvaminen taas sekä lisäsi ko. alojen ja erityisaseman omaavien professorien painoarvoa organisaation sisällä että mahdollisti yhä ponnekkaamman tutkimus- ja innovaatiotoiminnan. Palkitseminen myös kannusti ulkopuolisen rahoituksen hankkimiseen. Voidaan sanoa, että syntyi positiivinen kierre sekä organisaation että ko. henkilöiden ja tieteenalojen näkökulmasta ja näin ollen yhä voimistuvaa valtaistumisen (Boje & Rosile, 2001; Fulop & Linstead, 2009) kokemusta toiminnan suhteen. Toisaalta – kuten käytetty symboli *”piti tiukilla hanat”* viittaa – palkitseminen tietynlaisesta toiminnasta eli tässä tapauksessa ulkopuolisen rahoituksen hankkimisesta, voidaan tulkita rajoittaneen tiettyjen ryhmien toimintamahdollisuuksia ja sitä kautta mahdollisesti johtaneen vastakkainasetteluun ja kokemukseen vaikutusvallan menettämisestä (Boje & Rosile, 2001; Fulop & Linstead, 2009).

Erityisaseman omaavien professorien toimijuusasetelma näyttäytyy näin ollen resurssiperusteisesti tarkastellen jossain määrin samankaltaisena kuin hallintojohtajankin tapauksessa sillä erotuksella, että *”johtavien professorien”* toimijuus asemoituu voimakkaasti organisaation ja sen ympäristön väliseen rajapintaan sisäisten henkilösuhteiden lisäksi.

Hallintojohtajan, rehtorin ja erityisaseman omaavien professorien toimijuus kumpusi vahvasti siis asema- ja resurssiperustaisesti, mutta myös heidän henkilökohtaisista ominaisuuksistaan ja tavoista toimia, joka on verrattavissa Bourdieun (1990) habituksen käsitteeseen (Gomez, 2010).

”Tääl on ollu vahvoja persoonia niin professoreissa kun korkeakoulun, yliopiston johdossa ja ne on niin ku määrätietosesti vieny taloa tiettyyn suuntaan ilman, että siitä on ollu semmosta niinku dokumentoitua strategiaa niin kuin on ollu ehkä viimesen 10 tai 15 vuoden aikana.” (H29, entinen osastonjohtaja)

”90-luvulla se oli, se oli nimenomaan vahvojen persoonien viemää ja niitten näkemystä ja sitä ajettiin pienellä porukalla.” (H36, entinen ylioppilaskunta-aktiivi)

Oheisissa lainauksissa käytetty symboli *”vahvat persoonat”* viittaa juuri tietynlaiseen erityislaatuisuuteen, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, jotka toimivat osaltaan toimijuuden lähteinä. Ainoastaan osaltaan sen vuoksi, että tulkitsen näiden ominaisuuksien täydentävän ja voimistavan asema- ja resurssiperusteista strategiatoimijuutta, en niinkään näe toimijuuden kumpuavan pelkästään näistä ominaisuuksista.

Yllä kuvatuissa merkityksenannoissa käytettiin myös symboleita *”määrätietoisesti”*, *”näkemystä”* ja *”pienellä porukalla”*, mitkä viittaavat edelleen jo aiemmin ilmi tulleisiin tulkintoihin siitä, että

strategia oli implisiittinen, tunnistettujen strategiatoimijoiden visioihin perustuva suunta, eikä niinkään tarkkaan kollektiivisesti määritelty julkilausuma (S. Kaplan & Orlikowski, 2013).

”Kolmikanta”

Virallisena päätöksentekuelimenä korkeakoulussa oli rehtorista, vararehtorista, osastojen johtajista, muun henkilökunnan edustajista ja opiskelijoista koostuva korkeakoulun hallitus, josta yleisesti aineistossa käytetään symbolia *”kolmikanta”*. Symboli viittaa selvästi yhteiskunnalliseen, yliorganisatoriseen konsensuspyrkimyskäytäntöön ja valtakunnallisiin työmarkkinasopimukseen (Komonen, 2014: erit. 39-40). Periaatteellisesti organisaation ylin päätöksentekovalta oli siis demokraattisesti jakautunut eri hallituksessa edustettujen toimijaryhmien välille. Kuitenkin, hallituksen rooli strategiatoimijana vaikuttaa marginaaliselta ottaen huomioon aineiston valossa tekemäni tulkinnan strategiatoimijuuden manifestoitumisesta lähinnä yksittäisten henkilöiden ja henkilösuhteiden kautta.

Toisaalta virallisten päätöksentekokäytäntöjen (Jarzabkowski, 2003) osalta merkittävässä roolissa olevan hallituksen jäsenyys oli selvä toimijuuden lähde aiemmin mainitsemalleni toimijaryhmälle eli opiskelijayhteisöä edustavalle ylioppilaskunnalle. Yliorganisatorisen käytännön, lainsäädännön, turvaama *”kolmikanta”* mahdollisti ylioppilaskunnan jäsenten pääsyn hallitukseen ja hallituksessa he vastaavasti olivat eräänlaisessa *”vaa’ankieliasemassa”* hallituksen päätöksenteossa, mikä tuotti opiskelijayhteisölle strategiatoimijuutta (Choi & Kim, 2007: 198-199). Opiskelijoilla oli siis mahdollisuus äänestää hallituksessa tehtävissä päätöksissä joko ylimmän toimivan johdon esitysten puolesta tai vastaan ja vaikuttaa näin ollen *”kolmikannan”* vallan tosiasialliseen jakautumiseen, mikä taas toimi ylioppilaskunnan vallan lähteenä ja sitä kautta tuotti strategiatoimijuutta. Ylioppilaskunnasta muodostui näin ollen tärkeämmäksi koettu toimija, kuin mitä se olisi ehkä ollut ilman tätä yliorganisatorista käytäntöä.

Käytetty symboli *”vaa’ankieliasema”* viittaa myös muiden hallituksessa edustettujen tahojen vastakkainasetteluun eli opiskelijoilla oli mahdollisuus valita, minkä tahon tai näkemyksen kannalle asettuu. Toimijaryhmien vastakkainasettelu yliorganisatorisen käytännön sisällä voidaan näin ollen tulkita olleen ylioppilaskunnan primääri vallan lähde, joka Choin ja Kimin (2007) typologiassa jäsentyy poliittiseksi vallan lähteeksi. *”Kolmikannan”* tavoin *”vaa’ankieliasema”* symbolina luo diskursiivisen kytköksen valtakunnan poliittiseen järjestelmään ja sen toimintaan.

”Koska tää, tää kolmikanta ei ollut siis niinku professorit vastaan henkilökunta vastaan opiskelijat, vaan se oli, se oli niinkun rehtori ja hallintojohtaja vastaan professorit ja opiskelijat.” (H36, entinen ylioppilaskunta-aktiivi)

Yhtäältä yllä esitetty lainaus vahvistaa edelleen tulkintaa sekä hallintojohtajan merkittävästä roolista strategiatoimijana, että hallintojohtajan ja rehtorin tiiviistä suhteesta ja yhteisestä näkemyksestä, mutta toisaalta samaan aikaan on merkille pantavaa, että ko. informantin tekemä

tulkinta hallituksen voimasuhteista sivuuttaa täysin muun henkilöstön roolin hallituksessa. Lisäksi on muistettava, että hallintojohtaja ei ollut hallituksen jäsen, joten merkityksenannossa korostuu virallisen päätöksentekuelimen eli tässä tapauksessa hallituksen rooli pikemminkin valta-asetelmien näyttämönä kuin varsinaisena toimijatahona sellaisenaan (vrt. K. P. Hendry et al., 2010).

Valta-asetelmat ja ylioppilaskunnan rooli merkittävänä tahona virallisessa päätöksenteossa tiedostettiin annettujen merkitysten perusteella sekä johdossa että ylioppilaskunnan hallinnossa. Ylioppilaskunnan asemalle annetuissa merkityksissä tämä käy selvästi esille, kuten seuraavista lainauksista käy ilmi.

“[...] Siis hallituksessakin rehtoraatti niin kun nojautui ylioppilaskuntaan, [...]” (H30, entinen rehtori)

“[...] Timo [rehtori] aina sano, et kai sä tuut tänään kahville. Mul on asiaa. Sit se, sitten käytiin jotain asioita läpi, jollon varmistettiin se, et intressit. Ja siis se oli avointa. Ja että niinkun intressit on yhteneväiset ja molemmat osapuolet ymmärtää toisiaan.” (H33, entinen ylioppilaskunta-aktiivi)

“[...] kaikki hallitusten kokoukset, elikkä ne käytiin ylioppilaskunnan, - siis ei hallituksen edustajien - kesken läpi, siis silloin vielä Lepistön [rehtori] aikana. Elikkä pääsihteerit ja puheenjohtajat ja rehtori ja hallintojohtaja tapas, kävi läpi tulevia asioita. [...] Ja sit joskus kävi niin, että professorit ja opiskelijat oli samalla puolella ja rehtori ja hallintojohtaja hävisi, jonka jälkeen sit saatiin tuta aina pari kuukautta pieniä hallinnollisia päätöksiä, et yo-kunta ei muuttanukaan uusiin tiloihin tai jotain muuta.” (H35, entinen ylioppilaskunta-aktiivi)

Aineiston perusteella voidaan tulkita, että ylimmän toimivan johdon ja ylioppilaskunnan suhde yhtäältä vahvisti rehtorin ja hallintojohtajan toimijuutta, sillä jakamalla ylioppilaskunnalle resursseja – niin tietoa kuin aineellisia resursseja – ja pyrkimällä jaettuun ymmärrykseen ylin toimiva johto saattoi viedä näkemyksiään selkeämmin eteenpäin. Toisaalta taas suhde vahvisti ylioppilaskunnan toimijuutta sekä kokemuksellisesti että tosiasiallisesti. Käytetty symboli ”nojautui” viittaakin tietyllä tavalla valta-asetelmaan, jossa ylioppilaskunnalla oli huomattavaa valtaa johdon suuntaan, eikä näin ollen johdon toimijuutta voida pitää täysin yksiselitteisenä. Toisaalta edellä kuvattu tilanne, jossa opiskelijat ”saivat tuta” oman päätöksen jälkeisistä seurauksista vahvistaa tulkintaa hallituksen sisäisistä vastakkainasetteluista sekä korostaa hallintojohtajan valtaa, mutta samaan aikaan siitä on tulkittavissa lähes henkilökohtaiselta tuntuva riippuvaisuutta opiskelijayhteisöstä toimijuuden mahdollistajana.

Organisatoristen käytäntöjen osalta edellä annetuista merkityksistä käy ilmi, kuinka epäviralliset keskustelut (Vaara & Whittington, 2012) ja suora henkilöiden välinen interaktio olivat toiminnan

virran kannalta oleellisia. Osaltaan tämä vahvistaa myös käsitystä pitkälle formalisoituneiden toimintatapojen puuttumisesta. Tässä tapauksessa epäviralliset keskustelut *ad hoc* –käytäntöinä sekä suora henkilöiden välinen interaktio vaikuttivat myös parantavan ainakin yhden toimijaryhmän eli ylioppilaskunnan kokemusta mahdollisuudesta aidosti vaikuttaa.

Tavoitteena kasvu ja teollisuusyhteistyö

Aineiston perusteella on tulkittavissa, että organisaation jäsenten pääosin jaettu ymmärrys koko organisaation tavoitteesta oli kasvaa, kansainvälistyä ja vahvan teollisuusyhteistyön kautta mahdollistaa organisaation aseman legitimointi kansallisessa toimintakentässä, mutta myös hyödyttää alueellisen teollisuuden kehittymistä ja sitä kautta vaikuttaa yhteiskunnallisesti. Toivottu kehitys näkyy myös esimerkiksi vuoden 1986 toimintakertomuksessa, jossa rehtori Lepistö toteaa seuraavasti:

”Myönteinen kehitys jatkuu. TTKK:n toiminta laajeni ja vilkastui huomattavasti vuoden 1986 aikana. [...] Korkeakoulussa suoritetun tutkimustoiminnan kansainvälistyminen jatkui ja monissa tutkimusryhmissä saavutettiin merkittäviä ja kansainvälisesti arvostettuja tuloksia. [...] Taloudelliselle kehitykselle oli kertomusvuonna luonteenomaista myös maksullisena palvelutoimintana tuotettujen koulutus- ja tutkimuspalvelujen voimakas kasvu.” (Tampereen teknillinen korkeakoulu, 1987: 1)

Teollisuuden ja elinkeinoelämän kanssa tehdyn yhteistyön vaikutus korkeakoulun toimintaan näkyykin aineistossa voimakkaana. Teollisuus tulkittiin sekä kasvun mahdollistajana että toiminnan motivaationa niin koulutuksen kuin tutkimuksenkin osalta. Yhteiskunnassa koettiin olevan paljon kysyntää teknisesti korkeasti koulutetulle työvoimalle, mikä yliorganisatorisena kansallisena diskurssina (Frølich et al., 2013) vaikutti myös korkeakoulun kasvuun niin opiskelijoiden sisäänottojen kuin valtiolta saatujen resurssien muodossa.

Elinkeinoelämä voidaan täten nähdä eräänlaisena strategiatoimijana korkeakoulun suhteen, vaikkakaan sen toimijuus ei ollut suoraa kuten edellä tarkastelemieni merkittävien henkilötoimijoiden, vaan oikeastaan heidän kauttaan tapahtuvaa toimijuutta ("proxy agency", ks. esim. Bandura, 2001). 1970-luvun ja osin 1980-luvunkin yhteiskunnallinen henki elinkeinoelämän kanssa tehtävän yhteistyön ja teollisuudesta saadun ulkopuolisen rahoituksen suhteen oli varsin kielteinen, mutta aineiston perusteella voidaan tulkita, että korkeakoulun johdon ja teollisuuden edustajien henkilösuhteiden avulla yritysten kanssa tehtävään maksulliseen palvelutoimintaan saatiin ensin opetusministeriöstä erikoislupa ja 1980-luvun puolivälissä hyväksytyssä laissa Tampereen teknillisen korkeakoulun yhdeksi tehtäväksi määriteltiin tuotekehitystyö.

”Tilivirasto” ja valtion rooli

Tässä tarkastelemallani tutkimusperiodilla – ja itse asiassa aina vuoteen 2010 saakka – korkeakoulut ja yliopistot olivat valtion alaisia ”tilivirastoja”, mikä vahvasti yliorganisatorisena käytäntönä ohjasi tutkimusperiodilla myös Tampereen teknillisen korkeakoulun toimintaa. Aineistossa ”tilivirasto” –symbolia käytetään annettaessa merkityksiä ministeriön rahanjakokäytännöille sekä yleisemmin ministeriön vallalle korkeakoulun toiminnan osalta, mutta myös tietyllä tavalla organisaation sisäisille *ad hoc* – käytännöille. Ottaen huomioon tuon aikakauden yhteiskunnallisen ilmapiirin, ”tilivirasto” symboli implikoi tässä myös, että mitään erityistä organisaation valitsemaa suuntaa, strategiaa ei ainakaan eksplisiittisesti ollut tai voinutkaan olla, sillä tilivirastohan on faktisesti valtion alainen julkinen laitos, joka toteuttaa laissa määrättyä perustehtäväänsä, eikä käsillä olleen ajan hengen mukaisesti tee strategisia valintoja. Symboli myös alleviivaa sitä, että formaalit käytännöt ovat ankeita, pölyisiä ja kangistuneita, eivätkä ne anna mitään sijaa raikkaalle ja rohkealle strategiatyölle ja visioinnille.

Toisin sanoen organisaation ollessa ”tilivirasto” syntyy mielikuva, että jos strategiatyötä organisaatiossa tehdäänkin, sen on miltei välttämätöntäkin tapahtua kulissien takana (vrt. Hoon, 2007: 944-947) ja yksittäisten ihmisten yritteliäisyytenä – tilivirastodiskurssia vastaan. ”Tilivirasto” viittaa myös valtion alamaisuuteen, lainsäädännön kautta tarkkaan määriteltyyn tehtävään, asemaan ja autonomian puutteeseen, joka näkyi mm. virantäyttökäytännöissä. Kaiken kaikkiaan symbolina ”tilivirasto” näyttäytyy merkityksenantoprosesseissa varsin negatiivisena, vaikka samaan aikaan organisaation sisäisen toimintakulttuurin koetaan olleen melko vapaa.

Valtion ohjaus tapahtui pääosin korkeakoulun opetusministeriölle toimittamien vuosittain tarkistettavien toiminta- ja taloussuunnitelmien kautta. Tässä yliorganisatorisessa käytännössä manifestoituu näkyvästi resurssikontrolloijan tehtävä ohjata korkeakoulun toimintaa ja sen suunnitelmallisuutta (Hillman et al., 2009). Suunnitelmissa perustellen ”anottiin” ministeriöltä uusia virkoja, joita ”armollisesti” myönnettiin. Valtion budjettirahoituksella tapahtunut kasvu tapahtui siis opetusvirkojen lisäyksen kautta ja kuten käytetyistä symboleista voidaan päätellä, käytäntö koettiin nöyryyttäväksi ja kasvua jarruttavaksi, mikä toimi osaltaan vaikuttimena siihen, että kasvuun pyrittiin teollisuusyhteistyön kautta.

Vastaavasti korkeakoulun sisäisenä organisatorisena käytäntönä oli muodostaa laitos- ja osastotasolla ”toivomuslistoja” uusien virkojen perustamisesta ensin ylimmälle toimivalle johdolle, joka toimitti organisaation hallituksessa päätetyn listan eteenpäin ministeriöön ja sitä kautta poliittiseen päätöksentekojärjestelmään.

”Talon sisällä, kun tehtiin näitä toivomuslistoja, niin professorit keskenään kilpaili ja, ja esti, ettei toinen sais.” (H30, entinen rehtori)

"[...] siellä [osastoneuvostossa] käytiin aikamoisia kiistoja siitä, että kun ehdotettiin uusia virkoja, jotka eduskunta hyväksyi, niin niitä tehtiin luetteloittain. Jokaisella laitoksella oli luettelo, että tämmöset tarvitaan. Ja sitten osastoissa tapeltiin, että kuka saa osaston listassa mihinkä järjestykseen minkäkin viran ja sen jälkeen hallituksessa tapeltiin tämä läpi. Siinä oli niin kun jatkuva ristiriita jossain kohtaa, siellä ei ollut ehkä sellasta selkeää strategiaa niinkään, vaan se oli tämmöstä taistelua resursseista. Ja kun ne oli niitä virkoja, niin ne oli tavallaan niitä strategisia päätöksiä kyllä, mut se oli niin kun semmonen jokavuotinen kierre. Me otettiin aina edellisvuotinen lista ja katottiin, että nyt täältä on kaks, kolme ensimmäistä päässy ja pitäis tätä seuraavaa päivittää ja sitten taas riehuttiin." (H64, konsistorin jäsen)

Vaikka jälkikäteen annettujen merkitysten perusteella voidaan tulkita ymmärryksen silloisista organisaation ylemmän tason tavoitteista olevan suhteellisen jaetun, organisaation alemmilla tasoilla tulkittu strategia ei ollut systemaattinen tapa päästä tavoitteisiin. Kuten edellä käytetyt symbolit *"ristiriita"*, *"taistelu resursseista"* ja *"riehuttiin"* kuvastavat, päätöksentekotilanteet ja niihin liittyvät organisatoriset käytännöt nähdään ennemminkin sisäisenä kilpailuna organisaatioyksiköiden välillä (Jarzabkowski, 2004) kuin järjestelmällisinä ja avoimina toimintatapoina yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä vaikuttaa alleviivaavan *"tilivirasto"* – symbolin tietyllä tavalla luomaa mielikuvaa korkeakoulusta vanhakantaisena organisaatiopoliittisena etupiirien reviiritistelukenttänä sen sijaan, että kurotettaisiin jotenkin yhteiseen tulevaisuuteen.

"Kotoinen perhepiiri"

Vaikka merkityksenannoista käy ilmi tietynasteinen kilpailu organisaatioyksikköjen ja asemaltaan tai/sekä persooniltaan vahvojen professorien välillä, kokonaisuudessaan korkeakoulun koetaan näin jälkikäteen olleen hyvin pitkälti *"lintukoto"*, *"kotoinen"* ja *"perhepiiri"*, jossa organisaatioyksiköt eli laitokset toimivat pienten yritysten tavoin, joka viittaa myös menneisyyden romantisoimiseen informanttien merkityksenannoissa (Cox & Hassard, 2007).

"Laitokset oli semmoisia niin kun pienyrityksiä ennen vanhaan ja tavallaan semmoinen. Sitä kautta tuli semmoinen niin kun ryhmähenki ja tsemppaus ja kaverin auttaminen kyllä hyvin paljon." (H53, laitosjohtaja)

"[...] tämmöinen sinfoniaorkesteri, jossa on johtaja, ja sitten jokainen soittaa tarkalleen niitä nuotteja, jotka hänelle on annettu ja täydellisesti, ja se johtaja on niinku, joka johtaa. Ja siinä ei ollut mitään improvisaatiomahdollisuuksia olemassa. [...] Ja sitten toinen vaihtoehto on tämmöinen jazzbändi, jossa suositaan niinku improvisointia, jossa kaikilla on sama tavoite soittaa sitä samaa kappaletta, ja tuota kaikilla on ikään kuin haus Kempaa kuin sinfoniaorkesterissa, ja sitten jokainen saa, improvisointiin niinku kannustetaan ja tuota noin arvostetaan innovointia. [...] tavallaan parhaimmillaan tää TTY:n toiminta oli vähän tätä jazzbändityyppiä." (H38, entinen professori)

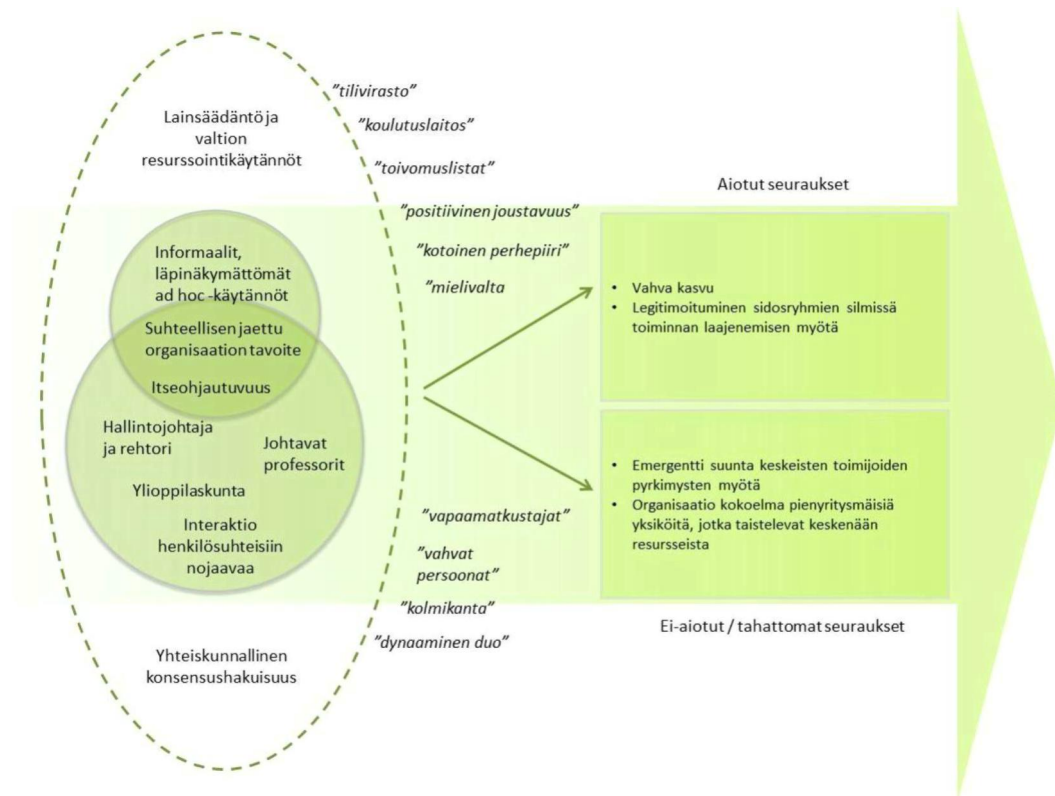
”ainakaan mulle se ei ollut semmoinen kollektiivisesti johdettu yliopisto, vaan se oli tavallaan niinku muutaman henkilön de facto johtama ja tavallaan niinku salliva yliopisto.” (H38, entinen professori)

Tietynlaista yhdessä tekemisen kulttuuria ja positiivista mielikuvaa toiminnan luonteesta kuvastavat myös edellä olevissa merkityksenannoissa käytetyt symbolit kuten *”pienyrittys”*, *”tsemppaus”*, *”jazzbändi”* ja *”salliva yliopisto”*. Ristiriidat näin ollen voidaan tulkita koetun luonnollisena osana organisaation luonnetta, kuten perheessä tai bändissäkin. Symbolit kuvastavat myös luovuutta ja vapautta niiden myönteisessä merkityksessä ja implisiittisesti jälkikäteen annetuissa merkityksissä on tulkittavissa luovan vapauden yhteys kokemukseen valtaistumisesta oman toiminnan suhteen ja sitä kautta myös organisaation kannalta merkittäviin seurauksiin kuten esimerkiksi *”johtavien professorien”* tapauksessa. Tosin on huomattava, että nykyhetkestä käsin tehdyt tulkinnat ja annetut merkitykset syntyvät historiaa sosiaalisena objektina (Charon, 2010: 43) tähän hetkeen peilaten ja mennyttä tarkasteltaessa on siis jonkin verran romantisoimistaipumuksiakin (Cox & Hassard, 2007), joten kokemus esimerkiksi *”kotoisuudesta”* ei tapahtumien ajanhetkellä välttämättä ole ollut yhtä positiivinen kuin jälkikäteen tarkasteltuna.

Aineistosta käy myös ilmi vapauden nurjempi puoli eli *”vapaamatkustajat”*, jotka nauttivat valtion alaisten virkojen suomista eduista ilman merkittävää kontribuutiota organisaation tai organisaatioyksikköjen menestymisen näkökulmasta. Ilmiön laajuus ei faktisesti käy aineistosta ilmi, mutta se koettiin epäoikeudenmukaiseksi organisaation alemmilla tasoilla ja ongelmalliseksi johtamisen näkökulmasta organisaation johdossa. Tällä negatiivisella kokemuksella on aineistosta tekemäni tulkinnan mukaan ollut myös vaikutusta strategiointiin organisaation toiminnan kehittyessä.

Summa summarum

Seuraavassa kuvassa 29 esitän tässä tarkastelemani tutkimusperiodin analyysin tuloksista yhteenvedon. Kuvassa toiminnan virta ajassa on esitetty vasemmalta oikealle suuntautuvana nuolena, johon ei ole kuitenkaan kuvan selkeyden säilyttämiseksi merkitty yksittäisiä merkityksellisiä tulkittuja tapahtumia. SaP –viitekehäksen (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007) informoimana organisatoriset käytännöt ja toimijat on esitetty kuvassa toisensa leikkaavina ympyröinä, joiden koko heijastaa ko. elementin merkittävyyttä organisaation strategioinnissa. Vastaavasti yliorganisatoriset käytännöt on esitetty organisatorisia käytäntöjä ja toimijoita ympäröivällä katkoviivasoikiolla viivan vahvuuden heijastaessa yliorganisatoristen käytäntöjen merkittävyyttä organisaation strategioinnissa ko. tutkimusperiodilla. Olen koonnut kuvaan myös aineiston analyysin perusteella merkittävimmiksi tunnistamani aiotut ja ei-aiotut / tahattomat seuraukset sekä edustavan joukon aineistossa esiintyneitä merkityksenantoprosesseissa käytettyjä symboleja.



Kuva 29. Yhteenvedo analyysistä ”Ad hoc –strategiaa” -tutkimusperiodilla

Aineiston valossa tutkimusperiodille ominaiset *ad hoc* -käytännöt, vahvat toimijat ja näiden kautta strategointi koetaan siis nykyhetkestä käsin siis osin ristiriitaisesti. Siitä huolimatta aineistosta piirtyy esiin kuva nälkäisestä, kasvavasta organisaatiosta, jonka jäsenet omista agendaistaan huolimatta ”*puhalsivat yhteen hiileen*”. Laitosten ja organisaation jäsenten itseohjautuvuus oli toiminnan virralle ominaista, mikä osaltaan oli myös vaikuttamassa siihen, että organisaation sisälle muodostui kirjava joukko erilaisia käytäntöjä ja valta-asetelmia, jotka taas olivat mukana vaikuttamassa seuraavaksi tarkastelemani tutkimusperiodin toimijakentän syntyyn.

Ylipäätään huomattavaa on, että tutkimusperiodilla organisaation pyrkimyksenä oli yleensä ottaen kasvaa ja saavuttaa legitimitettä kansallisella korkeakoulukentällä (vrt. Singh et al., 1986) ilman varsinaista valittua, eksplisiittistä strategista suuntaa ”*toivomuslistoista*” huolimatta. Esimerkiksi tieteenalavalinnat muotoutuivat pitkälti ”*johtavien professorien*” sekä tiettyjen alojen houkuttelemien resurssien perässä. Toisin sanoen tavallaan strateginen suunta muotoutui markkinaperusteisesti teollisuuden kysynnän ja saadun ulkopuolisen rahoituksen kautta, mikä oli oletettavasti kansallisiin monialayliopistoihin verrattuna poikkeuksellista. Legitimoitumisen tarvetta vahvasti osaltaan aika ajoin yhteiskunnalliseen keskusteluun noussut ajatus Tampereen teknillisen korkeakoulun ja Tampereen yliopiston yhdistämisestä. Organisaation strategisen asennon voidaan sanoa olleen reaktiivinen, emergentti ja/tai ajalehtiva (vrt. Mintzberg & Waters, 1985).

5.2 ”Strategia mapillisena analytiikkaa”

Kuten aiemmin olen tuonut ilmi, edellä tarkastelemallani tutkimusperiodilla strategiatoimijakenttä näyttäytyi pitkälti yksittäisinä henkilöinä formaalien organisatoristen asemien määrittelemien roolien sijaan. Vahvojen yksittäisten henkilöiden toimijuus nousee esiin myös toisen tutkimusperiodin osalta, mutta muutoksena aiempaan, myös virallisten organisatoristen asemien kautta muodostuvat roolit nousevat hieman voimakkaammin esiin kuin edellisessä tutkimusperiodissa. Vaikka toimijuuden määrittämisessä organisatoristen formaalien asemien merkitys on nähtävissä, toimijoiden välinen interaktio näyttäytyy edellä tarkasteleman tutkimusperiodin kanssa yhtenevästi lähinnä henkilösuhteisiin perustuen (vrt. Rousseau, 1989).

”Rootelia!”

Toiminnan virtaa ja toimijuutta aiemmalla tutkimusperiodilla määrittävien organisatoristen käytäntöjen osalta muutos analyttisempiin ja määritellympiin toimintatapoihin on nähtävissä. Kuten aiemmin totesin, edellisellä tutkimusperiodilla esiin piirtyneet organisaation sisäiset kirjavat käytännöt sekä laitosten ja yksilöidenkin voimakas itseohjautuvuus olivat osaltaan vaikuttamassa uusien toimintatapojen ja strategiatoimijakentän muutoksiin.

”[...] semmonen niiku ihan keskeinen asia Sepon [hallintojohtajan] päässä, että hän pitäs saada jonkunlainen rooteli tähän hommaan [...] hän ei saanu niiku kriippii oikein sinne, et mitä tässä huushollis tapahtuu [...] Hänel oli käsitys siitä ittelläki tietysti, mut hän halus siitä jonkunlaisen vähän objektiivisemmän näkemyksen, et missä niiku nykytilanne on.” (H28, konsultti)

Edellä tehdyssä merkityksenannossa koko organisaatiosta käytetty symboli ”huushollis” viittaa jo aiemmin esiin tuomiini tulkintoihin organisaatiosta perhepiirinä (vrt. R. B. Brown & McCartney, 1996) ja hallintojohtajan ehkä jopa isälliseen suhtautumiseen organisaatioon kotitaloutena, jossa johdon rooli on toimia tietynlaisena perheenpäänä. Samaan aikaan merkityksenannossa käy tulkintani mukaan selkeästi ilmi, että organisaation toiminnan itseohjautuvuus ja järjestelmällisten toimintatapojen puute yhdessä vahvan kasvun kanssa oli johtanut tilanteeseen, jossa ylin toimiva johto koki, ettei ollut enää tarpeeksi tietoinen organisaation eri yksiköissä tapahtuvasta toiminnasta, mikä osaltaan vähensi mahdollisuuksia vaikuttaa organisaation suuntaan. Tämä vaikuttaisi olevan tietyiltä osin yhteneväinen organisaatiokasvun kriisivaihemallin (Greiner, 1972) kanssa. Organisaation koko ja ikä olivat siis saavuttaneet tietyn pisteen, joka johti jonkinasteiseen johdon kriisikokemukseen ja sitä kautta uuteen voimakkaasti ohjaavampaan johtamistapaan.

Tähän viittaa erityisesti merkityksenannossa käytetyt symbolit ”ei saanut kriippii” ja ”pitäs saada jonkunlainen rooteli tähän hommaan”. Käytetty symboli ”rooteli” viittaa tässä juuri edellä mainitun organisaation kriisivaihemallin tavoin järjestykseen ja hallintaan, jota kaivattiin myös

organisaation johdon kannalta ongelmallisten yksilöiden johtamiseen, kuten seuraavista lainauksista käy ilmi.

"[...] se tuska, mikä Sepol [hallintojohtajalla] varmaan oli ni se porukka oli kyllä niin peruskirjavaa ku voi olla miljoonalla eri ajatuksella osa ihan täysin työtä vieroksuvii ja tekee omaa konsulttihommaa." (H28, konsultti)

"90-luvun alussa saatto olla niin, että ihmiset ihan oikeesti oli ehkä päivän puoltoista töissä ja nautti täyttä palkkaa, jokainen teki mitä lystäs, teki niin paljon konsultointi- ja täydennyskoulutusta kun pysty, sai sillä lisäksi ja se peruskuukausipalkka juoksi koko ajan ja tämä lähti siis professorikunnasta myös, et ei voi vain sanoa, et se ois ollu nuorempien rooli, että professoriesimerkki oli monelta monen professorin kohdalla esimerkki oli tällänen, ei läheskään kaikkien tietenkään, että sillä tavalla vastuuntunnossa oli isoja eroja." (H45, dekaani)

"[...] Seppo [hallintojohtaja] kyllästyi siihen, et siel ramppas porukkaa koko ajan ja kaikil oli sama viesti aina, et anna lisää rahaa ja, ja sit se vuotunen niiku rahan jakaminen, paljonko sulle, paljonko mulle." (H28, konsultti)

Kolmannessa merkityksenannossa tuodaan esille myös johdon rooli resurssien allokoijana – kuten perheessä teini-ikäisten isä – ja siihen liittyvien järjestelmällisten toimintatapojen puute. Tämä tietynasteinen johdon vallan ja hallinnan menetys organisaation toiminnasta sekä vallalla olleet *ad hoc* -käytännöt esimerkiksi sisäisten rahallisten resurssien jakamisen suhteen loivat suomalaisessa korkeakoulumaailmassa – yhteiskunnan yleistä normi-ilmastoa seuraten – uusien yliorganisatoristen käytäntöjen, tulostavuuajattelun (vrt. esim. Tienari, Vaara, & Ainamo, 2003; Hilpelä, 2004) ja ministeriön kanssa tehtävän tulossopimuksen, ohella tarpeen organisaation toimintatapojen uudistamiselle ja yhtenäistämiseksi sekä aiempaan selkeämmän johtamisjärjestelmän luomiselle. Tavallaan voidaan sanoa, että strategian näkökulmasta aiempi tavoite kasvaa ja legitimoitua kansallisella korkeakoulukentällä saavutti jo tyydyttävän tason, mikä osaltaan loi tarpeen – tai ainakin kokemuksen tarpeesta – systematisoida toimintaa ja johtamista, eli organisaatioekologian näkökulmasta lisätä toiminnan standardointia, toistettavuutta ja luotettavuutta, mikä puolestaan edelleen lisää organisaation legitimizeettiä asemansa vakiinnuttaneena toimijana (Hannan & Freeman, 1984). Näin ollen strategiatyö eksplisiittisenä, analyttisenä toimintana ikään kuin 'tilattiin taloon' toteutuneen kasvun seurauksena.

Lisää ulkopuolista painetta

Myös organisaation kannalta tärkeiden resurssikontrolloijien, kuten opetusministeriön ja Suomen Akatemian taholta syntynyt paine tuottaa lisää tuloksia tohtorikoulutuksen saralla sekä ulkopuolisen tahon, Korkeakouluneuvoston, suorittama suomalaisten tiedekorkeakoulujen

vertailu tiettyjen mittarien avulla lisäsi tarvetta selkeämpien, määrällistenkin tavoitteiden asettamiselle ja niiden seurannalle sekä koulutuksessa että tutkimuksessa. Lisäksi ammattikorkeakoulukokeilun myötä tapahtuneet muutokset korkeakoulutoimijakentässä sekä jo aiemmin mainitut yliorganisatoriset paineet yhdistyä Tampereen yliopistoon toimivat motivaation lähteinä toimintatapojen uudistamiselle ja strategisille muutoksille (Frølich et al., 2013).

Vuoden 1994 strategiasuunnitelmassa (SWOT Consulting Group, 1993: 5) mainitaankin, että

”[...] jollei strategisia muutoksia tehdä, [...] kapea harvalukuinen kärki ei pysty vetämään TTKK:a imagoltaan ja toiminnaltaan Suomen ykköskorkeakouluksi tekniikan alalla. Kehitys pysähtyy, jäämme jälkeen, jäämme ”hopealle” [...] TTKK:n stagnaattisuus ja profiloimattomuus vaarantavat yhä enemmän sen itsenäisyyden ja paineet yhden ison yliopiston luomiseksi Tampereelle lisääntyvät.”

Lainauksesta on tulkittavissa ajatus organisaation tulevaisuuden olemisesta riippuvainen sen omista toimista ja tietynlainen johdon viesti organisaation alemmille tasoille, että eteenpäin pyrkiminen ja toiminnan kehittäminen tiettyyn haluttuun suuntaan on organisaation selviytymisen kannalta oleellista. Tämä on tietyllä tavalla jo merkittävä muutos yhä kauemmaksi perinteisestä *”tilivirasto”* –asetelmasta, jossa tilivirasto-organisaation ei oletettavasti tarvitse taistella olemassaolostaan tai legitimoida itseään kilpailullisesti, vaikkakaan asetelma ei TTKK:n tapauksessa täysin toteutunutkaan johtuen aika-ajoin nousseista yhdistymispaineista Tampereen yliopistoon. Muutos ehkä heijastelee laajemminkin samanaikaisesti yhteiskunnan muuttuvia normeja, kuten valtion alaisten laitosten yhtiöittämisistä ja yleisesti kansallisen sääntelyn purkamista sekä laajemmin vapaaseen kilpailuun tähtäävän toiminnan tukemista (esim. Harju, 2015: 12-17). Tästä esimerkkinä mainittakoon vasta perustettu Kilpailuvirasto ja toimet kilpailun avaamiselle, kuten kioskitoiminnan vapauttaminen ja autokatsastuksen alalle tulon vapauttaminen (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2008). Näin ollen on tulkittavissa yhteiskunnallisen diskurssin valuminen osaksi organisaation strategiointia (Frølich et al., 2013) ja sen vaikutukset perinteisen tilivirastoidentiteetin murentumiselle.

Tästä tosiasiallisesta muutoksesta poispäin *”tiliviraston”* ideasta kielivät myös mielestäni edellä käytetyt symbolit *”stagnaattisuus”* ja *”profiloimattomuus”*, jotka toisaalta ovat ehkä toivottaviakin ominaisuuksia *”tilivirastolle”* – julkiselle organisaatiolle – jonka tarjoamien palveluiden ja muutoinkin toiminnan luotettavuus ja ennen kaikkea ennakoitavuus ovat sen palveluiden käyttäjän näkökulmasta tärkeitä (Hannan & Freeman, 1984; Lepänaho, 2015). Nämä symbolit viestivät mielestäni myös johdon tyytymättömyydestä kehityksen vauhtiin sekä muun aineiston kanssa yhtenevästi organisaation tiettyjen eturyhmien muutosvastarinnasta (R. Thomas & Davies, 2005). Käytetty symboli *”kapea harvalukuinen kärki ei pysty vetämään”* viittaa myös ajatukseen siitä, että tietyt hyvin menestyvät yksiköt ja yksilöt – joihin ensimmäisellä tutkimusperiodilla viitattiin *”johtavina professoreina”* – nähtiin kehityksen vetureina, mutta

samaan aikaan voimattomina viemään koko organisaatiota haluttuun tavoitteeseen eli saavuttamaan kansallisella tekniikan korkeakoulukentällä johtava asema. Pyrkimys johtavaan asemaan on taas yhtenevä yhteiskunnallisen kilpailudiskurssin yleistymisen kanssa (Lähdesmäki, 2003: erit. 18-152). Vetämisestä syntyy myös mielikuva tietyistä organisaatioyksiköistä ja yksilöistä kivirekenä, riippana, jonka vieminen haluttuun suuntaan on työn ja tuskan takana.

Lainauksessa viitataan myös kansalliseen kilpailuasetelmaan varsinkin Teknillisen korkeakoulun eli Otaniemen kanssa. Käytetty symboli *”jäämme hopealle”* viittaa sen hetkiseen toiseen asemaan kansallisella tekniikan korkeakoulukentällä, mutta samaan aikaan halusta voittaa. Häviäminen tässä suhteessa ei ollut toivottavaa ja aineiston valossa kilpailuasetelmalla sekä Tampereen teknillisen korkeakoulun olemisella *”ketterä haastaja”* oli osaltaan merkittävä vaikutus organisaation strategioinnissa.

”H33: Siis se Otaniemen kans se kilpailu tietysti...”

H35: Se oli huikeeta. (H5 nauraa.)

H33: Aikamoista. Ja, ja tota esimerkkinä semmonen, että joo että meidän kyl täytyy, että me ollaan niinkun parhaita ja kauneimpia ja muuta, meillä täytyy olla myös parhaat opiskelijat.” (entisiä ylioppilaskunta-aktiiveja)

Näin ollen sekä sisäisistä että ulkoisista vaikuttimista johtuva tarve lisätä järjestelmällistä toiminnan ohjausta ja johdon hallintaa organisaation toiminnasta loi osaltaan edellytykset ulkopuolisen konsultin strategiatoimijuudelle.

”Luottopelaaja ja strategiset temput”

Konsultin toimijuuden lähde perustuu siis vahvasti ylimmän toimivan johdon tarpeelle uusille työkaluille ja konsultin tarjoamalle asiantuntijuudelle aikakaudelle tyypillisten yritysmaailmassa yleisten ja tunnettujen strategia- ja johtamiskäytäntöjen osalta (vrt. esim. Stehr & Grundmann, 2011). Asiantuntijavalta toimijuuden lähteenä ei tosin ole yksiselitteinen, sillä yliopistoyhteisön vieraaksi kokemien, yritysmaailmassa laajasti käytettyjen menetelmien ja mallien käyttöä vastustettiin vahvasti sillä perusteella, että korkeakoulu tulkittiin instituutiona eriävän merkittävästi yrityksestä, kuten seuraavista lainauksista käy ilmi.

”[...] se iso porukka [osastonjohtajia] ni, ei sitä saanu sitoutuu lähes millään, et vasta-argumentit oli sitte tota tämmösiä, että, kuulkaas nyt konsultti, että tää on tota korkeakoulu eikä mikään yritys. Unohtakaa nää niiku hassutukset ja höpsötykset [...]” (H28, konsultti)

"[...] sielt tuli tavallaan se porukka [osastonjohtajat], joka niiku näki, että älä kehitä, älä muutu, älä syötä tämmöstä skeidaa meille [...]" (H28, konsultti)

Tämä on pluralistiselle organisaatiolle, kuten yliopistolle, laajemminkin tyyppillistä, minkä olen tuonut esiin jo luvussa 2.2.3 (ks. esim. Alvesson & Sveningsson, 2003). Edellä olevissa tulkinnoissa yritysmaailmasta peräisin olevista työkaluista, menetelmistä ja ajattelutavoista, kuten liikeidean, asiakkaiden, tuotteiden ja palveluiden määrittelystä tai tulosjohtamisesta ja tuloksiin perustuvasta rahallisten resurssien allokoinnista käytetyt symbolit *"hassutukset ja hömpötykset"* sekä *"skeidaa"* viittaavat eräänlaiseen juopaan akateemisen ja yritysmaailman ajattelutapojen välillä. Tietyllä tavalla ne viittaavat myös professorien ylimieliseen asenteeseen yritysmaailmasta tuotuja malleja ja käytäntöjä kohtaan.

Näiden yliorganisatoristen strategointikäytäntöjen legitimizeetti muodostui kuitenkin kilpailua ihannoivampaan suuntaan kehittyvässä yhteiskunnallisessa ilmapiirissä (Lähdesmäki, 2003: erit. 118-152), jolloin käytäntöjen yliorganisatorisuus yhä vain voimistuu. Ottamalla käyttöön organisaation ulkopuolisia, ympäröivässä yhteiskunnassa yhä laajemmin legitimoituja käytäntöjä, johto voi myös signaloida ulospäin yhteensopivuuttaan tämän kilpailudiskurssin kanssa (vrt. Van Leeuwen, 2007; Sillince et al., 2012) sekä verrattuna muihin yliopistoihin ja korkeakouluihin tuoda esiin omaa edelläkävijyyttään näiden käytäntöjen omaksumisessa ja näyttää sitä kautta resurssikontrolloijille, että organisaatioon kannattaa panostaa. Tämä käy ilmi seuraavasta lainauksesta.

"[...] ne kaikki strategiset temput, mitä tehdään ja yritetään olla kärjessä ja fiinejä ja teräviä ja osaavia ni se tarkoitusperä on siitä, et me kehrätään tänne joko maailmalta tai valtiolta tai jostain lisää pelimerkkejä, jotta me voidaan sitte rekrytoida tai tehdä jotain lisää." (H28, konsultti)

Tavoitteena oli siis *"kehrätä lisää pelimerkkejä"* eli saada lisää rahallisia resursseja organisaation toiminnan kehittämiseen ja kasvattamiseen, mikä taas osaltaan auttaisi pärjäämään yhä paremmin kansallisessa korkeakoulujen välisessä kilpailussa. Merkityksenannossa käytetty symboli *"strategiset temput"* viittaa tosin jonkinlaiseen esittämiseen (Whittington, 2007), ulkokultaiseen teeskentelyyn tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä taas voidaan tulkita siten, että yliorganisatoristen käytäntöjen omaksuminen organisaatiossa toimi ensisijaisesti juuri viestintävälineenä ulkopuolisille resurssikontrolloijille (Van Leeuwen, 2007), eli strategisen maineen hallinnan keinona ("impression management", ks. esim. Highhouse, Brooks, & Gregarus, 2009). Toisaalta *"strategiset temput"* viittaa mielestäni myös nokkeluuteen ja kekseliäisyyteen tavassa kilpailla kansallisella korkeakoulukentällä.

Aineistossa esiin tulleista merkityksenannoista voidaan tulkita myös pelkoa muutosta ja uusia asioita kohtaan, mikä on tulkittavissa myös muiden informanttien kertomuksista. Tulkinnoissa

viitataan esimerkiksi *"hiekkalaatikoon"*, mikä voidaan tulkita tutuksi ja turvalliseksi ympäristöksi, jossa pääosin toimitaan samanmielisten ihmisten kanssa.

"Moni oli, mä luulen, että moni oli aika tyytyväinen, suhteellisen tyytyväinen siihen hiekkalaatikoon, joka heillä sitten oli." (H38, entinen professori)

Toisaalta, ulkopuolinen asiantuntija vahvisti uudelleen rehtorin ja varsinkin hallintojohtajan strategiatoimijuutta toimimalla *"luottopelaajana"* ja haluttujen muutosten agenttina oman asiantuntijuutensa ja varsinkin tunnettujen – ja sittemmin institutionalisoituneiden (Jarratt & Stiles, 2010), mihin symbolilla *"klassisilla"* viitataan – strategiatyökalujen ja –menetelmien avulla (vrt. Nordqvist & Melin, 2008).

"Koska se oli selvästi ainakin Sepon [hallintojohtajan] luottopelaaja. Ja klassinen teollisuuden strategiakonsultti, joka toi ne toimintamallit, missä arvioitiin kaikilla klassisilla työkaluilla asioita." (H35, entinen ylioppilaskunta-aktiivi)

"[...] hän sai sitte [konsultista] siihen tavallaan sekä työkassaran, ehkä osaamiskassaran ja sitte myöski semmosen niiku tota. Seppohan [hallintojohtaja] käytti [konsulttia] taitavasti siihen myöski hyväkseen, että tota, et, et konsultti tekee, konsultti esittelee ja pistetään konsultti kiirastuleen." (H28, konsultti)

Edellä käytetty symboli *"luottopelaaja"* viittaa jälleen osaltaan henkilösuhteiden merkitykseen toimijuuden rakentumisessa, mutta kuvastaa tässä enemmänkin konsultin roolia hallintojohtajan vaikuttamiskanavana, oman toimijuutensa tukena. Samaan aikaan konsultin asemalle annetussa merkityksessä käytetyt symbolit *"työkassara"* ja *"osaamiskassara"* vahvistavat tätä tulkintaa konsultin roolista hallintojohtajan tukena ja työkaluna. Vastaavasti *"pistetään konsultti kiirastuleen"* viittaa konsultin rooliin hallintojohtajan ja rehtorin toimijuuden verhona organisaation tiettyjen sisäisten eturyhmien edessä. *"Kiirastuli"* viittaa myös edellä esiin tulleeseen voimakkaaseen vastustukseen sekä moniäänisen organisaation ja sen kanssa yhteen sopimattomiksi tulkittujen yliorganisatoristen käytäntöjen kanssa. Konsultin voidaan näin ollen tulkita toimineen paitsi toimijuuden välittäjänä ("proxy agency", Bandura, 2001), niin myös eräänlaisen sijaiskärsijän, tarvittaessa helposti ja symbolisesti uhrattavissa olevan tahon roolissa (Armenakis, Fredenberger, Giles, Cheronos, Feild, & Holley, 1996) ja näin ollen suojelleen johdon toimijuutta.

Konsultti lienee siis ollut nopein ja vaivattomin tapa tuoda halutut käytännöt taloon, sillä ulkopuolisen kritisoitavan tahon avulla johto ei joutunut riskeeraamaan omaa valta-asemaansa eksplisiittisen strategiatyön ja -puheen juurruttamisessa puhumalla itse näkyvästi visioista tai asiakkaista, vaan näin ylin toimiva johto saattoi ottaa neutraalimman 'metaposition' eksplisiittisen strategiatyön tarpeellisuudesta kertoessaan. Vastaavasti organisaation

ulkopuolisuus asiantuntijuuden rinnalla vahvasti konsultin omaa toimijuutta, mikä käy ilmi seuraavasta merkityksenannosta.

”Se oli se ulkopuolinen konsultti, jolle oli vaikeeta olla sisäpoliittisesti vihanen.” (H35, entinen ylioppilaskunta-aktiivi)

”Sotapäällikköneuvosto ja eturyhmäajattelua”

Aineiston perusteella organisaation itseohjautuvuuden ja kasvun myötä valtaa saavuttanut ryhmä oli edellä mainitut osastonjohtajat, jotka toimivat vahvasti informanttien antamien merkitysten mukaan oman tieteenalansa ja edustamiensa laitosten itse kokemaansa etua vaalien, vastavoimana tai oppositiona hallintojohtajan ja rehtorin suuntaan. Osastonjohtajien toimijuuden syntymekanismia tarkasteltaessa on huomionarvoista, että toimijuuden lähteissä yhdistyvät ”johtavista professoreista” hieman poiketen formaali organisatorinen rooli, henkilökohtaiset vahvat ominaisuudet sekä vastakkainasettelu hallintoa edustavien hallintojohtajan ja rehtorin sekä professorikunnan ja laitosten välillä. Huomattavaa on myös, että osastonjohtajaksi – kuten laitosjohtajaksikin – valittiin professori organisaation alempien tasojen sekä ko. yksikön professorikollegojen toimesta, eikä koko organisaation ylimmän toimivan johdon toimesta. Toisin sanoen, organisatoriseen asemaan perustuva osastonjohtajien vallan alkuperäinen lähde oli organisaatioyksiköiden henkilöstö ja kollegiaaliset henkilösuhteet (vrt. Choi & Kim, 2007: 198-199), mikä taas heijastelee osaltaan varsinkin aiemmin vallalla ollutta konsensuksen (Komonen, 2014) sekä etäisesti ajatellen ammattiyhdistysliikkeen ja politisoitumisen vaikutusta suhteellisen universaaleina yhteiskunnallisina normeina (Kärrylä, 2012).

Eräs heijastuma näistä normeista, joka tässäkin tapauksessa näyttää manifestoituvan, on aiemmin mm. 1970-luvulla yhteiskunnallisessa diskurssissa käytetty termi *yritysdemokratia*, jolla tarkoitettiin työntekijöiden laajempaa päätösvaltaa työpaikoilla (Kärrylä, 2012). Taustalla on ajatus johdon ja henkilöstön välillä olevasta ’luokkataistelusta’, jota yritysdemokratian keinoin liennytetään, jotta henkilöstöä ei sorrettaisi ja taas toisaalta estettäisiin henkilöstön vastustuksen kanavoituminen vihamielisyytenä tai peräti sabotaasina. Samaan aikaan yhteiskunnallisten heijastumisen lisäksi ylimmän toimivan johdon ja professorikunnan vastakkainasettelussa huokuu professorien omanarvontunto, humboldtilainen sivistys- ja tiedeyliopiston ihanne (Scott, 2006: erit. 19-23), jonka mukaan professorit on nostettu jalustalle ja tutkimuksen sekä opetuksen tulee olla vapaita, riippumattomia muiden tahojen ohjauksesta.

Osastonjohtajan roolin voidaankin tulkita olleen organisaatiopoliittinen edunvalvoja, mihin viittaa myös edellisessä merkityksenannossa käytetty symboli ”*sisäpoliittinen*”. Toimijuuden syntyminen – hieman karrikoiden – aktiivisen vastustamisen ja edunvalvonnan kautta ei tosin ole kontekstina oleva pluralistinen organisaatio huomioiden yllättävää (Alvesson & Sveningsson, 2003), eikä varsinkaan 1970-luvun yhteiskunnallisen politisoitumisen perintö huomioiden. Kaiken

kaikkiaan aineiston perusteella tutkimusperiodille voidaan tulkita olleen tyypillistä ”*eturyhmäajattelun*” voimakkuus ja siitä johtuvat ristiriidat, mikä käy ilmi seuraavista merkityksenannoista.

”[...] sehän [osastonjohtajien kokous] oli juuri sellainen, että siinä pyrittiin varmistaa oma etu, että oma osasto sitä ja oma tätä ja sitten viel usein oma laitos erityisesti [...]” (H45, dekaani)

”[...] eihän siinä niinkun semmosta yhdessä tekemisen henkee ollu alkuunkaan. Se oli semmosta debattia rehtori vastaan osastonjohtaja. Osastonjohtajat koko ajan puolustautu ja itsekin osastonjohtajana ollu, niin kyllähän se oli niinku vimesen päälle semosta oman osaston edun valvontaa se. Se kuulu ihan selkeesti siihen rooliin.” (H27, rehtori)

Edellä käytetyt symbolit ”*debatti*” ja ”*puolustautua*” vahvistavat tulkintaa vastakkainasettelusta johdon ja osastonjohtajien välillä sekä viittaavat osaltaan näiden ryhmien ja jopa yksilöiden väliseen organisaatiopoliittiseen valtataisteluun, jossa omia intressejä ja näkemyksiä pyritään edistämään (vrt. S. Kaplan, 2008). Edellä viitataan myös osastonjohtajien kokoukseen, organisatoriseen käytäntöön, joka korkeakoulun johdon ja konsultin toimesta tietoisesti synnytettiin (vrt. Mantere, 2008) uusien toimintatapojen ja muutosten läpiviemiseksi sekä vastustuksen vähentämiseksi toisin sanoen eräänlaiseksi yritysdemokratian välineeksi. Ko. kokoukset eivät olleet organisaation formaalin johtamisjärjestelmän osa, eikä päätöksentekuelin, mutta kuten seuraavista merkityksenannoista käy ilmi, käytännön ja sitä kautta osastonjohtajien toimijuuden merkitys organisaation strategioinnissa oli huomattava.

”[...] uusiutumisen vastustus oli varmaan maksimaalista, jos vertaa mihinkä tahansa toimintayhteisöön tai tota organisaatioon. [...] sit ruvettiin tekemään sillee niiku tavallaan semmonen piilojohtoryhmä tai piilohallitus eli otettiin osastonjohtajat kasaan ja sit ruvettiin pitämään erinäkösi [...] osastonjohtajien ja hallintojohtajan ja rehtorin kanssa tämmösii suunnittelusessioita, jossa katottiin sit koko korkeekouluu [...]” (H28, konsultti)

”Sehän oli eräänlainen johtoryhmä, vaikka sillä ei ollu mitään virallista asemaa sillä osastonjohtajakokouksella.” (H27, rehtori)

”[...] meillähän oli säännöllisesti kerran kuussa osastonjohtajien kokous [...] semmonen sotapäällikköneuvosto [...]” (H30, entinen rehtori)

Edellä olevissa merkityksenannoissa käytetyt symbolit ”*piilojohtoryhmä*”, ”*piilohallitus*”, ja ”*eräänlainen johtoryhmä*” viittaavat organisatorisen käytännön epävirallisuuteen ja ehkä jopa osin tietynasteiseen hämäräperäisyyteen organisaation johtamisen läpinäkyvyyden näkökulmasta. Samaan aikaan merkittäväksi toimijaryhmäksi tulkitun henkilöstöryhmän

nostaminen ”sotapäällikköneuvostoksi” vahvisti sekä rehtorin ja hallintojohtajan että osastonjohtajien toimijuutta. Osastonjohtajasta käytetyn symbolin ”sotapäällikkö” voidaan tulkita viittaavan vahvuuteen, sitkeyteen, karaistumiseen ja kokemukseen (vrt. Audebrand, 2010), mikä taas vahvistaa tulkintaa osastonjohtajina toimivien professorien henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutuksesta toimijuutta vahvistavasti, kuten aiemmalla tutkimusperiodilla ”vahvojen persoonien” osalta oli nähtävissä. ”Sotapäällikköneuvosto” ilmentää myös tietyllä tavalla lisääntyvää roolisuhteiden välistä interaktiota ja organisatorisen formaalin aseman eli tässä tapauksessa osastonjohtajuuden suomaan valtaa aiempien kahdenvälisen henkilösuhteiden ja resurssiperustaisen vallan sijaan.

Vallan näyttämöillä

Voidaan sanoa, että toiminnan virran ja strategioinnin näkökulmasta osastonjohtajien kokoukset organisatorisena käytäntönä, toisin sanoen ”avainhenkilöiden” osallistaminen organisaation johdon toimesta päätöksenteon valmisteluun epävirallisten keskustelujen (vrt. Vaara & Whittington, 2012) ja yhteisen interaktion kautta – kuten aiemmalla tutkimusperiodilla vahvasti oli nähtävissä ylioppilaskunnan edustajien kohdalla – oli oleellista. Aineiston valossa on kuitenkin tulkittavissa, että yhtäältä osastonjohtajien kokoukset organisatorisena käytäntönä ja tiettyjen vahvojen henkilötoimijoiden interaktion näyttämönä tuotti valtaistumista ja lisäsi vaikutusvaltaa juuri osastonjohtajien ja kollegiaalisuuden kautta professorien keskuudessa, kun taas vastaavasti käytäntö murensi ylioppilaskunnan edustajien kokemusta omasta vaikutusvallasta (S. Kuusela, 2010) ja näin ollen myös kokemusta toimijuudesta. Tämä käy ilmi seuraavassa kuvatus keskustelun vuorovaikutteisesta merkityksenantoprosessista.

H35: Mä väitän, että osaston-, siis 90-luvun puolenvälin ympärillä varmaan osastonjohtajien viralliset ja epäviralliset foorumit oli strategian kannalt tehoiltaan jo paljon isompia.

H36: Osastonjohtajien kokous oli tämmönen, mihin ylioppilaskunta ei päässy.

H35: Rehtori kutsu avainhenkilöt, avainhenkilöt tällaseen ja, ja hallitukseen tuotiin lähinnä valmisteltu asia keskusteltavaks ja hyväksyttäväks.

H36: Kyllä. Et sen mä sanon ja siitä me kritisoitiin silloin, muistan silloin 2000-luvun alussa, et niinkun, et minkä takia me pidetään edes ylipäätänsä näitä hallituksen kokouksia tai osastoneuvostoja tai jotain muuta, koska kaikki isot asiat on jo päätetty osastonjohtajien kokouksessa.

H35: Se osastojohtajien kokous oli sinällään jännä, ku sil ei ollu mitään virallista mandaattia. (entisiä ylioppilaskunta-aktiiveja)

Jälkeenpäin annetuissa merkityksissä osastonjohtajien valta piirtyy siis esiin voimakkaana ja voidaankin tulkita, että opiskelijoiden aiempi *”vaa’ankieliasema”* organisaation ylimmässä päätöksentekokoelimestä ja sitä kautta syntynyt toimijuus menetti merkitystään epävirallisen päätöksenteon ja vaikuttamisen siirtyessä osastonjohtajien kokouksiin, joihin oli pääsy ainoastaan ylimmän toimivan johdon edustajilla ja tietyillä professoreilla. Tämä näkyy myös hallituksen eli virallisen johtamisjärjestelmän ylimmän portaan roolista (K. P. Hendry et al., 2010) tehdyissä merkityksenannoissa käytetyistä symboleista, kuten *”ketjun päässä se lopullinen kuittaus”*, *”leimasin”* ja *”muodollinen päätöselin”*. Käytetyistä symboleista huokuu myös kokemus vaikutusvallan menettämisestä ja turhautuneisuudesta sekä lannistuneisuudesta siitä, että muodollisella asemalla hallituksen jäsenenä ei ollut enää samaa merkitystä kuin aiemmin hallituksen professorijäsenten tavatessa ylintä toimivaa johtoa epävirallisissa osastonjohtajien kokouksissa, joissa myös merkityksenantojen perusteella tulkittuna pyrittiin hallituksen professorijäsenten ja johdon väliseen jaettuun ymmärrykseen hallituksessa tehtävistä päätöksistä. Toisin sanoen, organisatorisena käytäntönä osastonjohtajien kokoukset vaikuttavat lisänsä professorikunnan ja vastaavasti vähentäneen ylioppilaskunnan valtaa ainakin kokemuksellisesti.

Epävirallisen organisaation vaikutusvalta näkyy tietyllä tavalla myös vahvoista ja arvostetuista teollisuuden edustajista – joihin varsinkin rehtorilla oli hyvät suhteet – kootulle korkeakouluneuvottelukunnalle annetuista merkityksistä. Neuvottelukunnasta ja sen jäsenistä haettiin *”selkänojaa”* sekä organisaation sisäisiin *”vääntöihin”* esimerkiksi uusiin organisatorisiin johtamiskäytäntöihin liittyen että ulkopuolisten uhkien torjumiseen, kuten Tampereen yliopistoon yhdistymisen tapauksessa.

”Mun mielikuva oli se, että Lepistön [rehtorin] kaveri Matomäki [neuvottelukunnan jäsen] marssi tonne opetusministeriöön. Mulle jäi se kuva, et se, sano, et tää ei käy teollisuudelle.” (H31, entinen hallintojohtaja)

Ekspliisiittisiä tavoitteita ja uudet ”pelisäännöt”

Tunnistettujen strategiatoimijakentän muutosten lisäksi tutkimusperiodilla tapahtuneet merkittävät muutokset organisatoristen käytäntöjen osalta vaikuttivat huomattavasti organisaation kannalta merkittäviin seurauksiin. Viralliseen strategiaproessiin liittyneet yliorganisatoriset käytännöt eli organisaatiosta tehty nykytäila- ja toimintaympäristöanalyysit – yritys kontekstissa jo vakiintunein viitekehyksin tai työkaluin (Spee & Jarzabkowski, 2009; Jarratt & Stiles, 2010) – kansallisine ja kansainvälisine asemointeineen, organisaation sisäisten opetus- ja tutkimusyksiköiden eli laitosten arviointi ja keskinäinen vertailu konsultin toimesta sekä varsinkin näihin mielestäni hyvin perinpohjaisiin analyysihin perustuvaan strategiadokumenttiin määritellyt selkeät, jopa numeeriset tavoitteet muuttivat organisaation strategian ja halutun suunnan aiempaa ekspliisiittisemmäksi. Analyytiset strategiakäytännöt (ks. esim. Molloy & Whittington, 2005) vaikuttavat aineiston valossa tuottaneen objektiivisluonteisia päätöksiä,

joiden perusteella on pystytty aiempaa selkeämmin valitsemaan organisaatiolle tietty suunta. Toki on mahdollista ja ehkä oletettavaakin, että strategiasuunnitelmien teossa niiden suhteen tärkeimpien toimijoiden eli hallintojohtajan ja konsultin näkemykset esimerkiksi tietotekniikan kasvavasta merkityksestä ovat tulleet huomioiduksi.

Itse strategiadokumentti ja tavoitteet sinällään eivät vielä vaikuttaneet niinkään toiminnan virtaan, mutta niihin perustuva uusi organisatorinen käytäntö, konsultin ja hallintojohtajan yhdessä laatima *”tulospistejärjestelmä”* ja siihen perustuva sisäisten raharesurssien jakaminen laitoksille oli merkittävä muutos organisaation toiminnan ohjauksessa, mikä taas vaikutti selvästi organisaation kannalta merkittäviin seurauksiin, kuten tieteellisen julkaisutoiminnan ja tohtorikoulutuksen kasvamiseen sekä kansainvälisyyden lisääntymiseen niin tutkimuksessa kuin opetuksessakin. Symbolissa on kaksi merkittävää elementtiä, *”tulos”* ja *”järjestelmä”*, jotka molemmat ilmentävät korkeakoulu yhteisön näkökulmasta olennaista ajattelumaailman muuttumista sivistyksen, tieteen ja alueellisen hyödyn edistämisestä parhaalla katsomallaan tavalla kohti tietynlaisten johdon määrittelemien mitattavissa olevien suoritteiden tuottamista ja rakenteistumista (Vakkuri & Meklin, 2003) – yhtenevästi yleisesti vallitsevan ajan hengen mukaisesti (vrt. esim. Tienari et al., 2003; Hilpelä, 2004).

Organisaation tuottamien *”tulosten”* seuranta ja mittaaminen ovat yrityskontekstissa ja varsinkin fyysisiä objekteja tuottavissa tehtaissa normaali, toiminnan kannalta olennaisena nähty käytäntö (esim. Leong et al., 1990), kun taas uutta tietoa luovan ja osaamisen siirtoon keskittyneen pluralistisen korkeakouluorganisaation kontekstissa vieras ja sopimattomana pidetty vapautta rajoittava ajatus (vrt. Vakkuri & Meklin, 2003; Kallio & Kallio, 2014). *”Järjestelmä”* symbolina viittaa vahvasti valtaan, sen sijaintiin ja kokemukseen omasta hallinnasta. Johdon näkökulmasta *”järjestelmä”* luo kaivattua järjestystä tulkittuun kaaokseen ja lisää omaa hallintaa organisaation toiminnasta (Neely, Gregory, & Platts, 2005), kun taas organisaation alempien tasojen näkökulmasta *”järjestelmä”* symbolina kuvastaa kasvotonta, kylmää valtaa yksittäisen ihmisen yli (Kallio & Kallio, 2014). Käytäntönä *”tulospistejärjestelmä”* myös objektivoi ja kylmentää toimintaa – väitöskirja on väitöskirja, oli se kuinka hyvä tai huono tahansa, samoin ’tuotettu’ opintoviikko tai valmistunut diplomi-insinööri. Organisaation alempien tasojen osalta kyse ei siis ole enää niin vahvasti siitä, mitä tehdään, vaan paljonko tehdään.

”Niin kyllä se vanha sääntö, että mitä mitaat, sitä saat, niin. Kyl se tulospistejärjestelmä oli aika ohjaava.” (H31, entinen hallintojohtaja)

”[...] Elikä oikeesti sitä rahaa, mikä tuli ulkoo ja oikeesti ne toimenpiteet, jotka noudattivat laadittua strategiaa, niin ne näkyvät kyllä todella dramaattisesti varmaan tuloissa, siis laitoksilla ja osastoilla. [...] Et, ei ollu strategista rahaa, tai siis tämmöstä niinku et hakekaa rahaa, vaan se tuli sovittujen pelisääntöjen kautta. [...]” (H35, entinen ylioppilaskunta-aktiivi)

”kyl se siis se mittaristo, niin tyhmemmälleki laitosjohtajalle tai laitoksel, työntekijälle, niin se paljasti sen, et aha, tollasia, tollasia asioita pitäis tehdä.” (H31, entinen hallintojohtaja)

”kyllähän ne, Loimion [hallintojohtajan] rahoitusmittarit oli semmosia, että niillä oikeesti yritettiin ohjata, että niillä oli oikeesti vaikutusta siihen, juuri sen rahoituksen hankintaan tai vaihtoon lähtemiseen tai johonkin muuhun, niin ne oli aika railakkaat ne muutokset sitte, kun tarvittiin muutosta siinä pistekartassa.” (H36, entinen ylioppilaskunta-aktiivi)

Yllä olevista lainauksista käy selkeästi ilmi tulosohjaukselle annetut merkitykset organisaation strategioinnin näkökulmasta. Johdon näkemysten ja virallisissa strategiadokumenteissa (1994 ja 2000) julkilausuttujen tavoitteiden vieminen *”pistekarttaan”* ja siinä tehdyt *”railakkaat”* muutokset koetaan näkyneen *”draamaattisesti”* organisaatioyksikköjen saamista rahallisissa resursseissa ja sitä kautta vaikuttaneen toiminnan virtaan. Merkityksenannossa käytetty symboli *”mitä mittaat, sitä saat”* (R. S. Kaplan & Norton, 1992: 71) viittaa ymmärrykseen tietoisesta käytännöstä, jolla ohjattiin toimintaa siten, että saatiin johdon haluamia tuloksia. *”Kartta”* – symboli vastaavasti viittaa siihen, että tulospistejärjestelmä koetaan jonkinlaiseksi välineeksi, jonka avulla luovitaan tai navigoidaan organisaatiossa kohti päämäärää – toimintaympäristön muodostamassa maastossa kohti korkeampaa menestyneisyyttä (Levinthal & Warglien, 1999; Caldart & Ricart, 2004). Toisin sanoen tarvitaan ’hyvää kartanlukutaitoa’, jotta osaa perille määränpäähän, selviää hengissä, eikä jää ajalehtimaan ja mahdollisesti nääntymään resurssien ehtyessä.

Mittaaminen ja aktiivisesti muuttuva mittaristo sekä niistä käytetty symboli *”sovitut pelisäännöt”* viittaavat selkeään muutokseen aiempiin *ad hoc* –käytäntöihin verrattuna. *”Pelisäännöt”* sisältää konnotaation siitä, että ’organisaation toiminnan säännöt ovat nämä ja niitä noudatetaan’, kuten esim. shakin pelisäännöt määrittävät sallitut ja kielletyt siirrot tyhjentävästi ja selkeästi. Tästä voidaan tulkita, että *”tulospistejärjestelmä”* ikään kuin kertaheitolla siirsi muut organisaatioyksiköiden ja yksilöiden toimintaa koko organisaation näkökulmasta määrittävät normit taka-alalle, koska resurssien saanti riippui ainoastaan järjestelmässä määritellyistä tuloksista resurssiriippuvuusteorian mukaisesti (ks. esim. Hillman et al., 2009). *”Pelisäännöt”* viittaavat tässä myös rahoituksen tietynasteiseen ennakoitavuuteen siinä mielessä, että yhdelle tulospisteelle oli määritelty hinta, jolloin tietyt tulokset saavutettuaan organisaatioyksikkö pystyi itse arvioimaan tuloksellisuudesta maksettavien rahallisten resurssien määrää seuraavalle vuodelle.

Edellä olevasta merkityksenannoista käy myös ilmi, kuinka *”mittaristo”* eli *”järjestelmä”* tuottaa kuvan todellisuudesta: mitä arvostetaan, mistä organisaatiossa on kysymys ja mikä henkilöstön tehtävä on. Kariikoiden voi sanoa, että mikäli *”tulos”* ei ole *”järjestelmän”* piirissä, niin se ei oikeastaan ole tulos ollenkaan. Tässä mielessä *”järjestelmä”* siis luo todellisuutta. Ilmiö on siis

sama kuin mikä johdon laskentatoimen tutkimuksessa on havaittu (ks. esim. Morgan, 1988; Ahrens & Chapman, 2007; Jordan & Messner, 2012).

Yritysyhteistyö toiminnan ajurina

Tulosohjauksen lisäksi aineiston valossa on tulkittavissa, että organisatoriset diskurssit kuten kilpailun kiristymispuhe sekä kansainvälistymispuhe vaikuttivat toiminnan virtaan ja sitä kautta myös strategiointiin (vrt. Nokkala, 2007). Organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kannalta merkittäväksi toimintaa kuvaavaksi ja ohjaavaksi symboliksi nousi tietoinen tunnuslause *”Teollisuuden korkeakoulu”*, joka teki osaltaan eksplisiittiseksi organisaation jo edellä käsitellyssä tutkimusperiodissa esiin tulleen tulkitun tavoitteen edesauttaa alueellisia teollisuusyrityksiä. Yritysten kanssa tehtävän yhteistyön syventäminen mainitaan myös virallisissa strategiadokumenteissa (1994 ja 2000), joissa myös korostetaan tarvetta pitää ulkopuolisen rahoituksen taso lähellä 50 prosenttia.

”Siis kyllä tietyllä tää teollisuusyhteistyön niin kun painotus kai mun mielestä semmoinen talotason juttu on ollut niin kauan kun minä oon ollut että, että se on ehkä ainut semmoinen jonka sillai selkeästi tunnistaa talon tasolla.” (H53, laitosjohtaja)

”[...] ruvettiin puhumaan, et tota korkeakoulul on erinäkösiä asiakkaita, ykkösenä opiskelijat, kakkosena sitte nää teollisuusyritykset ja sitte tutkimusyhteistyökumppanit ja mitä, mut segmentoitii niiku asiakaskunta, ketä varten me ollaan olemassa.” (H28, konsultti)

”TTY:n vanha historia, siis sillai vanha niin kun siinä mielessä, että ne ikiaikaiset vahvuudet, tää teollisuusyhteistyö ja sit sen ulkopuolisen rahoituksen suuri osuus ja tällaset.” (H41, hallituksen jäsen)

Jälkikäteen annetuissa merkityksissä teollisuusyhteistyön ja ulkopuolisen rahoituksen korostuminen on tälle tutkimusperiodille tyypillistä, josta edellä olevat lainaukset ovat esimerkkejä. *”Teollisuuden korkeakoulu”* –symboli loi annettujen merkitysten valossa organisaatiolle vahvan ja suhteellisen jaetun identiteetin, jonka avulla organisaatio pystyi erottautumaan korkeakoulujen välisessä kilpailussa (vrt. Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Tulkintani mukaan ko. symboli ja sen edustama tavoiteltu yritysyhteistyö sekä ulkopuolinen rahoitus tuotti tietyille organisaatioyksiköille sekä niiden edustajille positiivisen kokemuksen omasta toimijuudestaan ja mahdollisuuksista vaikuttaa organisaation kannalta merkittäviin seurauksiin. Toisaalta symbolin korostaminen tuotti sisäisiä ristiriitoja tieteellistä perustutkimusta sekä perinteisempää yliopistokäsitystä edustavien tahojen ja lähinnä yritysille tehtävää palvelututkimusta sekä ehkä tätä kautta suurempaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta edustavien tahojen välille, mikä oli mukana vaikuttamassa seuraavaksi tarkasteleman tutkimusperiodin strategiointiin.

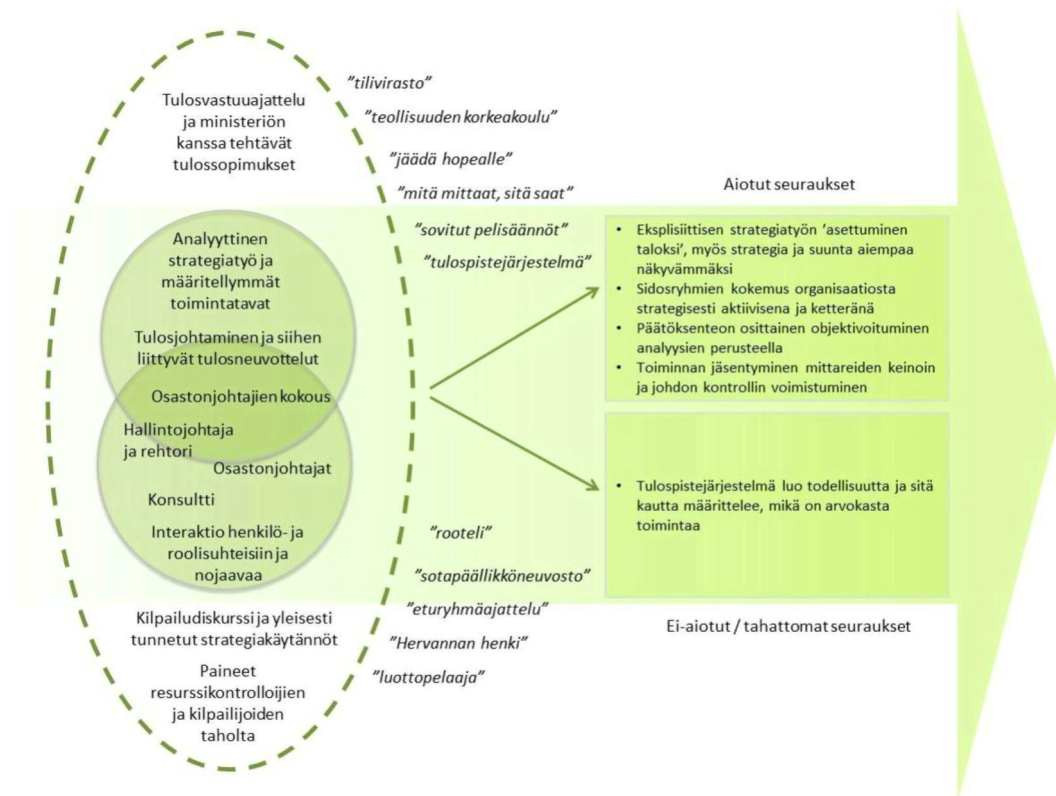
Summa summarum

Jälkikäteen annettujen merkitysten perusteella tulosjohtaminen organisatorisena käytäntönä, vaikuttaisi olevan selvästi vahvemmin toiminnan virtaan vaikuttanut ja sitä kautta organisaation kannalta merkittäviin seurauksiin johtanut strategioinnin osa kuin viralliset strategiasuunnitelmat ja –käytännöt. Kaiken kaikkiaan viralliset strategiakäytännöt ja niihin liittyvät viralliset dokumentit näyttäisivät jääneen organisaation alempien tasojen näkökulmasta näkymättömäksi, ainoastaan johtoeliitin työkaluksi ja mapilliseksi analytiikkaa, mistä kertoo mm. seuraava lainaus.

”Onks täs talos ollu vuonna -96 joku strategia?” (H67, opetus- ja tutkimushenkilöstön edustaja)

Strategia –termi ’tuli taloon’ monien muiden yritysmaailmasta tuttujen termien kanssa uuden strategiatoimijan, konsultin, myötä, ulkopuolisen legitimoimisen tavoittelemiseksi yhteiskunnallisen kilpailu- ja tulosdiskurssin mukaisesti (vrt. Van Leeuwen, 2007; Sillince et al., 2012) sekä jossain määrin johdon ja henkilöstön välisten valta-asetelmien vaikutusvälineeksi. Vielä tässä vaiheessa strategiaterminologia tosin näyttäisi jääneen lähinnä organisaation ylimpien tasojen sisäisiin puheisiin ja vuosikertomuksiin, eikä vahvasti strategian implementointiin luotua *”tulospistejärjestelmää”* yhdistetty aktiivisesti ajatukseen strategiasta. Tarkoitus ei ehkä edes ollut osallistaa strategiaan koko organisaatiota, mikä kielii ’perinteisestä’ strategiatyöstä ylimmän johdon suunnittelutehtävänä (Vaara & Whittington, 2012). Toisaalta organisaation opetuksesta ja tutkimuksesta vastaavat yksiköt eli laitokset olivat niin kooltaan kuin toimintatavoiltaan toisistaan huomattavasti poikkeavia ja edelleen toiminnan motivoinnin näkökulmasta verrattavissa pienyrityksiin, ettei kokonaisvaltaista koko organisaation kattavaa strategiaa koeta jälkikäteen katsottuna olleen olleenkaan.

Edellisen tutkimusperiodin analyysin raportoinnin tavoin olen seuraavaan kuvaan 30 vetänyt yhteen tarkasteleman tutkimusperiodin analyysin tulokset.



Kuva 30. Yhteenveto analyysin tuloksista "Strategia mapillisena analytiikkaa" -tutkimusperiodilla

Tällä tutkimusperiodilla tunnistamani strategiatoimijakentän muutokset sekä yliorganisatoristen käytäntöjen ja sisäisesti institutionalisoituneiden toimintamallien kautta syntyneet paineet vaikuttivat uusien, aiempaan analyttisempien ja ylimmän toimivan johdon toimesta määritellympien organisatoristen käytäntöjen, kuten *"tulospistejärjestelmän"* syntyyn. Virallisten strategiakäytäntöjen kautta asetetut numeeriset tavoitteet ja tulosjohtaminen vaikuttivat oleellisesti toiminnan virtaan, mutta samaan aikaan ne veivät yksittäisiltä tahoilta organisaatioyksiköissä laajassa mitassa toimijuutta, koska organisaation toiminnan säännöt olivat niiden määrittämät. Vahvasta analytiikasta ja virallisista strategiasuunnitelmista huolimatta strategialle jälkikäteen annettujen merkitysten perusteella voidaan tulkita virallisen strategian olleen implisiittinen.

Valtasuhteiden muutoksesta, sisäisestä *"eturyhmäajattelusta"* ja koetuista sisäisistä ristiriidoista huolimatta aineiston valossa organisaatiosta välittyy kuva vahvasti kehittyvästä, yhteisöllisestä organisaatiosta, jolla oli *"tekemisen meininkiä"*, *"Hervannan henkeä"* ja jossa *"innostunut assistentti saattoi saada äänensä kuuluviin."*

5.3 ”Strategia organisatorisen uudelleenidentifikaation välineenä”

Edellä tarkastelemallani tutkimusperiodilla strategiatoimijakentässä näyttäisi tapahtuneen sekä yliorganisatoristen että organisatoristen uusien käytäntöjen vaikutuksesta muutoksia kohti formaalien organisatoristen asemien kautta muodostuvien roolien tuottamaa toimijuutta, vaikkakin vahvojen yksittäisten henkilöiden toimijuus näyttäytyi edelleen huomattavana. Toimijoiden välisen sekä henkilösuhteisiin että roolisuhteisiin perustuvan interaktion näyttämöiksi muodostuivat aineiston valossa suurelta osin virallisen johtamisjärjestelmän ulkopuolinen organisatorinen käytäntö eli osastonjohtajien kokoukset. Yliorganisatoriseen tulos- ja kilpailudiskurssiin sekä sisäiseen hallinnan tarpeeseen vastaamiseen ylin toimiva johto eli rehtori ja hallintojohtaja ’toi eksplisiittisen strategiatyön taloon’ konsultin avustuksella. Näin nyt käsillä olevan tutkimusperiodin alussa strategiointi oli jossain määrin kahtiajakautunut (Regnér, 2003) yhtäältä formaaliin ja analyyttiseen eksplisiittiseen strategiatyöhön, jolla oli signalointitehtävä etenkin sidosryhmien suuntaan sekä toisaalta informaaliin, virallisen johtamisjärjestelmän ulkopuoliseen strategiointiin.

Niin ikään organisaation strategiointi vaikuttaa nyt käsillä olevan tutkimusperiodin alussa tiivistyneen hyvin voimakkaasti uusiin organisatorisiin käytäntöihin: tulospistejärjestelmään ja siihen liittyviin tulosneuvotteluihin organisaation ylimmän toimivan johdon ja organisaatioyksiköiden johdon välillä. Nyt tarkasteltavalle tutkimusperiodille on leimallista tämän käytännön juurtuminen osaksi organisaation elämää, sen muuttuminen itsestään selväksi, kyseenalaistamattomaksi osaksi organisaation toiminnan virtaa. Toisin sanoen tulosohjaus organisatorisena käytäntönä institutionalisoitui (Beckert, 1999). Samoin tapahtui myös korkeakoulun ja tärkeimmän resurssikontrolloijan eli opetusministeriön välisten tulosneuvottelujen sekä niitä seuranneiden tulossopimusten osalta.

Kohti muodollisempaa toimijuutta

Uuden rehtorin sekä rehtorista ja kahdesta vararehtorista koostuvan akateemisen rehtoraatin kautta johtamis- ja toimintakulttuuri vaikuttaisi aineiston valossa muuttuneen aiemmasta vahvasti ja näkyvästi henkilöityneestä toimintakulttuurista kohti muodollisempaa formaalien organisatoristen roolien ja yliopistoihanteelle ominaiseen professorivetoiseen kollegiaalisuuteen sekä demokraattisuuteen perustuvien toimielinten ja työryhmien piirissä tapahtuvaan keskustelevaan – ja kiisteleväänkin – johtamismalliin (vrt. Nokkala, 2007: 54). Näin ollen aineistossa tehtyjen merkityksenantojen valossa vaikuttaa siltä, että hallintojohtajan tulkittu toimijuus väheni muuttuen proaktiivisesta, itsenäisestä vaikuttajasta pikemminkin akateemisen rehtoraatin ulkopuolella organisoivaksi hallinnon rooliksi ja aiheuttaen mahdollisesti hallintojohtajan kokemusta vaikutusvallan menettämisestä.

”Jallehan [rehtori] haluski sit jo pitää asioita käsissään.” (H28, konsultti)

”Ei ollut enää hallintojohtajaa rehtorin työparina, vaan oli erikseen rehtoraatti, joka käsitteli siis asioita ja haluttiin siirtää se hallintojohtajan rooli valmistelevaan ja organisoivaan ja hallintoon.” (H35, entinen ylioppilaskunta-aktiivi)

Tässä suhteessa organisaation sisäisen strategiatoimijakentän dynamiikka muuttui tulkintani mukaan aiemmasta vahvasti näkyvästä henkilösidonnisesta toimijuudesta kohti muodollisempaa formaalien organisatoristen roolien sekä myöhemmin uuden hallintojohtajan kautta viralliseen johtamisjärjestelmään ja sen määrittämiin käytäntöihin tukeutuvaa toimijuutta henkilösidonnisesta toimijuudesta implisiittiseksi (vrt. Larsen & Rasmussen, 2008). Siirtyminen yhä enenevässä määrin formaalien roolien väliseen interaktioon rooliriippumattomien henkilösuhteiden sijaan sekä roolien välisiin valta-asemiin vaikuttaisi tuottaneen osaltaan tiettyjen toimijaryhmien keskuudessa myös kokemusta vaikutusvallan menettämisestä ja sitä kautta myös vähensi näiden ryhmien itse kokemaansa toimijuutta.

”No kyllähän siinä paljon muuttu, ku hallintojohtaja vaihtu [...] Sepon [hallintojohtajan] kans oli mukava käydä keskusteluja. Se haluskin ottaa ja sieltä tuli niit isoja avauksia. Ehkä se muuttu siinä, että [uusi] rehtori ja [uusi] hallintojohtaja ei tuonut enää niit uusia maisteluavauksia, et ei tultu semmosella pöytään, että, et mitäs jos tehtäs näin ja ootteks te miettiny, että mitäs tommosta tapahtuu. Tavallaan sellanen vaihtu enemmän muodolliseen kysymykseen, et onks kaikki nyt hyvin, mitäs pitäs tehdä toisin tai jotain tällasta. Ja, ja se muuttu niinkun ehkä tässä 2000-luvun, sen puolenvälin jälkeen.” (H36, entinen ylioppilaskunta-aktiivi)

Tulkitun strategiatoimijuuden määrittäminen enenevässä määrin organisatoristen asemien tuottamien formaalien roolien mukaan näyttäisi saaneen aikaan sen, että mikäli merkittävän strategiatoimijan roolin haltija ei käyttänyt toimijuuttaan ’täysimääräisesti’, syntyi organisaation strategiointiin toimijuusvajeita. Toimijuusvajeella tarkoitan tilannetta, jossa tietyn roolin haltija ei tulkitusti toimi strategioinnissa koko sillä painokkuudella, jonka roolipositio mahdollistaisi, ja jossa muut toimijat eivät voi tätä kompensoida, koska heidän roolipositionsa eivät formalisoituneemmassa tilanteessa sitä (täysin) mahdollista. Käsite on verrattavissa psykologian tutkimuksen yksilötason toimijuusvajeeseen ("agency deficiency", ks. esim. Lallart, Lallart, & Jouvent, 2009; Wu, 2011), mutta viittaa tässä yhteydessä koko organisaation tasoiseen ilmiöön.

Tietynasteisen toimijuusvajeen myötä vastaavasti syntyy tulkintani mukaan tilanne, jossa organisatoriset käytännöt – kuten esimerkiksi tulospistejärjestelmä sekä sen liepeille syntyneet muut järjestelmät, toimintatavat ja prosessit – toimivat yhä vahvempana elementtinä organisaation strategioinnissa (vrt. SaP –viitekehys, Jarzabkowski et al., 2007). Vahvojen

henkilötoimijoiden tuottamien viestien ja vihjeiden ("cues", ks. esim. White & Mitchell, 1979; Floyd & Lane, 2000) puuttuessa, organisaation jäsenten tulkinta organisatorisesta todellisuudesta vaikuttaisi muodostuneen yhä enemmän järjestelmän tuottamien viestien ja vihjeiden (Weick, 1995) – symbolisten eleiden – sekä niille sosiaalisessa interaktiossa annettujen merkitysten perusteella (Blumer, 1969/1986) vieden organisaation toiminnan virtaa kohti järjestelmän ohjaamaa suuntaa.

Toimijuvaje, etenkin ylimmässä johdossa ja ylimmässä toimivassa johdossa, myös vaikuttaisi altistavan organisaatiota enenevässä määrin yliorganisatoristen käytäntöjen – ulkopuolisten diskurssien, normien ja legitimitteettipaineiden – asettamille vaateille (Frølich & Stensaker, 2012; Frølich et al., 2013), mikäli toimijuvaje manifestoituu voimakkaan, eksplisiittisesti viestityn näkemyksen niukkuutena ja reaktiivisuutena vallitseviin tai vallitseviksi koettuihin uhkiin ja muihin vaateisiin, mikä taas johtaa järjestelmien ja käytäntöjen ohjausvaikutusten korostumiseen niiden tuottamille viesteille annettujen merkitysten tultua laajasti sosiaalisesti jaetuiksi. Aineiston valossa vaikuttaisi siltä, että Tampereen teknillisen korkeakoulun tapauksessa vahvojen resurssi- ja henkilösuhdeperustaista valtaa omaavien henkilötoimijoiden vaihtuessa ylimmässä toimivassa johdossa aiempaa enemmän kollegiaalisuuteen ja formaaliin asemavaltaan perustaviin roolitoimijoihin toimijuvajetta voidaan katsoa syntyneen, mikä siis lisäsi sekä yliorganisatoristen että organisatoristen käytäntöjen painoarvoa organisaation strategioinnissa.

"Kisa alkaa kiristyy"

Tällä tutkimusperiodilla yksi suurimmista koetuista ulkopuolisista uhista oli uuden potentiaalisesti kilpailevaksi koetun koulutuksellisen instituution, ammattikorkeakoulujen, vakiintuminen osaksi kansallista korkeakoulukenttää (Tirronen & Nokkala, 2009). Tampereen teknillisen korkeakoulun – *"Teollisuuden korkeakoulun"* – laajasti koettu identiteetti oli pitkään ollut *"koulutuslaitos"*, jossa tutkimus oli *"hassu kummajainen"*. Näin ollen ammattikorkeakoulujen voidaan tulkita astuneen tälle reviirille eli koetulle identiteettialueelle ("identity domain", Livengood & Reger, 2010) ja omaavan lisäksi taipumuksen pyrkiä identifioitumaan lähelle yliopistoja ja korkeakouluja, mahdollisia kilpailullisia verrokkejaan (Kim & Tsai, 2012). Tällainen asema tyypillisesti saa aikaan puolustusreaktion uhan kokeneen organisaation johdossa (Livengood & Reger, 2010).

Toisaalta jo edellisellä tutkimusperiodilla muodostetuissa formaaleissa strategiasuunnitelmissa tieteellisen tutkimuksen lisääminen asetettiin tavoitteeksi, mutta tällä osa-alueella tapahtuneesta kehityksestä huolimatta organisaation tieteellisen perustutkimustoiminnan ei aineiston valossa organisaation johdossa koettu vielä olevan riittävällä tasolla takaamaan tunnustusta yliopistona.

”[...] ainakin valtaosa siitä porukasta [osastonjohtajat] mun mielestä ymmärsi sen, että jos ei me tieteellisyyttä päästä nostamaan, tätä tutkimuksellisuutta kautta linjan, mitä kaikkia se sit pitääkin sisällään, mut lähinnä nyt varmaan nää kaks, että julkasut ja tohtoritutkinnot varmaan siinä konkretisoitu, niin ei hyvältä näytä tulevaisuus. Se oli näköpiirissä, että tää kisa alkaa kiristyy. Siinä vaiheessa puhuttiin kansallisen tason kisan kiristymisestä. [...] muistan kun me Jallen [rehtori] kans monet kerrat pohdittiin sitä, että meidän käy huonosti, me ajaudutaan maakuntakorkeakouluksi, itse asiassa ammattikorkeakouluksi... Siis ammattikorkeakouluthan oli silloin no, ne oli syntyne, mutta ne oli vasta aikalailla sen taipaleen, sen nykymuotosen ammattikorkeakoulutaipaleen alkuvaiheessa. Ja ne kovasti sitä tutkimusta jo silloin nosti esille ja halus olla ikään kuin yliopistoja. Niin, kyllä mä muistan, kun sitä pohdittiin, että jos ei me saada sitä hajurakoa säilytettyä ja mieluummin vähän niinkun venytettyä, niin huonosti käy, me huomataan kohta olevamme ammattikorkeakoulu.” (H27, rehtori)

Edellä olevasta merkityksenannosta huokuu tulkintani mukaan jälleen koettu huoli organisaation selviämisestä ja saavutetun legitimitetin menettämisestä kansallisella korkeakoulukentällä. Tulkinta *”tää kisa alkaa kiristyy”* olennoi osaltaan yliorganisatorista, yhteiskunnassa yhä lisääntyneitä kilpailudiskurssia (Lähdesmäki, 2003: erit. 118-152), joka konkretisoitui jo aiemmissa virallisissa strategiasuunnitelmissa, 1990-luvun ja 2000-luvun toimintakertomusten ja vuosikertomusten puheessa sekä opetusministeriön tuottamassa ohjauksellisessa diskurssissa. Valtion taholta yliopistoilta vaadittiin *”profiloitumista”* eli klassisen strategiadiskurssin mukaisesti differoitumista (Porter, 1980; Porter, 1985) ja *”rakenteellista kehittämistä”*, mitä on yhteiskunnallisen lisääntyneen kilpailu- ja tehokkuuspuheen rinnalla voitu tulkita kilpailun tulevaksi kiristymiseksi. Esimerkiksi vuonna 2000 laaditussa opetusministeriön ja korkeakoulun välisessä tulossopimuksessa (Opetusministeriö, 2000) mainitaan yliopistojen yhteisiksi tavoitteiksi seuraavaa:

”Yliopistot edistävät korkeakouluverkon sisäistä profiloitumista tehostamalla yhteistyötä ja työnjakoa. Yliopistot parantavat tutkimuksen ja opetuksen edellytyksiä sekä vahvistavat painoalojaan jatkamalla rakenteellista kehittämistä.”

Itsenäisyyden säilyttäminen ja uhka Tampereen yliopistoon yhdistämisestä oli aineistossa tehtyjen merkityksenantojen valossa kautta organisaation historian vaikuttanut tehtyihin valintoihin ja toiminnan virtaan, mutta ammattikorkeakouluinstituutio ja sen tulkitut pyrkimykset kohti yliopistojen tehtäväkenttää toi uuden uhan organisaation legitimitetin ylle (Livengood & Reger, 2010; Kim & Tsai, 2012). Merkityksenannossa käytetystä symbolista *”hajurako”* käy ilmi organisaation sisällä koettu korkeampi asema ammattikorkeakouluihin nähden ja identifioituminen tieteellistä tutkimusta tekeviin ja korkeinta opetusta antavaan yliopistoinstituutioon, eikä uuteen vielä legitimitetiltaan heikompaan

ammattikorkeakouluinstituutioon. Tästä on tulkittavissa ajatus ammattikorkeakoulujen olemisesta jollain tavalla omaan organisaatioon nähden alempana, minne itse ei haluttu päätyä. Mahdollinen tulevaisuus alempiarvoiseksi koettuna ei-yliopistona oli merkittäväksi koettu uhka organisaation legitimitetille kansallisten yliopistojen joukossa. Selvä erottautuminen ammattikorkeakouluista koettiin yliopiston johdon tasolta näin ollen oleelliseksi.

Identifioituminen yliopistoinstituutioon

Luonnollinen ja merkittävä tapa erottautua ja tällä keinoin tavoitella identiteettiperusteista kilpailuetua (Markwick & Fill, 1997) oli *”tieteellisyyden nostaminen”* ja tutkimustoimintaan panostaminen mm. julkaisujen ja väitöskirjojen kautta, jota aiemmassa merkityksenannossa korostettiin, ja joka konkretisoitui myös organisaation tulosohjauksessa niin opetusministeriön taholta kuin sisäisestikin. Esimerkiksi tohtorikoulutuksen osalta resurssikontrolloijan taholta korkeakoululle asetetut tavoitteet nousivat vuosina 2000-2006, mikä näkyi myös sisäisessä tulosohjauksessa väitöskirjojen painoarvon lisääntymisenä.

”Jallen [rehtorin] käynnistämät tieteellisyyteen panostukset ja sen, sen, että yleensä alettiin puhua ihan oikeesti tieteestä eikä vaan kaikennäkösistä palvelututkimuksista jotka nyt ei oikeesti, niillä ei oo mitään tekemistä tieteen kanssa, niin tota, jos ei sitä olis sillon, se -98 oli tietynlainen käännekohta, niin noin jos ei sitä olis ymmärretty tehdä niin TTY ei olis tällä hetkellä se mikä se on. Se oli, mä väittäisin, et se oli vähän niinkun viimeinen hetki, viimeinen exit ymmärtää et nyt pitää kääntyä tolta vanhalta tieltä. Ja sillonhan me alettiin unohtaan se teollisuuden korkeakoulu -slogan, ei korosteta sitä. Eihän se sitä tarkota, et me olis se yritysysteistyö niinkun hylätty, mut sitä ei niinkun, se kärki edellä ei menty ikään kuin ulospäin. Ja se, se, tota, siinä oli tietynlainen semmonen muutoskohta.” (H27, rehtori)

Tieteellisyyden korostaminen (teollisuusyhteistyön sijaan) sekä organisaation sisäisessä että ulkoisessa diskurssissa ja aiemmin tehtyjen valintojen, *”vanhan tien”* ja sitä edustavan vahvan symbolin, Teollisuuden korkeakoulu –tunnuslauseen tarkoituksellinen hylkääminen oli aineiston valossa tulosohjauksen kautta tapahtuneen tieteelliseen tutkimukseen panostamisen ohella tietoinen tapa tehdä pesäeroa ammattikorkeakouluihin ja tulla tunnustetuksi yliopistona teollisuuden palvelututkimusta tekevän koulutuslaitoksen sijaan (vrt. Markwick & Fill, 1997). Edellä käytetty symboli *”tie”* on selväpiirteinen metafora organisaation strategiselle suunnalle (Lamberg & Parvinen, 2003), jolloin *”pitää kääntyä vanhalta tieltä”* merkitsee aiemman strategisen suunnan hylkäämistä ja uuden valitsemista.

Kuitenkin edellisestä merkityksenannosta on myös tulkittavissa, että tässä vaiheessa kyse olisi ollut enemmänkin retoriikasta. Toisin sanoen yritysysteistyötä ei faktisesti hylätty, mutta

sidosryhmäviestinnässä – yliopistotunnustuksen saamiseksi – nostetaan muita ”kärkiä” aiempaa selvemmin esiin (Markwick & Fill, 1997; Van Leeuwen, 2007). Tämä retorinen muutos saattaakin olla ’heikko signaali’ uudesta strategisesta suunnasta, joka seuraavalla tutkimusperiodilla tulee todellisuudeksi (vrt. Sillince et al., 2012).

Organisaation identifioituminen perinteiseen yliopistoinstituutioon, erottautuminen ammattikorkeakouluista ja sitä kautta selviytyminen hengissä uudesta kilpailullisesta tilanteesta johti lisäksi organisaation johdon aloitteesta nimenmuutokseen, uuden diskursiivisen symbolin käyttöönottoon. Tämän voi tulkita manifestaatioksi retorisen sidosryhmäsignaloinnin muutoksesta ja pyrkimykseksi kohottaa organisaation legitimitettä ja sitä kautta menestymistä voimakkaammalla assosioitumisella haluttuun instituutioon, yliopistoinstituutioon (vrt. Cooper, Dimitrov, & Rau, 2001). Uusi symboli, Tampereen teknillinen *yliopisto*, siis teki eksplisiittisesti selväksi organisaation sidosryhmille sen asemoinnin uudessa tilanteessa. Nimenmuutos sekä myöhemmin rehtoraatin johdolla toteutettu rakenneuudistus, jossa osastoista muodostettiin tiedekuntia, toimivat näin ollen tieteellisyyttä korostavien diskursiivisten käytäntöjen tukena (Markwick & Fill, 1997; Van Leeuwen, 2007).

”Mutta se iso kuvio on, tää TTY:n eloonjäämiskamppailu, jossa on monta saagaa, ja yks niistä oli se 2003 nimenmuutos ja, jolloin tuli ammattikorkeakoulut ja pelko siitä, että rinnastutaan sinne [...]” (H65, päällikkö, yliopistopalvelut)

Kuten aiemmin olen tuonut ilmi, strategiaa tarkasteltaessa sosiaalisena käytäntönä, diskursiiviset käytännöt ovat oleellisia strategioinnissa (Vaara et al., 2010), mikä mielestäni korostuu myös tässä tapauksessa. Organisaation sisäiseen ohjaukseen ja ulkoiseen viestimiseen – varsinkin akateemisen johdon ja sitä tukemaan muodostuneen uuden keskushallinnon – käyttämällä diskurssilla korostettiin ja vahvistettiin enenevässä määrin tiettyä organisatorista *ääntä* (ibid.), mikä taas vastaavasti varsinkin organisaation sisällä tehtyjen tulkintojen ja *äänelle* annettujen merkitysten kautta vaikuttivat hiljalleen toiminnan virtaan (vrt. Aggerholm et al., 2012).

Laitokset itseohjautuvina ”pienyriyksinä”

Tutkimuksen ja tieteellisyyden lisääntyvä korostuminen organisaation diskursiivisissa käytännöissä ja tälle annetut tulkinnat saattoivat vaikuttaa positiivisesti organisaation tieteellistä perustutkimusta edustavan henkilöstön kokemuksiin omasta asemastaan, mutteivät kuitenkaan aineiston valossa näyttäneet vaikuttaneen vielä tutkimusperiodin alkupuolella kovinkaan voimakkaasti opetus- tai palvelututkimuspainotteisen henkilöstön kokemukseen omastaan (vrt. Laine & Vaara, 2007). Oman toimintansa kautta itse kukin saattoi tulkita olevansa organisaation menestyksen kannalta toimija, tärkeä tekijä. Tähän vaikutti suurelta osin laitosten itseohjautuvuus omien tulosohjauksen kautta saavutettujen ja ulkopuolisten resurssien

puitteissa, sekä tähän liittyen tulospistejärjestelmässä määriteltyjen kohteiden moninaisuus, mikä järjestelmän tuottamana vihjeenä, symbolisena eleenä (Floyd & Lane, 2000; Blumer, 1969/1986) vaikuttaisi tulleen tulkituksi organisaation sisäisten tahojen toimesta monenlaista toimintaa – varsinkin oman yksikön menestymisen eteen – arvostavana. Tämä arvostetun toiminnan kirjo kattoi organisaation kaikki perustehtävät eli opetuksen ja tutkimuksen sekä vuoden 2004 alusta voimaan tullessa säädöksessä ensimmäistä kertaa mainitun 'kolmannen tehtävän' eli yhteiskunnallisen vaikuttamisen.

"Runas viisi vuotta sitten vielä homma oli sillai, että laitokset ja professorit, tutkijat toimi tavallaan niin kun joku on sanonut, että se on huono asia, mutta musta se ei ole huono asia ollenkaan. Vähän niin kun yksityisyrittäjinä täällä ja hoiti sitä kioskiaa sitten sillai, että sitä rahaa piti hommata ja piti tutkimusryhmää yllä ja sit oli vähän yhteistä niin kun rahatusta olemassa." (H54, laitosjohtaja)

"[...] Siis menneisyydessä, silloin ennen tätä säätiöyliopistoa, niin silloinhan tää yliopisto oli vähän niin kun semmonen raami, eikö niin. Jolla on semmosia ominaisuuksia, niin kun nimi ja huoneita ja palkanmaksua, mutta että siinä talousmielessä, niin laitoksilla oli jotain määrärahoja ja sit sen jälkeen oli niin kun hirveesti tämmösiä pieniä professoreja, jotka on vähän niin kun pieniä yrityksiä kukin. Ja sit ne hirveesti myy sitä omaa työvoimaansa jonnekin, siis omien tutkijoittensa työvoimaa ja hankkii projekteja ja sit ne tekee, niin kun mitä mieleen juolahtaa. Niin, että mistä kukin saa haalittua ne rahat niin kun itselleen." (H41, hallituksen jäsen)

Edellä olevissa organisaation toiminnalle annetuissa merkityksissä käytetyt symbolit "yksityisyrittäjä" ja "pieni yritys" kuvastavat voimakasta laitosten ja yksilöiden – varsinkin professorien – itseohjautuvuutta, vapautta toimia ja "hoitaa kioskiaa" sekä koko organisaation toimiessa itseohjautuvan tekemisen "raamina" – asetelma, joka strategisen johtamisen diskurssissa tunnetaan nimellä "corporate venturing" (esim. Zahra & Covin, 1995). Tässä mielessä lainauksista käy selvästi ilmi informanttien yhtenevä näkemys toiminnan luonteesta. Toisaalta aineistosta piiryy selvästi kaksi toisistaan poikkeavaa näkemystä itseohjautuvuuden ja toiminnan luonteen hyvydestä koko organisaation johtamisen kannalta.

"Siihen vanhaan hyvään aikaan oli helpompi olla laitosjohtajana, koska pystyi sanoo niinku hallinnon suuntaan, että aaa, te toivotte tommosta, mutta me tehdään silti näin. [...]" (H56, laitosjohtaja)

Esimerkiksi laitos- ja tutkimusyksikkötasolla itse hankitun ulkopuolisen rahoituksen hallinnoiminen siten, että siitä jäi "puskuria" helpottamaan mahdollisen "kuivan kauden" yllättäessä, "että se ei oo heti kädestä suuhun ja kaikki pihalle" näyttäytyy aineiston valossa

mekanismina, joka sai aikaan valtaistumisen kokemuksta oman toiminnan suhteen sekä loi pienyritysmäistä yhteisöllisyyden tunnetta henkilöstön piirissä. Muutoinkin vaikuttaisi aineiston perusteella siltä, että rahoituksen eteen ponnistelu ja yritysprojektien 'myyminen' koettiin tällä tutkimusperiodilla jonkun verran positiivisemmin kuin tätä seuraavalla periodilla, mikä saattaa johtua siitä, että rahoituksen hankintaa tehtiin lähinnä välittömän työyhteisön – esimerkiksi tutkimusryhmän tai laitoksen – hyväksi, eikä niinkään tämän yhteisön ulkopuolisten tahojen edellyttämänä.

Vaikka hallittu "corporate venturing" –toiminta yleisesti ottaen onkin havaittu yrityskontekstissa menestymistä etenkin nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä edesauttavaksi (Zahra & Covin, 1995), organisaation ylimmän toimivan johdon sekä hallituksen jäsenten edustamissa näkemyksissä laitosten ja tutkimusryhmien pienyritysmäinen toiminnan pyörittäminen tulkitaan aineistossa "osaoptimoinniksi", joka ei siis ole koko organisaation edun mukaista ja toivottavaa. Laitosten ja tutkimusryhmien vahva itseohjautuvuus ja "eturyhmäajattelu", näyttäytyvät ylimmän johdon ja ylimmän toimivan johdon tekemissä tulkinnoissa näin ollen koko organisaation menestymisen kannalta negatiivisina – ehkäpä hallitsemattomina – ja ennen kaikkea omaa vaikutusvaltaa rajoittavina ilmiöinä.

"[...] Koska siis se vanha malli, jossa demokraattisesti valittiin johtajat, niin sehän on vähän samaa kun politiikan puolella. Ei oo semmosta pitkälle katsovaa samanlaista suuntaa, vaan se riippuu aina niistä ihmisistä, jotka kolmivuotiskaudeksi valitaan, joka on aika lyhyt, jos mietit minkälaisia toimintoja yliopistossa on. [...] Ja tosiasia se oli mun mielestä enemmän omien etujen puolustamista kuin TTY:n johtamista. Mun mielestä silloin kymmenen vuotta sitten niinkun TTY:n etua ei katsonut oikein kukaan. Eikä mielletty sitä, että osana TTY:tä jos TTY menestyy, mullakin on mahdollisuus menestyä. Vaan se oli enemmän niinkun semmosta, että mun ryhmä, mun laitos, mun osasto. Ja tästä yhteisestä kakusta raavitaan siihen sen verran kun vaan saadaan." (H50, nykyinen hallintojohtaja)

"Kaikkia halaava" formaali strategia

Itseohjautuvuus ja sen merkitys näkyy vahvasti myös organisaation formaalille strategialle annetuissa, organisaation eri tasoilla jaetuissa merkityksissä. Strategia koettiin ennemminkin "nykytilan kuvaukseksi" kuin erityisesti tulevaisuuden suuntaa luotaavaksi toiminnan punaiseksi langaksi tai ohjauksen välineeksi, josta "saisi päätöksille selkänöjaa". Strategia nähtiin myös yhdentekeväksi toiminnan virran näkökulmasta sekä laitostasolla että organisaation johdossa. Vaikuttaa siltä, että strategiadokumentti laadittiin strategian laatimisen takia – "write only – strategiaksi" – ei aidoksi johtamisen välineeksi kuten aiemmin.

”Ei se [virallinen strategiadokumentti] ainakaan häirinny päivittäistä elämää.” (H56, laitosjohtaja)

”[...] ei siitä yliopiston strategiasta sitten ollu kauheen paljoo sen oman laitoksen strategiaan tuomista, koska sanotaan, se oli semmosta yleistä hyvää aika pitkälle.” (H64, konsistorin jäsen)

”Kyllä mä muistan, et semmosta tehtiin, mut ei sil ollu mitään merkitystä. Siis se oli semmonen laaja, kaikkii halaava ja siihen jälleen kerran niinku ei mitään priorisoitu. Siis siihen kuvattiin silloin niinku kaikki mahdollinen.” (H36, entinen ylioppilaskunta-aktiivi)

”[...] Jos on ollu ennen semmonen Write only -strategia, jonka joku on kirjottanu ja sit se on arkistoitu kassakaappiin, ni eihän semmosella niinku... [...] Ei niit oo käytetty ikinä.” (H82, opiskelija-aktiivi)

”Sillon sitä sai vähän haeskella, että mikä on strategia. Eli tosiaan muutama kaunis ja hyvin ympäröity lause, jonka jokainen pystyy tulkitsemaan omalla tavallaan. Se, että varmasti saa omat asiansa.” (H55, laitosjohtaja)

Aineiston valossa on tulkittavissa, että strategia laadittiinkin osin tukemaan diskursiivisesti uutta sidosryhmäviestiä organisaation asemoitumisesta yliopistoksi (Markwick & Fill, 1997; Van Leeuwen, 2007). Strategian myötä organisaation tunnuslauseeksi lanseerattiinkin *”tekniikan tiedeyliopisto”*, joka korostaa ikään kuin kahteen kertaan varmistaen sekä tiedettä että yliopistoa.

”2004 strategiassa tavallaan se juttu on se, että tosiaankaan ei olla mikään korkeakoulu, vaan ollaan yliopisto.” (H65, päällikkö, yliopistopalvelut)

Organisaation formaalin strategiadokumentin laatimiseen tähtääville strategiikäytännöille annetuissa merkityksissä korostuu tutkimusperiodille tyypillinen, tietynasteinen konsensushakuisuus, mikä näkyi myös *”kaikkia halaavana”* strategiadokumenttina. Aiemman tutkimusperiodin virallisista konsulttivetoisista strategiikäytännöistä poiketen professoripainotteisissa työryhmissä keskusteltiin kiivaasti *”keihäänkärjistä”* ja *”huippuyksiköistä”* päätyen lopulta *”ympäröityjä lauseita”* vilisevään *”konsensusstrategiaan”*, joka toimi lähinnä ulkoisen viestinnän välineenä ja vuosikertomuksissa referoituina teksteinä.

”Olihan, siäl oli niitä työryhmiä ja jotain muuta. Mut tää oli nimenomaan laajalla, laajalla porukalla tehty, paljon työryhmiä ja haastateltiin ja juteltiin ja tämmönen niinku konsensusstrategia.” (H36, entinen ylioppilaskunta-aktiivi)

”No toihan tehtiin semmosilla perinteisillä menoilla, jossa oli kauhee kasa professoreita, jotka piti pitkää kerhoa ja sitä sit kirjotti, muistaakseni Tuomo Tiainen aloitti ja Lauri Kettunen lopetti.” (H65, päällikkö, yliopistopalvelut)

”H32: [...] ku oli just niitä strategioita tehty, niin siis just tästä, että mitkä on vaikka huippuyksiköt ja mitkä on ne keihäänkärjet, ni siitä jakettiin kyllä tapella siis. Eli et lopputulos oli sitte se, että kaikki on huippuyksikköjä -tyyppisesti.

H35: Juu. Me ollaan keihäämpi ku te. (entisiä ylioppilaskunta-aktiiveja)

”[...] tehtiinhän ennenkin strategioita, mutta en mä tiedä, tunsiko tiesikö kukaan, mitä sinne strategiaan on kirjoitettu. Oli joku prosessi, jossa se syntyi. Todettiin, että se on tässä. Sit se laitettiin hyllyyn, eikä sitä kukaan kattonut.” (H50, nykyinen hallintojohtaja)

Vaikuttaa siis siltä, että formaalin, eksplisiittisen strategian muodostamistyössä strategiointi organisoitui varsin pitkälti keskusteluksi kilpailevista strategisista narratiiveista (Fenton & Langley, 2011) eli kilpailuksi siitä, miten organisaatio pitäisi strategisessa mielessä nähdä tai ymmärtää ("framing contest", ks. S. Kaplan, 2008), jonka lopputuloksena syntynyttä narratiivia ei koettu selväpiirteisenä kertomuksena tietynlaisesta strategisesta polusta (Lamberg & Parvinen, 2003).

Voidaankin siis todeta, että kollegiaaliseen professorivaltaan perustunut johtamiskulttuuri tuotti virallisissa strategiakäytännöissä vuosikertomustasolle jäänyttä strategiadiskurssia ilman organisaation johdon toivomaa yhteistä suuntaa (Maitlis & Lawrence, 2003). Tällöin organisaatioyksiköiden toiminnan virta melkeinpä vääjäämättömästi ohjautuu merkittävässä määrin organisatoristen ja yliorganisatoristen käytäntöjen eli järjestelmien tuottamien vihjeiden ja viestien pohjalta.

Yliorganisatoristen diskurssien voimistuminen

Uuden potentiaalisesti kilpailevan koulutuksellisen instituution, ammattikorkeakoulujen, esiinnousun lisäksi muita ulkopuolisia ja yliorganisatorisia aineiston perusteella organisaation strategiointiin vaikuttaneita ilmiöitä olivat tällä tutkimusperiodilla mm. muutos-, kilpailu- sekä eritoten tehokkuus- ja laatupuheen yleistymisen ja voimistuminen, mikä organisaation johdossa omaksuttuna näyttävät tuottaneen käsityksen organisaatiota ympäröivästä todellisuudesta (Frølich & Stensaker, 2012), jossa muutosta, kilpailua, tehokkuutta ja laatua (laadun valvontaa ja parantamispyrkimyksiä) pidetään arvoina itsessään ja näin ollen legitimizeettiä tuottavina toiminnan ominaispiirteinä (Lähdesmäki, 2003: erit. 118-152).

”OKM:n, yliopistojen, korkeakoulujen ja ammattikorkeakoulujen johdon seminaareissa niin tuli ensimmäistä kertaa esille, alko tuleen niinkun aika voimakkaasti se paine. [...] Kyllä niinkun koko 2000-luku oli mun mielestä jo sillai, että sieltä alko niinkun tuleen eri suunnista niinkun se, se että hei tota, muutos, muutos on ihan niinkun välttämätön ja se tulee joka tapauksessa tavalla tai toisella.” (H27, rehtori)

Esimerkiksi muutos arvona sinällään merkitsee sitä, että organisatoriset ja muutkin muutokset koetaan lähtökohtaisesti myönteisinä, ellei suorastaan välttämättöminä (Tienari et al., 2003), kuten edellä olevasta merkityksenannostakin käy ilmi. Vastaavasti erilaiset vähennykset, heikennykset, rajoitukset jne. ovat mahdollisesti puettavissa ja tyypillisesti puetaankin diskursiivisesti ’muutoksiksi’ tai ’kehittämiseksi’ (Virsu, 2012: erit. 76-86). Yliorganisatoristen ilmiöiden vaikutuksen kautta välttämättömiksi organisaation johdon kokemiin muutoksiin perustuva kehittämisdiskurssi organisatorisena käytäntönä ja vahvistuvan tukipalveluorganisaation koordinoimat konkreettiset kehittämishankkeet saivat aineiston valossa vauhtia 2000-luvun alussa ja puolenvälin tienoilla. Mm. vuosien 2004-2007 vuosikertomuksissa todetaan seuraavasti:

”Tietoisuus tulevista muutoksista leimasi vuoden 2004 toimintaa” (Tampereen teknillinen yliopisto, 2005: 1)

”TTY toteuttaa tulevalla suunnittelukaudella joukon merkittäviä kehittämishankkeita, [...] Muutosten tavoitteena on hyvä motivaatio toimivassa organisaatiossa. [...] Juhlavuotta leimasivat suuret muutokset toimintatavoissa: tutkintouudistus ja uusi palkkausjärjestelmä. [...] Itselleen luonteenomaiseen tapaan TTY otti hankkeisiin tueksi teknologian.” (Tampereen teknillinen yliopisto, 2006: 2-3)

”Tampereen teknillinen yliopisto seuraa yhteiskunnassa ja talouselämässä tapahtuvia muutoksia ja pyrkii joustavasti sovittamaan toimintatapojaan olosuhteiden ja tarpeiden mukaisesti.” (Tampereen teknillinen yliopisto, 2007: 3)

”Yliopistot ovat lähivuosina suurten muutosten ja uusien haasteiden edessä. Kansainvälinen, tieteellinen, koulutuksellinen ja taloudellinen kilpailu on kiristynyt, opiskelijamäärät ovat kasvaneet ja tutkimusrahoituksen ehdot tiukentuneet.” (Tampereen teknillinen yliopisto, 2008: 3)

Edellä olevasta osin varsin reaktiivisesta vuosikertomuspuheesta ja sen taustalla olleista tosiasiallisista tapahtumista on tulkittavissa yliorganisatoristen ilmiöiden vaikutus ja jopa niiden suoranainen valuminen sekä organisaation diskursiivisiin käytäntöihin että konkreettisesti

toiminnan virtaan mm. hankkeiden ja tietojärjestelmien opetus- ja tutkimushenkilöstöä – aineistossa koetun – työllistävän vaikutuksen kautta. Kehittämisen- ja muutospolitiikka sekä yli- että organisatorisena käytäntönä luo osaltaan jo itsessään vaikutelmaa siitä, että kansallisessa yliopistomaailmassa ja sitä edustavassa organisaatiossa on sen toiminnan osalta olemassa jotain korjattavaa, mikä taas legitimoituu uudelleen kehittämisen tarvetta (Tienari et al., 2003; Virsu, 2012). Näin diskurssi luo yhteiskunnallista ja organisatorista todellisuutta, joka oikeuttaa toimintatapojen, käytäntöjen ja varsinkin organisaation sisäisen toimintaympäristön muutoksen ja kehittämisen johdon aloitteesta ja lähinnä tukipalveluorganisaation toimesta.

Laatu vastaavana diskurssina on kuitenkin syytä nostaa esiin erikseen, sillä sen tausta on enemmän akateemisen ja etenkin liiketaloudellisen tutkimuksen kontekstissa, jossa laatu, laatujohtaminen, laadun (tilastollinen) valvonta ja laatujohtamiset nousivat voimakkaasti esiin 1990-luvun aikana (esim. Powell, 1995) ja sen myötä instituutioitui yritysten- ja myöhemmin muussa organisatorisessa toiminnassa. Laatutyön korostaminen ja laatujohtamiset organisatorisena käytäntönä näyttäytyvätkin tällä tutkimusperiodilla aluksi lähinnä opetuksen laatuun liittyvien kehittämishankkeiden, laatutyöryhmän, opiskelijoiden opintojen suunnitteluun tarkoitettujen tietojärjestelmien ja erilaisten valtakunnallisten opetustoimintaa koskevien arviointien kautta kulminoituen koko organisaation kattavan laadunvarmistusjärjestelmän ensimmäiseen kansalliseen auditointiin. Aineiston valossa opetuksen laatua korostava diskurssi organisatorisena käytäntönä sekä konkreettiset kehittämishankkeet lisäsivät tutkimusperiodilla opetushenkilökunnan piirissä positiivista kokemusta omista mahdollisuuksistaan vaikuttaa organisaation kannalta merkittäviin seurauksiin sekä vahvistivat heidän positiivista kokemustaan omasta asemastaan (vrt. Virsu, 2012).

Laatudiskurssi tutkimuksen osalta vaikuttaa olevan tutkimusperiodilla implisiittisempää keskittyen lähinnä Suomen Akatemian tutkimuksen huippuyksikköohjelmaan päässeisiin organisaation tutkimusyksiköihin, tieteellisten tulosten julkaisemiseen kansainvälisissä refereerijulkaisuissa sekä täydentävän rahoituksen osuuteen yliopiston kokonaisrahoituksesta, mikä vuoden 2007 vuosikertomuksessa (Tampereen teknillinen yliopisto, 2008: 6) mainitaan eksplisiittisesti tutkimuksen laadulliseksi indikaattoriksi. Tutkimushenkilöstön kokemuksista tutkimuksen laatudiskurssista ja sen vaikutuksista ei aineiston perusteella ole mahdollista tehdä tämän tutkimusperiodin osalta tulkintoja.

Vastaavasti yliorganisatorinen tehokkuus- ja kilpailupuhe lienee johdettavissa yhteiskunnan yleisen ilmapiirin muutoksiin kohti 'kovempia' arvoja, julkisten palveluiden ja organisaatioiden yksityistämistä ja kilpailun ihannointia ylipäätään (Lähdesmäki, 2003). Tehokkuuspuhe näkyy voimakkaasti opetusministeriön virallisessa yliopistojen ohjausdiskurssissa. Esimerkiksi vuoden 2006 tulossopimuksessa (Opetusministeriö, 2006) todetaan seuraavasti:

”Toiminnallinen tehokkuus: Yliopistot kehittävät toiminnallista tehokkuuttaan ja rakenteita siten, että perusvoimavaroja voidaan uudelleen kohdentaa opetuksen ja tutkimuksen edellytysten parantamiseen ja painoalojen vahvistamiseen. [...] Yliopistot tehostavat tutkijankoulutusta siten, että väittelijöiden keski-ikä (mediaani) laskee 32 vuoteen sopimuskauden loppuun mennessä. Opetuksen laatua ja opintojen suunnittelu-, ohjaus- ja seurantajärjestelmiä kehitetään niin, että opintojen läpäisy tehostuu ja tutkintojen suorittamisajat lyhenevät [...]”

Järjestelmät todellisuuden tuottajina

Yliorganisatorisen tehokkuus- ja laatuvaateiden lisäksi yliopiston strategioinnin kannalta merkittävä muutos oli keskeisen ulkoisen resurssikontrolloijan eli opetusministeriön ehtojen muuttuminen eksplisiittisemmiksi ja nimenomaisemmiksi, toisin sanoen rahoituskriteerit yksityiskohtaistuivat oleellisesti toiminnallisten tavoitteiden osalta aiempiin tutkimusperiodeihin nähden. Rahoituskriteerien yksityiskohtaistuminen näyttäytyy laajassa katsannossa kehityskulkuna kohti järjestelmien laajenevaa valtaa – Kaplanin ja Nortonin (1992: 71) ”sitä saat mitä mittaat” väittämää olenoiden – ja merkittävyttä strategioinnin näkökulmasta vieden sekä tosiasiallista että koettua toimijuutta yhä kauemmas organisaation yksittäisiltä tahoilta ja arkipäiväisestä elämästä. Tämä tarkoittaa sitä, että järjestelmät kuten esimerkiksi tilastointimenettelytavat sekä laskenta- ja toiminnanohjausmenetelmät tuottavat toimijoille käsityksen todellisuudesta (ks. esim. Morgan, 1988; Ahrens & Chapman, 2007; Jordan & Messner, 2012) – kuten esimerkiksi siitä, mikä on organisaation tarkoitus ja tavoite – sen sijaan, että toimijat olisivat vapaita itse muodostamaan tämän käsityksen itse valitsemista lähtökohdistaan tai dialogeissa organisaation sidosryhmien kanssa.

Samaan aikaan sisäisesti akateemisen henkilökunnan resursseja haluttiin suunnata hallintotehtävien sijaan enemmän opettamiseen ja tutkimiseen, joten *”sisäisen rakenteellisen kehittämisen”* kautta tukipalveluorganisaatiota vahvistettiin (vrt. Virsu, 2012: erit. 76-86), kun aiemmissa strategiasuunnitelmissa hallinnon keveyttä pidettiin itseisarvona. Tukipalveluorganisaation kasvamisen ja toimintaa tukemaan rakennettujen tietojärjestelmien lisääntymisen kautta hallinnolliset prosessit ja johtamiskäytännöt pikku hiljaa jämäköityivät tuottaen institutionalisoituneen tulospistejärjestelmän ohella enenevässä määrin organisaation alempien tasojen käyttämiä vihjeitä oman toiminnan virtansa ohjaamiseen (Blumer, 1969/1986; Floyd & Lane, 2000).

Järjestelmät ovatkin hyvin vahvoja toiminnan virran ohjaajia tai osin suoranaisia määrittelijöitä, sillä ne voivat pakottaa tai niiden keinoin voidaan pakottaa tiettyyn menettelyyn: esim. opettajan on opintojaksosta pakko antaa tietyt tiedot tietyssä formaatissa ennen kuin järjestelmä ’hyväksyy’ toimenpiteen, tai matkalaskusta ei saa rahoja, ellei sitä ole syötetty tiettyyn

järjestelmään tietyillä tiedoilla. Lisäksi järjestelmä tarjoaa tietynasteisen ”objektiivisuuden verhon” (”veil of objectivity”, ks. esim. Bacharach, Bamberger, & McKinney, 2000: 705) eli voidaan sanoa, että ”järjestelmä edellyttää, että...” ilman että ikään kuin kenenkään henkilötoimijan tahto olisi mukana.

”Lehmät kedolla”

Järjestelmän tuottamien viestien lisääntymisestä huolimatta, organisaation keskijohdon sekä opetus- ja tutkimushenkilöstön edustajien tutkimusperiodin toimintatavoille, johtamiselle ja strategioinnille antamissa merkityksissä kuvastuu tutkimusperiodille ominainen nykyajasta käsin ja nykytilanteeseen verrattuna tehty tulkinta vapauden tunteesta, *”laissez-faire tyyppisestä lähestymistavasta”*, jossa laitosten ja tutkimusryhmien henkilöstö melko pitkälti itseohjautuvasti ja haluamallaan tavalla tekivät tutkimusta, antoivat opetusta ja vaikuttivat yhteiskunnallisesti.

”Aikasemmin on saanu olla vähän niinku lehmät kedolla.” (H51, laitosjohtaja)

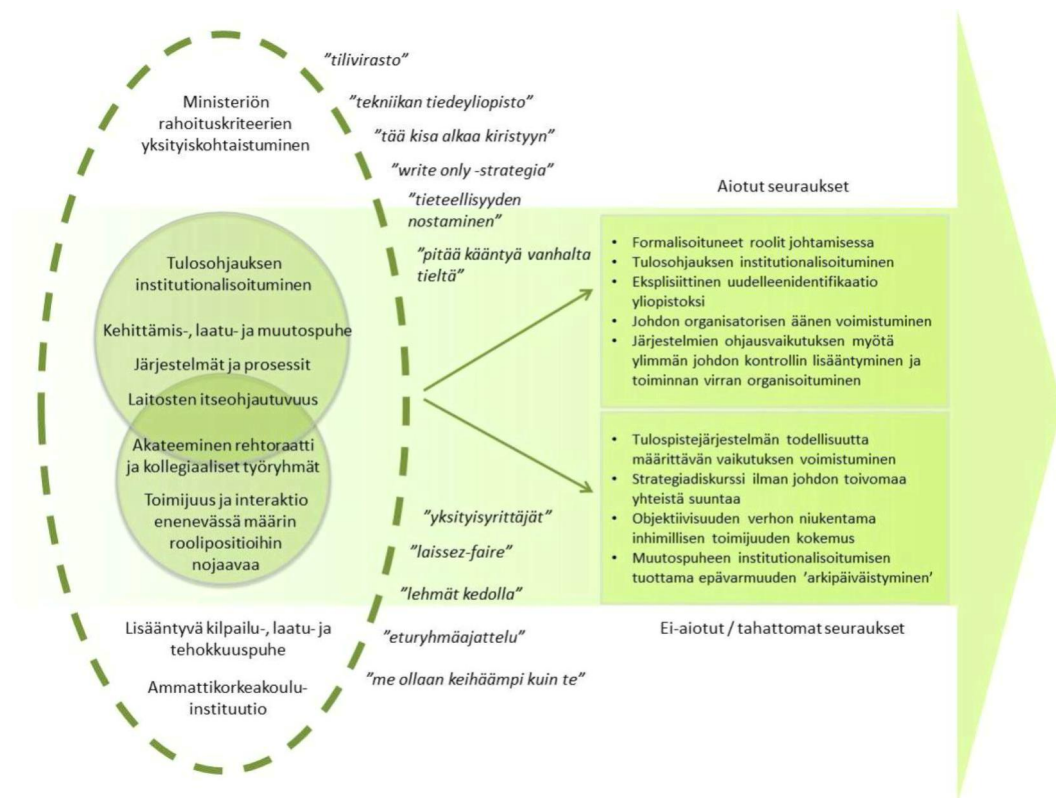
”Melkein mun tekisi mieli sanoa, että silloin oli vielä sellainen laissez-faire tyyppinen lähestymistapa, että kaikki tekee sitä, mitä tykkäävät. Mutta silloin jollain tavalla rahaa oli enemmän, koska me oltiin hieman toisenlaisessa rahoitusmallissa, niin silloin tää oli ehkä jossain määrin mahdollisempaa.” (H72, opetus- ja tutkimushenkilöstön edustaja)

”silloin kymmenen vuotta sitten ja niin pois päin, niin oli mukavampaa useammalla kuin yhdellä tavalla.” (H72, opetus- ja tutkimushenkilöstön edustaja)

Toisaalta voidaan sanoa, että koko organisaation johtamisen näkökulmasta tilanne, jossa *”kaikki tekee sitä, mistä tykkäävät”* ei ole ideaali, mikä taas vastaavasti näkyy – ymmärrettävästi – johdon edustajien tutkimusperiodin toimintatavoille antamissa merkityksissä. Lisäksi metodologisessa mielessä on huomattava, että merkitykseannoissa on otaksuttavasti mukana myös menneisyyden romantisoimistaipumuksia (Cox & Hassard, 2007).

Summa summarum

Kuten aiemmissakin luvuissa, olen seuraavaan kuvaan 31 vetänyt yhteen tarkastelemani tutkimusperiodin analyysin tulokset.



Kuva 31. Yhteenvedo analyysin tuloksista "Strategia organisatorisen uudelleenidentifikaation välineenä" -tutkimusperiodilla

Kaiken kaikkiaan siis tehokkuus, muutos, kilpailullisuus ja kilpailukyvyistä huolehtiminen sekä laadunvarmistus ja –kehittäminen näyttäytyvät tällä tutkimusperiodilla sellaisina arvoina, joihin liittyvin toimenpitein organisaation on ollut mahdollista lisätä – tai ainakin pyrkiä lisäämään – legitimitettä sidosryhmiensä silmissä, jotka jakavat saman diskurssiympäristön. Strategioinnin voidaan siis katsoa koostuneen tutkimusperiodilla ainakin tietyiltä osin yliorganisatoristen käytäntöjen, kuten esimerkiksi yhteiskunnallisen laatu- ja tehokkuusdiskurssin, valumisesta osaksi organisatorisia käytäntöjä merkittävän resurssikontrolloijan eli opetusministeriön toimiessa yliopistojen kanssa tehtävien tulosopimusten kautta vahvasti käytäntöjen 'reittinä' organisaatioon.

5.4 "Strategia, hegemoninen diskurssi"

Kuten olen aiemmin luvussa 4.1.4 tuonut esille, Euroopan unionin taholta koettiin 2000-luvun puolessa välissä eurooppalaisten yliopistojen modernisoiminen tarpeelliseksi (esim. Olsen, 2007) ja uusiutumisen tarve näkyi myös kansallisen korkeakoulu- ja tutkimusjärjestelmien arvioinneissa. Uutta yliopistolakia koskevassa hallituksen esityksessä (HE 7/2009) nojataan vahvasti juuri arvioinneissa esiin tulleisiin seikkoihin sekä kansainväliseen yliopistokentän kehitykseen. Kansainvälisesti useissa maissa tehtiin 2000-luvun aikana yliopistoihin liittyviä uudistuksia, jotka mahdollistivat yliopistoille aiempaa itsenäisemmän aseman talouden ja

hallinnon osalta laajentaen näin yliopistojen toimintavapautta (Hallituksen esitys, 2009). Esityksen perusteluissa yliopistouudistuksen tarpeelle todetaan mm. OECD:n Suomen korkeasteen koulutuksen vuonna 2006 valmistuneeseen teematutkintaan ja valtion tiede- ja teknologianeuvoston vuosina 2003-2005 suorittamaan koko julkisen tutkimusjärjestelmän rakenteellista kehittämistä koskeneeseen arviointiin perustuen seuraavasti:

”Yliopistojärjestelmälle luovat kuitenkin uusia haasteita erityisesti seuraavat kehitystrendit: talouden ja teknologian globalisoituminen [...] elinkeino- ja yhteiskuntarakenteen jatkuva muutos [...] sekä tarve panostaa kilpailullisista tekijöistä johtuen entistä vahvemmin innovaatiodynamiikkaan parantamiseen. Samaan suuntaan vaikuttavat muutokset itse tutkimustyön luonteessa: ammattimaistuminen, yhteistyö ja verkottuminen, suuremmat yksiköt ja infrastruktuurit sekä tutkimuksen muuttuminen kautta linjan yhä kalliimmaksi.”

”Myös yliopistojen uusiutumista tulee edistää voimavarojen suuntaamisella, priorisoinnilla, profiloinnilla ja organisaatio- ja rakennemuutoksien avulla. Yliopistojen ja niiden kansainvälisessä kilpailukyvyssä olevien selvien puutteiden vuoksi tarvitaan sekä lainsäädännöllisiä, rahoituksellisia ja asenteellisia toimia. Arvioinnissa [OECD] todettiin myös tarve tehostaa yliopistojen sisäistä ohjausta ja vahvistaa tieteiden ja teknologioiden välisiä rakenteita. Yliopistojen sisäisen fragmentoitumisen aiheuttamien ongelmien vuoksi tulisi vahvistaa yliopistojen johtamista ja ammattimaisen johtajuuden edellytyksiä kaikilla tasoilla.”

”Suomen nykyiset haasteet ovat muuttuneet menneistä vuosikymmenistä. Esimerkiksi sisäänpäin kääntynyt kansallinen tutkimusjärjestelmä ei sovellu toimintaympäristöön, joka perustuu eurooppalaiseen rahoitukseen, maailmanlaajuisiin rankinglistoihin ja kansainvälisiin tutkijavirtoihin. [...] Arvioitsijoiden käsityksen mukaan on välttämätöntä, että suomalaiset yliopistot kehittyvät nykyaikaisiksi yliopistoiksi, joilla on lukuisia tavoitteita, monipuolinen rahoituspohja, määrätietoiset ohjausjärjestelmät ja vahva valmius reagoida ulkoisiin muutoksiin.”

”Suomalaiset yliopistot joutuvat kilpailemaan rahoituksesta ja lahjakkuuksista entistä enemmän kansainvälisillä markkinoilla. Suomalaisten yliopistojen toimintaedellytykset eivät ole samalla tasolla muiden, modernien eurooppalaisten tai yhdysvaltalaisen yliopistojen kanssa” (Hallituksen esitys, 2009)

Muutos ajan henkenä

Edellä olevista perusteluista huokuu jo aiemmassa tutkimusperiodissa organisaation strategiointia ohjaavina yliorganisatorisina käytäntöinä toimineet voimakkaat kilpailu- ja muutosdiskurssit (Lähdesmäki, 2003). Esityksen taustalla olevat tahot, kuten Suomen hallitus ja

opetusministeriö, vaikuttavat näkevän ja varsinkin esittävän muutoksen lähtökohtaisesti välttämättömänä (vrt. Virsu, 2012), jotta yliopistot voisivat vastata globalisaation ja ”*elinkeino- ja yhteiskuntarakenteen jatkuvan muutoksen*” haasteisiin. Muutos nähdään siis jo arvona tai premissinä itsessään, ajan henkenä (ks. myös Vettanen, 2009), jonka mukaan on toimittava, mikä siis tietyiltä osin oli nähtävissä jo edellisellä tutkimusperiodilla. Perusteluista on tulkittavissa myös näkemys, jonka mukaan suomalaiset yliopistot olisivat jollain tavoin vanhakantaisia, vuosikymmenten taakse jääneitä laitoksia verrattuna ”*moderneihin*”, ketteriin länsimaisiin yliopistoihin.

Nykyaikaisena pidettäväksi yliopistoksi eli yliopistoksi, jolla on taloudellisesti vapaammat toimintaedellytykset, ”*määrätietoinen ohjausjärjestelmä*” ja muutosvalmius, kehittyminen voidaan tulkita tässä nähtävän muuttavan suomalaisia yliopistoja kilpailukykyisemmiksi kansainvälisesti, mikä taas olisi positiivista kehittymistä aiempaan verrattuna. Toisaalta ”*valmius reagoida muutoksiin*” viittaa reaktiivisuuteen hyveenä, muutoksen perässä kulkemiseen, mikä näyttäytyy Milesin ja Snow:n (1978) klassisessa strategiatypologiassa ”*reactor*” –strategiana, eikä niinkään edelläkävijyyteen, suunnan näyttämiseen eli ”*prospector*” –strategiaan. Näin ollen voisikin sanoa, että tässä viitataan kilpailukyvyyn sijaan paremminkin kilpailussa pärjäämiseen, jota valtaviiran strategiadiskurssissa pidetään yleisesti ottaen ei-tavoiteltavana strategisena perusvaihtoehtona, ellei oteta lukuun aivan viimeaikaisimpia puheenvuoroja kilpailuedun vääjäämättömästä väliaikaisuudesta ns. hyperkilpailuissa toimintaympäristöissä (ks. esim. D’Aveni, Dagnino, & Smith, 2010; McGrath, 2013).

Yliopistojen välinen kilpailukenttä näyttäytyy kaiken kaikkiaan perusteluissa yleisen globalisaatiodiskurssin kanssa yhtenevästi jo lähtökohtaisesti kansainvälisenä sekä rahoituksen että työvoiman ja opiskelijoiden osalta (ks. myös Kankaanpää, 2013: erit. 40-43). Tältä osin esityksestä voidaan tulkita, että yliopistolain muutoksen taustalla olevat yhteiskunnalliset tahot eivät näe suomalaisten yliopistojen mahdollisuuksia pärjätä kilpailussa hyvinä. Vahva yliorganisatorinen kilpailudiskurssi voidaan tulkita tässä myös tuovan esille ajan henkeä globalisaation ja muutoksen ohella, mistä kertoo myös institutionalisoitunut ja globaali yliopistojen ’rankkaamiskäytäntö’ (ks. esim. Teichler, 2011). Toimintaympäristön kuvauksessa käytetty symboli ”*maailmanlaajuiset rankinglistat*” tuo näkyväksi käytännön merkityksen myös kansalliselle yliopistokentälle, vaikka sen tosiasiallinen ohjausvaikutus onkin implisiittinen.

”Se [ranking-listoilta pääseminen] ei varmaan itsearvoista oo sinänsä. Mutta se on semmonen suure, jota seurataan kansainvälisesti erittäin tarkkaan. Mä en muista yhtään korkeakouludelegaatiota, mitä meillä on käyny, joka ei ois jollakin tavalla niihin viitannu.” (H84, OKM:n edustaja)

”Ei, niitä [ranking-listoja] me oikeestaan seurataan, mutta ei me niitä käytetä.” (H85, OKM:n edustaja)

”Tarve tehostaa yliopistojen sisäistä ohjausta” voidaan tulkita olevan osaltaan yhtenevän jo aiemmin esiin tuomieni johdon näkemysten kanssa siitä, että yliopiston sisäisen johtamisjärjestelmän perustuminen demokraattisesti valittujen organisaatioyksiköiden johtajien ja toimielinten edustajien tekemään edunvalvontaan tai laitosten toiminnan perustuminen vahvaan itseohjautuvuuteen ei valtion taholta koettu olevan yliopistojen kilpailukyvyn kannalta hyvä asia (vrt. myös Kankaanpää, 2013: erit. 59-62). Tässä suhteessa voidaan siis tulkita erään keskeisen resurssikontrolloijan eli tässä tapauksessa valtion ja organisaation johdon näkemysten organisaation sisäisestä ohjaustarpeesta olevan yhtenevät, kun taas opetus- ja tutkimustoimintaa tekevien yksiköiden eli laitosten tasolla taas tietyn tasoinen itseohjautuvuus nähdään aineiston perusteella arvokkaana.

Vastaavasti hallituksen esityksen (HE 7/2009) yliopistouudistusta koskevista perusteluista tuodaan esille, että tieteen, taiteen ja ylimmän opetuksen vapaus, johon kuuluu tieteen harjoittajan oikeus valita tutkimusaiheensa ja menetelmänsä sekä oikeus opettaa haluamallaan tavalla sisällöllisesti ja menetelmällisesti on turvattu perustuslaissa, kuten myös yliopistojen – joskin tarkemmin laissa määritelty – itsehallintokin. Esityksessä sanotaan seuraavasti:

”Tutkimuksen ja opetuksen vapaus edellyttävät, että valtion toimielinten sijasta yliopiston omat hallintoelimet käyttävät päätösvaltaa näillä yliopiston tärkeimmillä tehtäväalueilla ja tieteen, taiteen ja opetuksen konkreettinen toteuttaminen tapahtuu yliopiston henkilöstön toimesta. Yliopistolla tulee olla myös ratkaiseva asema opettajiensa ja tutkijoidensa tehtäviin ottamisessa. [...] Itsehallinto edellyttää tiettyä irrallisuutta valtion ohjaus- ja valvontasuhteista.” (Hallituksen esitys, 2009)

Perustuslaissa turvattun tutkimuksen ja opetuksen vapauden saavuttaminen näyttäytyy hallituksen esityksessä mahdolliseksi ainoastaan luopumalla valtion alaisesta tilivirastotuksesta ja lisäämällä tätä kautta merkittävästi yliopistojen autonomiaa. Huomattavaa kuitenkin on, että hallitus katsoo itsehallinnon edellyttävän *”tiettyä irrallisuutta valtion ohjaus- ja valvontasuhteista”*, muttei kokonaan. Näin ollen siis itsehallinto ei tässä tapauksessa tarkoita täyttä itsenäisyyttä tai riippumattomuutta, vaan ennemminkin organisaation tietynasteista itsemääräämisoikeutta omista sisäisistä asioistaan, kuten rahallisten resurssien käytöstä ja talouden pidosta, organisaatioyksiköiden johtajien valinnoista tai rekrytoinneista ylipäätään (vrt. Kankaanpää, 2013: 188-191). Uuden yliopistolain kautta saavutettavan yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen itsehallinnon vahvistamisella hallitus halusi esityksen mukaan luoda yliopistoille edellä esiin tulleiden yliorganisatoristen vaateiden kuten globalisaation ja tarpeellisen muutosvalmiuden edellyttämät mahdollisuudet parantaa opetuksen ja tutkimustoiminnan laatua ja vaikuttavuutta sekä vahvistaa yliopistojen strategista tavoitteenasettelua (Hallituksen esitys, 2009).

Uuden ajan 'strategiapöhinä'

Tutkimuksen kohteena olevan organisaation eli Tampereen teknillisen yliopiston – kuten oletettavasti muidenkin suomalaisten yliopistojen – strategioinnin näkökulmasta yliopistouudistus vahvisti jo aiemmin esiin tullutta muutosta ja kilpailua korostavaa yliorganisatorista diskurssia. Laatupuheen voi tässä vaiheessa jo katsoa institutionalisoituneen sekä yliorganisatorisesti että organisatorisesti, mutta yliopistouudistuksen yhteydessä ja seurauksena strategiadiskurssi yleistyi voimakkaasti niin valtion taholta kuin muidenkin organisaation kannalta merkittävien sidosryhmien kuten Teknologiateollisuus ry:n ja Tekniikan Akateemiset ry:n taholta.

Näin ollen voidaan sanoa, että uusi yliopistolaki, sitä edeltänyt hallituksen esitys, lain suoma ohjausoikeutta käyttävä opetus- ja kulttuuriministeriö (aiemmin opetusministeriö) sekä merkittävät sidosryhmät loivat uuden yliorganisatorisen normiston, jonka mukaan yliopistojen tuli vähintäänkin diskursiivisesti toimia (vrt. Markwick & Fill, 1997; Van Leeuwen, 2007). Normiston kautta ja vahvasti siis opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta syntyi yliopistoille kontekstuaalinen todellisuus (Frølich & Stensaker, 2012), jossa avaintermejä ovat profiloituminen (eli differoituminen, Porter, 1980; 1985), yleisesti vallalla olevan ja mm. finanssikriisin myötä yhteiskunnallisesti voimakkaasti koetun globalisaatiodiskurssin kanssa yhtenevä kansainvälistyminen ja kansainvälistynyt toimintaympäristö sekä terävöittäminen ja strateginen johtaminen (Kankaanpää, 2013).

Toisin sanoen, ollakseen legitiimi toimija sidosryhmäkentässään ja verrokkiryhmässään, yliopistonkin on osallistuttava tähän kielipeliin (Wittgenstein, 1953; Mantere, 2013) ja osoittaa – Kivistön ja Pihlströmin (2015: 12) kielenkäyttöä mukailien – 'strategiapöhinän' pontevoittamista. Uudesta autonomisesta asemasta huolimatta valtio (opetus- ja kulttuuriministeriö ja valtion alaiset rahoittajat eli TEKES ja Suomen Akatemia) on edelleen nimenomainen ja merkittävä resurssikontrolloija, jonka eksplisiittisiin ja implisiittisiin – tulkittuihin, koettuihin ja vihjeistä pääteltyihin – toiveisiin ja vaateisiin on mukauduttava, mikäli mieli menestyä resurssikilpailussa.

"Strategian ja strategisen ajattelun lisääntyminen on musta ollut silmiinpistävä vahvaa, et oikeesti se on niinku tärkeässä asemassa ja se on ohjannut toimintaa ministeriön näkökulmasta ja ministeriö onkin sitä painottanut, kun 2/3 rahoituksesta tulee kuitenkin autonomiselle yliopistolle tätä kautta." (H84, OKM:n edustaja)

'Strategiapöhinän' pontevoittamista edellyttää jo se, että ministeriöön täytyy toimittaa eksplisiittisiä strategiadokumentteja, jotka ministeriön henkilökunnan toimesta arvioidaan ja joista annetaan palautetta yliopistolle. Ennen uuden yliopistolain voimaantuloa eli vuonna 2009 organisaatiossa laadittiinkin ministeriön vaatimuksesta ja tarkalla otsikoinnilla "uuden ajan" virallinen strategiadokumentti. Eksplisiittinen vaatimus formaalin, ministeriössäkin hyväksytyyn strategian olemassaolosta sekä sen muodosta otsikointia myöten tuotti organisaation ylimmälle

ja ylimmälle toimivalle johdolle vihjeitä 'strategiapöhinän' tärkeydestä, mitä yliorganisatorinen strategista toimintaa korostava diskurssi edelleen voimistaa.

”Se [virallinen strategia], joka tehtiin silloin säätiöitymisvaiheessa, niin se oli mun mielestä jo hyppy huomattavasti parempaan suuntaan. Mut sen ongelmahan oli se, että me saatiin siihen OKM:stä se otsikointi. Ja sen piti noudattaa sitä. Silloin oli vielä niinkun tää holhous oli varsin voimakasta, on sitä vieläkin. Ja meidän tietenkin täytyy OKM:ää kuunnella, jotta saadaan se valtion avustus. Mutta noin siinä oli, vaikka siinä kovasti korostettiin että nyt on uusi aika ja niin poispäin, niin kyllähän siinä niinkun se semmonen holhoominen näky. Ja meidän piti survoo ne asiat siihen otsikointiin. Ja sitten meiltä odotettiin myöskin aika pitkää ilmasua. Piti, siinähan oli semmonen ohjeistus mukana, et mihin kaikkiin asioihin pitää ottaa kantaa. [...] Mä väitän, että ne kaikki asiat jotka meidän nykyisessä [2013-2016] strategiassa, niin ne oli jo siinä versiossa [2010-2013]. Mutta niitä ei oikein pystyny tunnistaan sieltä, ne vähän tahto niinkun hämärtyä tai hävitä sinne sen pitkän tekstin joukkoon.” (H27, rehtori)

Virallinen strategiakäytäntö tässä siis itse asiassa vaikuttaisi alleviivaavan ministeriön strategiatoimijuutta, sillä strategia laadittiin juuri ko. tahon vaatimuksesta ja antaman rungon mukaan. Valmiin otsikoinnin antaminen viittaa myös kielipeliin (vrt. Wittgenstein, 1953; Mantere, 2013) siinä mielessä, että myös käytettävä kieli oli tietyllä tavoin määritelty ministeriön toimesta. Tässä mielessä on mahdollista pohtia, oliko virallinen strategia organisaation aito tahdon ilmaus tai suuntaa ohjaava suunnitelma perinteisen strategiakäsityksen mukaan (ks. esim. C. C. Miller & Cardinal, 1994) vai johtuen voimakkaista ulkoisista vaatimuksista strategian laatimiselle, täysin ulkopuolisista lähtökohdista ja ulkoisille sidosryhmille laadittu muodollinen paperi (Van Leeuwen, 2007). Informanttien tekemissä merkityksenannoissa ko. oleva strategia nähdään rinnasteisena aiempaan *”write only”* –strategiaan, toisin sanoen dokumentiksi, joka tehtiin lähinnä sen laatimisen takia, mikä voisi viitata muodolliseen paperiin. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että yliorganisatorisesti vaadittu 'strategiapöhinän' voimistuminen vaikutti tässä kohdin myös organisaation formaaliin strategiatyöhön, muttei kuitenkaan vielä voimakkaasti organisaation käytännön johtamiseen.

Aineiston valossa on tulkittavissa, että vuosille 2010-2013 tarkoitetun formaalin strategian sisäinen laatimisprosessi noudatti pitkälti edellisellä tutkimusperiodilla käytettyä edustuksellisia työryhmiä hyväksikäyttävää tapaa tehdä virallista strategiaa. Aiemmasta poiketen, rehtori kutsui prosessia vetämään organisaation toimintaa hyvin tuntevan ja vaikutusvaltaisen, mutta tässä vaiheessa organisaation ulkopuolisen professorin. Prosessiin osallistui myös aiempaa selkeämmin yliopiston tukipalveluorganisaation edustajia, joiden tehtävänä oli tehdä ulkoisten sidosryhmien haastatteluja liittyen heidän näkemyksiinsä yliopiston tulevaisuuden rooliin liittyen, tarkastella *”muita valtakunnallisia linjapapereita”*, joita oli tehty tekniikan koulutukseen liittyen (esim. TEK:n toimesta) sekä toimia prosessia vetävän professorin ja lähinnä akateemista henkilöstöä edustavista henkilöistä koostuvien työryhmien sihteeristönä. Tämä on merkittävää,

sillä kuten olen aiemmin tuonut ilmi, strategioinnissa tukevan tiedon tuottaminen analyysien avulla tekee ko. henkilöistä strategian suhteen toimijoita (Jørgensen & Messner, 2010; O'Brien, 2011).

Kyseistä formaalia strategiadokumenttia voidaan pitää aineiston valossa eräänlaisena *”kahden maailman välissä olevana”* strategiana, joka siis laadittiin edustuksellisia tahoja keskusteluttaen erilaisissa työryhmissä, joissa *”oli laajasti professoreita, jotka edustivat kaikkia aloja ja sitten kaikki omaa lehmäänsä tuuppi ojasta”*, sihteeristönä toimineiden henkilöiden tuottaen keskusteluista *”pelkistysprosessilla”* tiivistetyn tekstin prosessia vetäneen professorin ja rehtoraatin toimiessa tukena. Tämä on mahdollisesti merkittävää, koska valitessaan sanat ja ilmaisun tekstin tuottaja tulee olleeksi myös strategiatoimija eksplisiittisen strategian suhteen kielen luodessa todellisuutta (ks. esim. Heracleous & Barrett, 2001) ja legitimoidessa toimintaa (Pälli et al., 2009). Näin ollen ei ole täysin triviaalia, kuka virallista strategiatekstiä tuottaa, sillä tekstin tuottaja tulee olleeksi voimakkaampi toimija, kuin lähtökohtaisesti voisi olettaa. Karioiden voisi näin ollen sanoa, että *’näppäimistö tuo valtaa’*, joka tässä tapauksessa näyttäytyy olevan ainakin osaksi tukipalveluorganisaatiossa.

Kaiken kaikkiaan strategiadiskurssista vaikuttaisi tulevan yhtäältä ulkopuolelta osin jopa pakkosyötetty metadiskurssi (ks. esim. Hyland, 1998a; Hyland, 1998b) eli substanssisältöön kantaa ottamaton, mutta diskurssin puitteet määrittelevä diskurssi (toisin sanoen näitä teemoja pitää käsitellä ja näillä termeillä operoitava), mutta myös tunkeutuessaan läpi organisatorisiin käytäntöihin strategian implementoinnin nimissä sisäisesti hegemoninen diskurssi (vrt. esim. Mir, 2003; Spence, 2007), joka aineiston valossa ulottaa kielipelin myös organisaation sisäiseen toimintaan, kuten sisäisiin tohtorikoulu- ja muihin hankehakemuksiin, talous- ja toimintasuunnitelmiin ja kehityskeskusteluihin. Annettujen merkitysten perusteella voidaan sanoa, että koko toiminnan virta koetaan johdon toimesta tarpeelliseksi saattaa samaan linjaan organisaation formaalin, eksplisiittisen strategian kanssa, jolloin strategia koettaisiin menestyksekkäästi implementoiduksi.

Uusi säätiöyliopisto

Näin ollen vaikuttaa siltä, että yhtäältä resurssikontrolloinnin, mutta myös yliorganisatorisen voimakkaan normiston kautta sekä valtion että muiden merkittävien ulkopuolisten sidosryhmien strategiatoimijuus muodostui tällä tutkimusperiodilla aiempaa merkittävämmäksi. Sidosryhmien toimijuus näkyy myös yliopistouudistuksen mahdollistaman merkittävän strategisen valinnan, säätiöitymisen osalta. Aineiston perusteella on tulkittavissa, että säätiöitymispäätös syntyi neuvottelukunnan aloitteesta ja sitä lähellä olevien henkilötoimijoiden, kuten rehtorin ja vararehtorin sekä yhteiskunnallisesti hyvin vaikutusvaltaisista henkilöistä prosessia varten koostetun *’sparrausryhmän’*, aktiivisesti edistäessä säätiöitymisajatusta *’kulisseyssä’*. Uuden yliopistolain valmisteluvaiheessa mahdollisen säätiömallin pohdinta julkisoikeudellisen laitoksen

sijaan aiheutti kuitenkin aineistossa tehtyjen tulkintojen mukaan varsinkin professorikunnassa jonkin verran osin äänestäkin vastustusta.

”Ja kyllähän mä sitä [säätöitymistä] sitten siinä rehtorivalintakeskusteluaikana niin mä voimakkaasti liputin sen puolesta. Ja sehän tietyllä tavalla oli, mä itse koin, että se oli vähän tällöinen säätö vai ei -tyyppinenkin vaali tai että se nostettiin siihen keskusteluun. Ja mä koin sitten, et mä sain sen valtakirjan, koska se, se oli kuitenkin se valinta, valinta sillä kollegiaalisella valintasyteemillä, se oli varsin selvä, se meni heti ekalla kierroksella. Niin tota, koin, että mä sain siinä valtakirjan siihen [säätöitymisprosessiin].” (H27, rehtori)

Edellä olevasta merkityksenannosta on tulkittavissa, että uuden yliopistolain kynnyksellä *”kollegiaalisella valintasyteemillä”* toimitettu rehtorin vaali tuotti uudelle rehtorille valtaistumista, mistä myös käytetty symboli *”valtakirja”* kertoo. Näin ollen kokemus yliopistoyhteisöltä saadusta luottamuksesta – positiivisesta palautteesta valitun linjan suhteen – tuotti organisatoriseen rooliin perustuvan vallan lisäksi koettua henkilösuhdeperustaista valtaa (Conger & Kanungo, 1988). Henkilösuhteet näyttäytyvätkin säätöitymisprosessiin liittyen ennen kaikkea organisaation ulkoisissa interaktiutilanteissa merkittävänä. Ulkoisilta sidosryhmiltä tullut organisaation toimintaa arvostava palaute esimerkiksi säätöitymiseen liittyneellä varainkeruukierroksella lisäsi tulkintani mukaan johdon valtaistumisen kokemusta ja vahvisti tätä osin myös kokemusta toimijuudesta (ibid.).

Kaiken kaikkiaan aineiston merkityksenannoista piirtyy esiin selvästi jaettu näkemys siitä, että yliopistouudistuksen mahdollistama säätöityminen oli merkittävä tapahtuma, jolla on selviä vaikutuksia organisaation suuntaan, selviytymiseen ja kilpailukykyyn. Säätöitymisen tuomaa vapautta ja uudenlaista vastuuta korostettiin myös johdon puheessa, joka osaltaan voidaan nähdä viestinä, että saavutettu autonomia ja säätöityminen – eli etenkin säätöipääoman tuoma uusi taloudellinen vapaus – antaa mahdollisuuden luoda uudenlaista tulevaisuutta niin organisaation itsensä kuin koko suomalaisen yliopistokentän osalta. Toisin sanoen organisaation johto vaikuttaa joko tiedostetusti tai tiedostamatta pyrkineen tekemään säätöitymisestä symbolisen tapahtuman (Worth & Gross, 2008) ja aineiston valossa onnistuneen siinä. Säätöitymistä ja yliopistouudistusta onkin tulkintani mukaan siis käytetty diskursiivisesti (Sillince et al., 2012) symboloimaan uuden, rohkean aikakauden alkua suomalaisen yliopistolaitoksen ja varsinkin Tampereen teknillisen yliopiston historiassa, mitä myös valtion taholta tuotettu yliorganisatorinen diskurssi tukee.

Toisaalta aineistosta piirtyy esiin myös näkemyksiä, joissa säätöitymispäätös ja varsinkin sen jälkeinen ylimmän johdon ja ylimmän toimivan johdon toiminta tulkitaan *”Aalto-yliopiston peesaamiseksi”*. Kilpailu muiden suomalaisten teknillistä korkeakouluopetusta antavien – ja varsinkin Teknillisen korkeakoulun eli Otaniemen – kanssa ja siihen liittyvät tavat toimia ovat

tulleet esiin myös aiemmilla tutkimusperiodeilla, mutta näistä poiketen tietynlainen haastajan asema nähdään muuttuneen joiltain osin aiemman selkeän kilpakumppanin seuraamiseksi.

”No se on ihan selvä, et on peesattu. Se näkyy monessa ja sillai se näkyy, et nythän hirveän voimakkaasti halutaan panostaa sinne tieteelliseen tutkimukseen ja sit se on jostain muualta pois.[...] (H52, laitosjohtaja)

”No mun, mun mielestä tää on niin kun seurausta siitä, että Aalto, joka on hyvässä ja pahassa, niin samanlainen kun me, mutta vähän suurempi joka kohdasta niin, niin niille annettiin kansallinen erityistehtävä, että nyt Suomi nousuun, ja he on ryhtynyt tietynlaisiin toimenpiteisiin. Ja mun mielestä me peesattu se siinä, että aaa tämä on säätiöyliopistojen tehtävä meillä Suomessa eikä olla ajateltu, että tehtäviä vois olla erilaisiaki. Ja, ja vaikka lähtökohdat olis samoja, niin en mä usko, että he niin kun Aallon vaikutuspiirin yritykset ja meidän vaikutuspiirin yritykset edes tarttee samaa.” (H56, laitosjohtaja)

”Aina välillä sanotaan, että ei saa verrata Aaltoon ja sit siihen kuitenkin koko ajan verrataan.” (H41, hallituksen jäsen)

Tehtyjen merkitystenantojen ja varsin laajalti jaettujen tulkintojen valossa vaikuttaa näin ollen siltä, että myös Aalto-yliopisto on tällä tutkimusperiodilla organisaation strategioinnin suhteen tietynasteinen toimija. Toimijuus muodostuu sekä historiallisen kilpailuasetelmajatkumon että tällä tutkimusperiodilla organisaation sisällä tapahtuvan Aalto-yliopistoon vertailun seurauksena. Merkityksenannoista välittyy keskijohdon sekä opetus- ja tutkimushenkilöstön kokemus, että *”ei olla haluttu tehdä omia valintoja”*, vaan *”peesattu”* *”kansallisen erityistehtävän”* saanutta toista säätiöyliopistoa (tästä erityisasemasta ks. Markkula & Lappalainen, 2009). Samoin tietynasteinen aiemmin tulkittu *”ketterä haastajuus”* koetaan osassa merkityksenannoissa menetetyksi, samoin oma selkeä, eksplisiittisesti viestitty ja jaettu identiteetti.

Retorinen visio ja organisatorinen identiteetti

Hatchin ja Schulzin (2002) organisaatioidentiteettidynamiikan teoriassa tämä ilmiö – huomioiden myös aiemman keskustelun strategiadiskurssin läpitukenavuudesta – näyttäytyy hyperadaptaationa, eli liiallisena mukautumisena sidosryhmien odotuksiin ja vaateisiin, mistä seurauksena on organisaation kulttuurisen perinnön huomiotta jättäminen tai hylkääminen ja edelleen organisaation jäsenten kyvyttömyys (tai heikentynyt kyky) identifioitua organisaatioon. On toki huomattava, että ’oikeaa’ adaptaation määrää on vaikeaa ellei mahdotonta määritellä varsinkin tarkasteltavan kehityskulun kehkeytyessä, ja että aineisto käsittää informanttien tekemiä tulkintoja tästä ilmiöstä.

Joka tapauksessa koettu organisatorisen identiteetin menetys näyttäytyy keskijohdon ja alempien organisaatiotasojen edustajien tekemissä tulkinnoissa negatiivisena seikkana, joka voi aiheuttaa myös lannistumisen kokemusta.

”TTY on jotenkin vähän niin kun hakusessa, et mikä tää on. Se jotenki peittelee sitä, et tätä koulutusta nyt vähän jotenkin halutaan häivyttää, et se ois tärkeätä ja halutaan nyt jotenki tätä huippitutkimusta nostaa ylös. Eli täähän on selkeesti muuttunu. Tää oli aikasemmin oli ihan selkeesti joka paikkaan sanottiin, tää on teollisuuden korkeakoulu, et tän tehtävä on palvella teollisuutta ja se tuli ihan siitä, et se oli korkeakoululla oli omat pykälänsä laissa. Nyttän kaikki on samassa laissa. Mut oli, aikanaan oli laki Tampereen teknillisestä korkeakoulusta, niin siel oli mainittu ihan erikseen tää, et se tehtävä on palvella teollisuutta ja sitä niin kun tuotiin ihan sen lain nojalla esille, mut nyt se on hävinny ja jotenki tää on vähän nyt hakusessa sitte, et ei oikein uskalleta sanoakaan, et mitä tän pitäis olla tai mitä tää haluis olla. [...]” (H52, laitosjohtaja)

Edellä oleva merkityksenanto olennoi aiemman identiteetin menetystä, mutta se samanaikaisesti myös tuo esiin organisaation johdon aktiivista ja intentionaalista toimijuutta tämän aikaansaamiseksi ja uuden identiteetin konstruomiseksi ja kommunikoimiseksi (*”häivyttää”...”nostaa ylös”*), vaikkakaan tässä merkityksenannossa ei nimetä johtoa toimijaksi, vaan se on implisiittisesti läsnä passiivimuodon takana. Toisin sanoen aiemman identiteetin tietoisessa *”häivyttämässä”* on johdon näkökulmasta onnistuttu, joskin uuden identiteetin rakennus ja laajasti organisaation sisällä jaetun käsityksen luominen näyttäisi olevan vielä kesken.

Toisaalta symbolinen viittaus *”huippitutkimusta nostaa ylös”* edellä olevassa merkityksenannossa tukee sitä, että ylimmän ja ylimmän toimivan johdon uusi viestikin on saapunut perille organisaation alemmille tasoille, joskin aineiston valossa tämä ainakin paikoin organisaation ylimmän toimivan johdon ja hallituksen ulkopuolella tulkitaan organisatorisen identiteetin hyperadaptaatioksi (Hatch & Schultz, 2002). Yhtä kaikki, tältä osin strategiointi näyttäytyy voimakkaasti kommunikatiivisena ilmiönä (Spee & Jarzabkowski, 2011), jossa diskurssissa kyse on siitä, mikä organisaatio oikeastaan on: mitä sen on tarkoitus saada aikaan, miten ja miksi.

Hyperadaptaatitulkintaa puoltavissa merkityksenannoissa saattaa olla kyse myös organisaation hallituksen ja ylimmän toimivan johdon ulkopuolisten jäsenten kognitiivisesta inerttiasta (ks. esim. Reger & Palmer, 1996; Hodgkinson, 1997), lähtökohtaisesta inhimillisestä taipumuksesta pidättäytyä tutuissa perusoletuksissa, joiden muuttaminen uudessa tilanteessa on vaikeaa tai epämieluisaa. Toisin sanoen organisaation jäsenet saattavat olla kyvyttömiä irtautumaan oman sosiaalisen maailmansa kautta näkemästään todellisuudesta ja nähdä todellisuus muiden näkökulmien kautta, mikä osaltaan vaikeuttaa muutosten toteuttamista tai aiheuttaa jopa selvää muutosvastarintaa. Toisaalta hämmennyksen lähteenä voi olla myös kokemus viestityn aiotun

identiteetin ja organisatorisen arkikokemuksen välisestä epäsuhdasta, jolloin formaali retorinen visio (Bormann, 1972) ei saavuta aiottua hyväksyntää ja jaettua innostuneisuutta. Kennyn (1994) mukaan tyypillinen syy tälle on se, että organisaation jäsenten kokemat arvot – siis arjessa operatiiviset informaalit arvot, eivät julkisesti kommunikoidut formaalit arvot (ks. esim. Falkenberg & Herremans, 1995; Stamper, Liu, Hafkamp, & Ades, 2000) – eivät ole koetusti yhteensopivat retorisen vision kanssa.

Joka tapauksessa aineiston perusteella voidaan tulkita, että organisaation ylimmällä ja ylimmällä toimivalla johdolla, alempien organisaatiotasojen ja joillain ulkoisten sidosryhmien edustajilla ei vaikuttaisi olevan yhteistä, täysin jaettua käsitystä organisaation toimintaympäristöstä ja identiteetistä, jolla organisaation tässä toimintaympäristössä tulisi operoida (vrt. S. Kaplan & Orlikowski, 2013). Tai ainakin jaetun käsityksen puute on koettua, mikä osin näyttäytyy hämmennyksenä ja lisääntyneenä tarpeena tehdä tulkintatyötä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

”[...] Ja, ja jos nyt ulkopuolisena seuraa aika läheltä, jos tota TTY on tunnettu teollisuuden yliopistona ihan alkulähteiltä asti ja tunnustettu ja oli ihan, voisko sen sanoa omaa luokkaa 80-90 -luvut, niin jos nyt se ainoa viesti, mikä tulee, et se on vaan kansainvälisen tutkimuksen huippuyliopistoks tähtää, niin mikä viesti se on niinku teollisuudelle ja niille, jotka on tehny palvelututkimusta? Niin onks se niinku viesti, et joo, no ei kun me nyt tehdään kansainvälistä huippututkimusta. Mikä on vaikeemmin jalkautettavissa ihmisille.” (H35, entinen ylioppilaskunta-aktiivi)

”TTY:n vanha historia, siis sillai vanha niin kun siinä mielessä, että ne ikiaikaset vahvuudet, tää teollisuusyhteistyö ja sit sen ulkopuolisen rahoituksen suuri osuus ja tällaset. Ja se käytännönläheinen opetus, niin kun sellanen opetuksena korkeatasoinen opetus, että niin kun TTY-läiset sijottuu niin kun kirkuen työelämään aina helposti. Ja kykenee tekemään siellä hyvää työtä, niin sit se, että onko tämä joku niin kun akateeminen ammattikoulu, vai niin kun joku muu paikka. Ja sit nyt tän RAE-raportin jälkeen alkanut tämä tieteellisyyden korostaminen, niin silloin niin kun vähän on hakusessa vähän niin kun se, että hei, mitä me nyt sit ollaan.” (H41, hallituksen jäsen)

”Kiristyvä kansainvälinen kilpailu”

Tieteellisyyden korostaminen johdon puheessa – retorisen vision kommunikoiminen (Bormann, 1972) – sekä muissa organisatorisissa käytännöissä on aineiston valossa selvä jatkumo edelliseltä tutkimusperiodilta, jossa tieteellisyyden nostaminen nähtiin välttämättömäksi, jotta organisaation olisi mahdollista selviytyä uudessa kilpailutilanteessa. Vaikuttaa siltä, että tämän tutkimusperiodin osalta kilpailutilanne tulkitaan organisaation johdossa pitkälti yliorganisatorisen *”kiristyvä kansainvälinen kilpailu”* – puheen vaikutuksesta muuttuneen

aiemmasta kansallisesta kilpailusta kansainväliseksi (vrt. Lähdesmäki, 2003; Virsu, 2012; Kankaanpää, 2013), mikä tuli ilmi myös hallituksen esityksen HE 7/2009 perusteluista.

”Ja sitten alettiin puhua [OKM:n järjestämässä seminaareissa] aika nopeesti 2000-luvun loppupuolella siitä, että ei tää oo enää tämmönen pelkkä kansallinen kilpailu kiristymisen vaan tää pelikenttähän kansainvälistyy kovaa vauhtia ja se kilpailu siirtyy enemmän ja enemmän sinne kansainväliselle tasolle, kentälle.” (H27, rehtori)

”Sillon kun 2009 strategia tehtiin, niin silloin oli se pelko, että yliopistot jakaantuu kahteen sarjaan: Maakuntayliopistot ja tiedeyliopistot. Ja TTY halus siis - yks eetos tossa oli, et TTY ei halunnu olla maakuntayliopisto, että halutaan menestyksen eväät silloin, sillä kierroksella. (H65, päällikkö, yliopistopalvelut)

”Tietysti kaikkien intressissä on saada niinku tehokas ja laadukas ja kansainvälisesti kilpailukykyinen korkeakoululaitos, siihen me pyritään. (H84, OKM:n edustaja)

Toisaalta kansallisella tasolla ei haluttu olla ”maakuntayliopisto”, mikä osaltaan yhdessä ”pelikentän kansainvälistymisen” kanssa voimisti aineistossa tehtyjen tulkintojen valossa johdon kokemaan tarvetta ”nostaa huippututkimusta ylös”. Samaan aikaan yliopiston ja ministeriön vuosille 2010-2012 tehdyssä tulossopimuksessa määriteltiin ensimmäistä kertaa eksplisiittiset tunnuslukutavoitteet tieteellisille julkaisuille. Toisin sanoen organisaation edellisellä tutkimusperiodilla alkanutta organisatorista tieteellisyyden nostamispainetta vahvistettiin myös tärkeän resurssikontrolloijan taholta. Kaiken kaikkiaan yliorganisatorinen tulossopimuskäytäntö, siihen liittyvät neuvottelut ja niiden tuottama normipaine ovat yliopiston legitimitetin ja toiminnan kannalta elintärkeiden resurssien saamisen näkökulmasta (Hillman et al., 2009; Davis & Cobb, 2010) oleellinen osa organisaation strategiointia. Seuraava merkityksenanto ja varsinkin siinä käytetyt symbolit, kuten ”viimekäden ohjausote” ja ”ministeriö voi tehdä yksipuolisesti sopimuksen” korostavat valtaepätasapainoa neuvotteluasetelmassa (Casciaro & Piskorski, 2005) ja näin muodoin ministeriön huomattavaa strategiatoimijuutta institutionalistoituneen tulossopimuskäytännön kautta.

”Sopimusmenettely on myös kääntynyt niin, että sovitaan isoista strategisista linjauksista, toki siellä on edelleen ne määrälliset tavoitteet, mutta [...] siellä keskustellaan, miten ministeriö ikään kuin tukee niitä isoja strategisia kärkiä, jotka korkeakoulu on valinnu [...] se on yhä enemmän mennyt siihen vuorovaikutteiseen keskusteluun, vaikka tietysti sillä toimivallalla, mikä ministeriöllä on niin, sanotaan, että on todettu näinkin, että jos sopimuksessa ei päästä sopimusteitse, niin ministeriö voi tehdä yksipuolisesti sopimuksen, mutta sellaista tilannetta ei oo vielä tullu vastaan, mutta joskus on ollu tiukkoja vääntöjä. Että viimekäden ohjausote on ministeriöllä tai päätäntävalta, mut kuitenkin se, et on pyritty, et niissä asioissa päästäis niinku siinä aidossa vuoropuhelussa eteenpäin [...]” (H85, OKM:n edustaja)

RAE-arvioinnista ”aarreakku”

Uuteen kontekstuaaliseen todellisuuteen sopeutumisesta (S. Kaplan, 2008) kertoo myös toteutettu RAE-arviointi, jolla pyrittiin yhtäältä signaloimaan sekä sisäisesti että ulkoisesti tieteellisyyden ja sen kohottamisen ottamista vakavasti organisaatiossa (Markwick & Fill, 1997; Van Leeuwen, 2007) ja toisaalta myös tuottamaan organisaation sisäisiä näkemyksiä objektiivisempaa tietoa johtamisen ja virallisen strategiatyön tueksi. Luonnollisesti historiallisesti vahvat alat menestyivät RAE-arvioinnissa, jonka myötä niiden rooli on keskeinen myös arviointia seuranneessa formaalissa strategiassa³². Tässä mielessä voi katsoa, että RAE-arviointi ikään kuin oikeutti olemassa olevan, historiallisesti kehkeytyneen tilanteen myös organisaation tulevaisuuden menestyksellisuuden kannalta strategian polkuriippuvuuden logiikkaa noudatellen (Lamberg & Parvinen, 2003), mikä näkyy myös tietyissä informanttien tekemissä merkityksenannoissa. Toisaalta, RAE-arviointiraportti koettiin uudessa säätiöyliopiston hallituksessa eli organisaation ylimmässä johdossa myös ”aarreakuksi” siinä mielessä, että se toi esiin akateemisen yhteisön tunnustamien ulkopuolisten vertaisarvioijien näkemykset tarvittavista parannuksista tieteellisen toiminnan osalta kaikissa organisaatioyksiköissä, jotta ”ollaan sitte jatkossakin oikee tiedeyliopisto”. Tai itse asiassa, että ylipäätään organisaatio olisi jatkossakin olemassa.

”[...] ehkä se keskeisin siitä RAEsta seurannu tähän tieteellisen tason nostamiseen että... Tenure-systeemi on yks tietenki käytännön toimenpide, mutta kaiken kaikkiaan tähän julkasutoimintaan ja julkasujen tasoon huomion kiinnittäminen ja tää niin tota kyllähän se nyt on mitä suurimmassa määrin tämmöstä toimintalinjan muuttamista tai sitä reivaamista siihen suuntaan, että ollaan sitte jatkossakin oikee tiedeyliopisto. Siitähän siinä niinku yksinkertaisesti on kyse.” (H27, rehtori)

”[...] Eli tosiaan nyt strategiatyössä oli niin kun semmonen ilmassa leijaileva uhka, että Opetus- ja kulttuuriministeriö haluaa vähentää näitä korkeakouluyksikköjen määrää, niin sitten vielä se, että vieläkö pelikentällä on semmonen toimija, kun Tampereen teknillinen yliopisto tässä muutaman vuoden kuluttua. Niin sit me niin kun halutaan olla olemassa. Ja sit, koska halutaan olla olemassa, niin halutaan tietysti olla niin hyvätasonen, että kellekään ei tule mieleen, että tämmönen laitos ei olisi olemassa. [...] Mutta että kai se lähtökohta nyt tosiaan on se, vaikkakin tosiaan ehkä ääneen lausumaton, että hei, me ollaan olemassa ja me ollaan me.” (H41, hallituksen jäsen)

Edellä olevista yliopiston ylimmän ja ylimmän toimivan johdon edustajien merkityksenannoista käy jälleen ilmi jo aiemmillä tutkimusperiodeilla strategiointia kuvaava koko organisaation ”eloonjäämiskamppailu”, joka organisaatioekologian odotusten mukaisesti näyttäytyy

³² Ilmiö, jossa kunnia, menestys ja edut kasautuvat niitä jo ennestään omaaville tahoille tunnetaan nimellä Matteus-efekti (Merton, 1968).

merkittävänä ylimmän toimivan johdon ja hallituksen ponnisteluna organisaation sidosryhmälegitimiteetin varmistamiseksi ja kommunikoimiseksi (Meyer & Rowan, 1977), joskin on huomattava, että ylikorostuessaan legitimaatioponnistelu voi myös johtaa legitimitietin tosiasialliseen vähentymiseen (Ashforth & Gibbs, 1990). Merkittävän resurssikontrolloijan suunnasta koetun ”uhan” voidaan nähdä toimineen huomattavana, joskin implisiittisenä sekä virallisen strategiatyön että diskursiivisten tieteellisyyttä korostavien käytäntöjen vaikuttimena, mikä edelleen korostaa ministeriön strategiatoimijuutta.

Kansainvälisten vertaisarvioijien suorittama RAE-arvionti toi aiempaa laajemmin tutkimuksen osaksi organisaation toiminnan laadun arviointia sekä toi yhä konkreettisemmin ja näkyvämmiin esille tutkimuksen tieteellisyyden ja kansainvälistymisen lisäämisen tarpeen organisaation selviytymiseksi. Näin ollen tutkimuksen arviointi toimi myös erittäin voimakkaana taustainformaationa uudelle formaalin strategian laatimiseen tähtäävälle strategiaprosessille, jonka uusi, täysin organisaation ulkopuolisista ja pääosin liike-elämästä lähtöisin olevista edustajista koostuva säätiöhallitus käynnisti, kun säätiömuotoinen yliopisto oli toiminut noin kaksi vuotta. Tätä ennen aiempaa vuonna 2009 hyväksyttyä strategiaa oli ainoastaan päivitetty säätiöyliopiston hallituksen aloitteesta.

Formaalia strategiatyötä

Ajatus uuden strategian laatimiseksi vaikuttaa lähteneen osaltaan tieteellisyyden nostamisen tarpeesta, mutta myös säätiöyliopiston hallituksen näkemyksestä, että organisaation ”*strategian pitää olla semmonen, mikä kelpaisi yritysmaailmassakin*” (vrt. Kankaanpää, 2013: erit. 70-72). Strategiadokumentin tuli aineistossa tehtyjen tulkintojen mukaan olla ”*lyhyempi*” ja ”*ytimekkäämpi*” sekä aiemmista formaaleista strategioista poiketen selkeitä valintoja tekevä, aktiivisessa toiminnassa käytettävä ”*johdon väline*”. Toisin sanoen edeltävä strategia koettiin ylimmässä johdossa liian pitkäksi ja ”*hämäräksi*”, josta ei käynyt selkeästi ilmi yliopistolta vaadittava ”*profiloituminen*” (vrt. Porter, 1980; Porter, 1985). Aineistosta voidaankin nähdä yliorganisatorisen, tässä ajassa yritysmaailmassa hyväksi koetun käytännön tuleminen organisaatioon myös formaalin strategian osalta (Whittington, 2006). Aineiston valossa on myös tulkittavissa säätiöyliopiston hallituksen jäsenten kokeneen vaikutusvallan puutetta heidän omalle vastuulleen kuuluvan strategian suhteen formaalin strategian ollessa peräisin ”*rautaesiripun takaa*” ja ollessa edellisen hallituksen hyväksymä (vrt. Laine & Vaara, 2007).

Organisaation laatujärjestelmän mukaan säätiön hallitus määrittelee strategian laadintaprosessin, johon tässä tapauksessa osallistettiin johtoryhmän ja konsistorin jäseniä, laitosjohtajia johdon foorumissa, henkilökuntaa intranetin kautta sekä yhteistyökumppaneita ja ulkoisia sidosryhmiä erillisen kommentointipyyntöä avulla (Tampereen teknillinen yliopisto, 2013a: 1-2). Organisaation jäsenten (ja otaksuttavasti sidosryhmienkin) osallistaminen tutkitusti lisää strategiaan sitoutumista ja sen mukaisesti toimimista (esim. Ketokivi & Castañer, 2004), mutta näkemykset ja kokemukset yliopiston formaalin vuosille 2013-2016 ulottuvan strategian

laadintaprosessista ja varsinkin eri toimijoiden rooleista virallisessa strategiatyössä vaihtelevat aineistossa, ollen osin hyvinkin ristiriitaisia. Prosessikuvauksesta ja ylimmän toimivan johdon tekemistä merkityksenannoista on tulkittavissa, että strategiatyötä tehtiin Ketokiven ja Castañerin (2004) kuvaamin aikein, toisin sanoen pyrittiin aidosti konsistorin jäsenten sekä ”linjaorganisaation” eli dekaanien ja laitosjohtajien kautta osallistamaan henkilöstöä strategian laadintaan. Aineiston valossa konsistorin jäsenet ja laitosjohtajat kokivat osallistamisensa kuitenkin melko laajasti näennäiseksi (vrt. McCabe, 2010), mikä taas tarkoittaa sitä, että aineiston valossa ko. olevien tahojen jäsenten kokema toimijuus on hyvin vähäistä.

”Se, se tunne jäi, että, että kun mä sanon näin, että tämmönen tunne jäi, että sitä [mahdollisuutta vaikuttaa] ei oikein ollu, niin tähän tietysti voi sanoo, että olihan niitä kokouksia. Ja jos mä osaisin sanoa, että miksi se tunne silti jäi, niin sehän oiskin kauheen hieno asia niin kun seuraavaa kierrosta varten, mutta semmonen olo vaan jotenkin jäi [...] tää on mun mielestä ollu vähän tässä [strategiaprosessissa] se heikkous, että kyllä näitä mielipiteitä on vähän niin kun kysytty, mutta aika moni sitten jotenkin on jääny vieraaksi siihen prosessiin.” (H64, konsistorin jäsen)

”No kyllä mä sanoisin että kyllä laitosjohtajat siihen paremmin sitoutuneita olis jos he kokisivat niin kun vahvasti olleensa mukana sitä tekemässä. Niin ettei se tavallaan sitten tule ylempää. Ettei tule semmoista fiilistä sillai niin kun passiivisesti osallistuneille, että tulee vaan annettuna että tää on nyt meidän strategia, että toimikaapas tämän mukaisesti.” (H53, laitosjohtaja)

”Tota se [strategia] on tullu pitkälle ylhäältä alaspäin. Elikkä siinä on niin kun strategia on ollu, että se on jossain, no, tää on vähän karrikoiden, mutta kammiossa kirjetettu ja sitten sitä on vähän jumpattu keskijohdolla ja sitten on menty takasin kammioon ja sitten vähän hinkattu ja sitten römäytetty, että tossa se on. [...] mutta miten niin kun laitosjohtajana näkee, niin on meillä siellä kaks työversioo, vai yhen vai kaks työversioo nähny matkan varrella.” (H57, laitosjohtaja)

”[...] on muutamia konkreettisia tilanteita, joissa siis ihan määrättyihin asioihin tai strategialuonnokseen on siis käytännössä pyydetty kommentteja, siis ihan konkreettisesti ja omakin kädenjälki pienessä mittakaavassa näkyy esim. siinä, miten meidän nämä profiilialueet, [...] miten ne on sinne kirjetettu. (H59, laitosjohtaja)

Sekä konsistorin edustajien että laitosjohtajien tekemistä merkityksenannoista on tulkittavissa, että toimijuus virallisen strategian suhteen koetaan vähäiseksi tai koettuja vaikutusmahdollisuuksia ”sanamuotoihin ja ilmaisuihin” (Spee & Jarzabkowski, 2011) oli jonkin verran, mutta vastaavasti esimerkiksi ”profiilialueiden” valintaprosessiin ei ”laitosjohtajan mandaatilla ole päässy oikeestaan näkemään”. Toisaalta monessa tulkinna pohdittiin, että olemalla huomattavasti aktiivisempi olisi ehkä voinut vaikuttaa enemmän.

Johdon foorumia, puolivuositista organisatorista käytäntöä, jossa rehtoraatti, dekaanit ja laitosjohtajat kokoontuvat kahdeksi päiväksi kampuksen ulkopuolella (vrt. Hodgkinson et al., 2006; Johnson et al., 2010), ei kuitenkaan tehdyissä merkitysenannoissa pidetty riittävänä tapana osallistaa formaaliin strategiatyöhön. Johdon foorumille laitosjohtajien antamissa merkityksissä näkyi vahvasti näyttämön ja takahuoneen asetelma (Goffman, 1959; Beech & Johnson, 2005), jossa yhteisessä tilaisuudessa käydyissä julkisissa keskusteluissa ei koettu, että olisi pystynyt puhumaan suoraan, vaan suurempia keskusteluja käytiin jälkikäteen varsinkin laitosjohtajien tavatessa esimerkiksi kahvipöydissä.

Vastaavasti johtoryhmän dekaani- ja vararehtorijäsenten tekemistä merkitysenannoista piirtyy kuva, että johtoryhmän sisällä on hieman eriäviä kokemuksia omasta toimijuudesta virallisen strategian osalta. Kuitenkin merkitysenannoista on tulkittavissa, että ko. tahoilla on ollut mahdollisuus vahvasti vaikuttaa strategiadokumenttiin ja sen kieleen (Heracleous & Barrett, 2001; Spee & Jarzabkowski, 2011), mutta samaan aikaan kokemus toimijuudesta varsinaisten linjausten osalta näyttäytyy vähäisempänä, mikä taas koetaan myös vaikutusvallan osittaisena menetyksenä.

”Niin mun mielestä siinä oli kuitenkin sillä lailla, että sitä johtoryhmässä, meillä oli muutamia näitä sessioita siellä kuudennessa kerroksessa, niin mun mielestä siinä aika paljon kyllä jo annettuja aiheita niin kun viilattiin. [...] Johtoryhmä todellakin muokkasi siihen muotoon, missä se on, mutta se ei tehnyt niitä varsinaisia linjauksia.” (H47, johtoryhmän jäsen)

”No se oli hyvin myönteinen kokemus, et siinähan dekaanit oli aika vahvastikin mukana, eli sitä tota yliopiston johtoryhmä, jossa on siis dekaanit ja rehtoraatti, niin oli hyvinkin vahvasti mukana iltakouluja ja muita, jossa sitä hiottiin ihan sanavalintoja ja siellä oli tuota ilmasutapoja myöten, et joo olin mukana.” (H45, johtoryhmän jäsen)

”Mehän tehtiin siis dekaaneitten kesken ihan semmost aktiivista kirjoitustyötä ja sanamuotoilua.” (H46, johtoryhmän jäsen)

Säätiöhallituksen toimijuus virallisen strategian suhteen näyttäytyy merkityksenantojen perusteella pitkälti vaatimuksina, että organisaation tulisi strategiassaan tehdä selviä valintoja – myös *”poisvalintoja”* (Porter, 1996) – ja että dokumentin tulisi olla hyvin *”kompakti”*. Strategiadokumenttia myös kommentoitiin ja *”editoitiin”* hallituksen kokouksissa tekstinä. Näin ollen myös hallituksen strategiatoimijuus näyttäytyy osin strategiadokumentin kielen kautta luodun todellisuuden muokkaajana (Heracleous & Barrett, 2001), mutta samaan aikaan johtoryhmä kaipasi ylimmältä johdolta selkeämpää *”visiota”* ennen varsinaisen strategian laadintaa.

”Hallitus lähti niin ku siihen hyvin aktiivisesti, että, et tästä pitää saada niin ku konkreettinen ja semmonen, et se on lyhyt ja konkreettinen, et se on ymmärrettävä ja helppo selittää. (H39, hallituksen jäsen)

”Ei hallitukselta tullut semmosta, voi sanoa, että strategista ohjausta, mitä nyt voisi kuvitella, että hallitus tekisi.” (H44, johtoryhmän jäsen)

”Mun mielestä siitä vähän puuttu se visio ensin ja sitten lähdettiin vaan tekeen strategiaa.” (H49, johtoryhmän jäsen)

Toisaalta säätiöhallituksen jäsenten omissa kokemuksissa heidän strategiatoimijuutensa näyttäytyy voimakkaana, vaikkakin heidän näkyvyytensä strategian laatimisprosessiin ja muiden ryhmien toimijuuteen organisaation sisällä on rajoittunut (vrt. K. P. Hendry et al., 2010).

”Mä sanosin, että hallitus teki sen työn, että me niin kun pantiin johto valitsemaan. Ja sitä valintaa ei olisi mun mielestä ikinä kunnolla tapahtunut.” (H39, hallituksen jäsen)

”Ja sitten mehän emme tiedä taas sitä, miten se ruohonjuuritason tieto on otettu mukaan siinä hallinnon alkuperäisessä esityksessä.” (H43, hallituksen jäsen)

”Hallitus käytti paljon siihen [strategiaan] aikaa, mutta että kun sitähän työstettiin tuolla organisaatiossa, niin mä uskon, että siinä oli aika monta stakeholderia mukana, mut me ei ikinä oikeastaan kuvattu sitä prosessia, että osallistuiko siihen satoja tutkijoita vai kymmeniä vai muutama dekaani, vai mitä, niin sitä mä en ainakaan tiedä.” (H39, hallituksen jäsen)

Tietynlaisina *”pohjapapereina”* uuden strategian muokkaamiselle johtoryhmän osalta toimivat edellinen strategiadokumentti ja siihen pohjautuva tukipalveluorganisaation *”työrukkasen”* tekemä *”ensimmäinen versio”* sekä tutkimusta tekevien organisaatioyksikköjen eli laitosten laatimat tutkimusstrategiat. Toisin sanoen aineiston perusteella on tulkittavissa, että strategiaa ei lähdetty rakentamaan niin sanotusti täysin ’puhtaalta pöydältä’ laajasti substanssienkilöstöä osallistaen, vaan aiempaan strategiadokumenttiin pohjautuvan *”ensimmäisen version”* pohjalta keskustellen ja kommentoiden johtoryhmässä, säätiöhallituksessa sekä konsistorissa.

Näin ollen vaikuttaa siltä, että tosiasiallinen toimijuus virallisen strategiadokumentin suhteen on joiltain osin ’aiottujen’ strategiatoimijoiden ulkopuolella, valmistelevalle työssä, ehkä raadollisimmillaan ’näppäimistön ääressä’ (vrt. Heracleous & Barrett, 2001; O'Brien, 2011). Tämä näkyy koetusta toimijuudesta sekä informanttien merkityksenannoissaan käyttämistä symboleista, joissa viitataan strategiadokumentin tekstin muokkaamiseen. Näyttäisi siis siltä, että virallisen strategiadokumentin laadinnassa keskustelut asiasisällöstä ovat voineet jäädä tekstin muokkauksesta käytävien keskustelujen varjoon (vrt. Spee & Jarzabkowski, 2011).

Toisaalta huomattava panostaminen tekstiin on ymmärrettävää, sillä strategiadokumentin tarkoituksena on toimia yksiaänisenä viestinä, jonka toivotaan tulkittavan mahdollisimman samalla tavalla organisaation kaikilla tasoilla, vaikkakin yhden yhteisen tulkinnan saavuttaminen ei ole mahdollista (vrt. Beech & Johnson, 2005).

Aineistosta käy selvästi ilmi, että virallisen strategian laatimisessa alempien tasojen henkilöstön edustajat eivät koe olevansa toimijoita, vaan heidän tekemissä merkityksenannoissa strategia on *”pullahtanut mustasta laatikosta”*. Tämä viittaa myös siihen, etteivät ko. henkilöt myöskään koe, että heillä olisi näkyvyyttä organisaation viralliseen strategiointiin. Aineiston perusteella on myös tulkittavissa, että opetus- ja tutkimushenkilökunnan edustajat eivät myöskään tosiasiallisesti ole olleet strategiatoimijoita. Vastaavasti näyttäisi siltä, että formaalin strategian konkretisoimiseksi ja implementoimiseksi määritettävien toimenpiteiden ja mitattavien indikaattoreiden laadinnassa sekä mittaamisessa *”keskushallinnon”* edustajat nousevat merkittäviksi toimijoiksi.

Strategian ”jalkauttamisprosessi”

Kaiken kaikkiaan aineistossa laajasti merkittäviksi koetut *”excel-johtaminen”* eli laajasti mitattavien, määrällisten indikaattoreiden kautta formaalin strategian implementointi, Total-tietojärjestelmä eli toiminnan- ja taloudenohjausjärjestelmä ja siihen liittyvät *”Total-kierrokset”* (vrt. R. S. Kaplan & Norton, 1993; Cabantous et al., 2010) edustavat laajemminkin aineistosta esiin nousevaa järjestelmän valtaa organisaation strategioinnissa – ilmiö, joka on hyvin tunnistettu varsinkin tietojärjestelmiä käsittelevässä tutkimuksessa (esim. Boudreau & Robey, 2005).

”[TTY:n johtamisjärjestelmän] keskeisenä elementtinä on toiminta- ja talousohjaus. Sen avulla:

- *määritetään yliopiston strategian mukaiset tavoitteet (strategia ja toimenpiteet, neuvottelut OKM:n kanssa)*
- *määritetään yliopiston vuosittaiset operatiiviset tavoitteet*
- *varmistetaan, että yliopiston kaikki yksiköt ja koko henkilökunta toimivat yliopiston tavoitteiden mukaisesti*

[...] Kun yksiköt kirjaavat toiminta- ja taloussuunnitelmaan omat tavoitteensa strategisiin tavoitteisiin peilaten, osallistuvat näin kaikki yksiköt niiden toteuttamiseen. [...] TTY:llä käytössä olevat tulospistejärjestelmä sekä tulospalkkaus ovat yksi lisäväline saada strategian tavoitteita paremmin näkymään yksiköissä. [...] Yksilötasolle strategiset tavoitteet viedään tavoitekeskustelujen avulla.” (Tampereen teknillinen yliopisto, 2013a: 2-3)

Formaalin strategian *”jalkauttamisprosessi”* nojaakin voimakkaasti *”Total-kierroksiin”* sekä jo aiemmin institutionalisoituneeseen *”tulospistejärjestelmään”*, joiden kautta strategia

"valutetaan" organisaatioyksiköihin. Käytetty symboli *"valutetaan"* viittaa vahvasti tällä tutkimusperiodilla tapahtuneeseen selvään muutokseen organisaation johtamiskäytännöissä. Edellä kuvattu tapa implementoida strategiaa eli sen muuntaminen erilaisiksi tavoitteiksi ja mitattaviksi indikaattoreiksi, jotka *"valutetaan"* alaspäin hierarkiassa ja joiden saavuttamista mitataan sekä tähän liittyvä saavutuksista palkitseminen on tyypillinen (vrt. R. S. Kaplan & Norton, 1993), joskin viime aikoina toimivuutensa suhteen kyseenalaistettu tapa toteuttaa strategiaa yrityksissä (Sull, Homkes, & Sull, 2015). Aiemmissä tutkimusperiodeissa tyypillinen itseohjautuvuus monella eri tasolla on aineiston valossa vähentynyt ja *"ylhäältäpäin"* sekä *"päätalosta"* tuleva ohjaus on lisääntynyt huomattavasti.

Kaiken kaikkiaan sekä näistä organisatorisista strategian implementointikäytännöistä tehdyistä merkityksenannoista ja niissä käytetyistä symboleista että organisaation virallisesta puheesta on tulkittavissa, että organisaation johtaminen on ensinnäkin aiotusti napakoitunut ja samaan aikaan koetusti siirtynyt yhä vahvemmin *"keskushallintoon"*, joka toiminta- ja talousohjauksen avulla *"varmistaa"*, että *"yliopiston kaikki yksiköt ja koko henkilökunta toimivat yliopiston tavoitteiden mukaisesti"*.

Näin ollen tästä on tulkittavissa, että tällä tutkimusperiodilla yhä aiempaa selvemmin ja konkreettisemmin järjestelmä tuottaa eksplisiittisiä organisaatioyksiköille ja yksilöille suunnattuja viestejä – symbolisia eleitä (Blumer, 1969/1986) – siitä, millaisia suorituksia niiltä odotetaan ja vaaditaan (Salancik & Pfeffer, 1978). Formaalin strategian implementointiin ja seurantaan laadittuja määrällisiä indikaattoreita – ja organisaation jäsenille tarkoitettuja viestejä – ovat mm. suoritettut tutkinnot, 55 opintopistettä lukuvuoden aikana suorittaneet opiskelijat, ulkomaalaisten osuus opetus- ja tutkimushenkilökunnasta, kansainväliset vierailut ja opiskelijavaihto, kilpailtu tutkimusrahoitus ja Julkaisufoorumin tasojen 1-3 mukaiset julkaisut.

"Jufot" ja raha

Yliopistojen omasta aloitteesta aloitettu kansallinen tieteellisten julkaisujen kategorisointi 'hyvyyssuokkiin' eli Julkaisufoorumi-hanke (ks. Auranen & Pölönen, 2012) synnytti tämän tutkimusperiodin kenties keskeisimmän arkitodellisuuden symbolin *"jufon"*, jonka kautta organisatoriseksi käytännöksi muodostunut 'jufo-puhe' akateemisen kapitalismin ilmentymänä (Kouhia & Tammi, 2014) on saanut merkittävän aseman arjen strategioidinnissa varsinkin organisaatioyksikköjen tasolla. Jufo-luokitusten merkitystä vahvistaa vuoden 2013 alusta voimaan tullut yliorganisatorinen käytäntö, uusi yliopistojen rahoitusmalli, jossa laadun, tuloksellisuuden ja kansainvälistymisen korostuminen on vahvistunut edelleen (ks. esim. Kallio, 2014). Rahoitusmallia koskevassa opetus- ja kulttuuriministeriön muistiossa (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2012) todetaan seuraavasti:

"Julkaisut ovat yliopistojen tutkimustoiminnan keskeisin tuotos, vaikuttavuuden tekijä ja laadun mittari.[...] Laadun painottamiseksi kansainvälisten vertaisarvioitujen julkaisujen

paino (9 %) on huomattavasti muiden tieteellisten julkaisujen painoarvoa (4 %) suurempi. Tällä pyritään kannustamaan yliopistoja tutkijanuran edistämiseen ja luomaan kannusteita tohtorintutkimusten jälkeiseen tutkimukseen, tiedeyhteisön tunnustamiin julkaisuihin ja sitä kautta uuteen tutkimustietoon panostamiselle. [...] Monografioiden työmäärä on suurempi kuin yksittäisen artikkelin. Rahoitusmallissa monografioita painotetaan kertoimella neljä. [...] Kerroin on maltillinen, että kannuste erityisesti kansainväliseen yhteisjulkaisemiseen säilyy. [...] Laatunäkökulman vahvistamiseksi tavoitteena on, että rahoituskaudella vuosina 2015–2016 rahoitus jaetaan kansainvälisten referee-julkaisujen sijaan julkaisufoorumien tasojen 2 ja 3 julkaisujen määrän perusteella sekä muiden tieteellisten julkaisujen sijaan julkaisufoorumien tason 1 julkaisujen määrän perusteella.”

Merkittävää on, että tutkimuksen laatu ja tutkimuksen vaikuttavuus määritellään muistiossa hyvin vahvasti julkaisujen kautta, mikä antaa osaltaan myös voimakkaan viestin varsinkin kansainvälisten tieteellisten julkaisujen merkityksellisyydestä yliopistojen toiminnassa – mikä myös näkyy Tampereen teknillisen yliopiston strategiaindikaattoreissa. Aineiston valossa näyttäisikin siltä, että korostunut 'jufo-puhe' ja sitä tukevat yli- ja organisatoriset käytännöt, kuten tieteellisyys- ja kilpailupuhe, yliopistojen rahoitusmalli ja ministeriön yliopiston kanssa käytävät tulosneuvottelut, organisaation sisäinen tulospiste- ja Total-järjestelmä sekä yliopiston johdon ja laitosten väliset tulosneuvottelut ovat johtaneet varsinkin organisaation alemmilla tasoilla koettuun ”julkaisufoorumihössäykseen” tai ”jufoiluun” ts. koettuun toiminnan keskittymiseen ainoastaan julkaisemiseen jufo-luokitelluissa lehdissä ja konferensseissa (vrt. myös Suoranta & Rynnänen, 2014), muun toiminnan ollessa toisarvoista.

”Pahin ongelma on julkaisufoorumihössäys. JUFOn sahan on ei ole kuin 2553 julkaisua tekniikan alalla, joten kymppin homma ettiä sieltä. Ei voi esim. rajata aktiivisia ja lakkautettuja julkaisuja. No hei, älä aina oo negatiivinen, tulospisteet tarkoittaa rahaa. Kyllä joo. Laitosten budjetista määräytyy tulospisteiden perusteella suht vähän, esim 15% ja yhden julkaisun osuudeksi tulee ehkä puol markkaa tai ehkä Latvian lati.” (H19, opetus- ja tutkimushenkilöstön edustaja, päiväkirja)

Aineistosta piirtyvä vahvasti koettu ja laajasti jaettu tulkinta jufo-julkaisujen merkittävydestä ”meidän bisneksenä” on sekä valtaistumista että varsinkin lannistumista aiheuttaen selvästi organisaation kannalta merkittävä – osin aiottu ja osin tahaton – seuraus.

”Mut kun tää [jufo-julkaisut] on meidän bisnes.” (H61, laitosjohtaja)

Edellä olevassa jufo-julkaisuille keskijohdon edustajan antamassa merkityksessä käytetty symboli ”bisnes” viittaa vahvasti sekä yritysmäiseen toimintatapaan että rahaan ja sitä kautta myös olemassaolon oikeutukseen ja selviytymiseen (vrt. Chia & Holt, 2006). Symbolina ”bisnes” siis viittaa – yritysmäistyvän hyöty-yliopiston ideaa mukaillen (Kankaanpää, 2013) – ajatukseen, että

julkaisut ovat eräänlainen markkinoille tuotettava tuote, joita tuotetaan korvausta vastaan. Toisin sanoen metaforana tässä näyttäytyy tuotantolaitos tai –funktio, eikä perinteiselle yliopistoajatukselle ja tieteelle ominainen 'totuuden etsiminen', uteliaisuus tai sivistys ja sen edistäminen. Tässä jälleen näyttäytyy sekä laitos- että koko yliopiston tasolla tarve säilyä hengissä, mikä taas on mahdollista saavuttamalla tarpeeksi rahallisia resursseja. Tämä taas korostaa organisaation resurssikontrolloijien strategiatoimijuutta (Casciaro & Piskorski, 2005) – koko yliopiston tapauksessa lähinnä opetus- ja kulttuuriministeriön ja organisaatioyksiköiden eli laitosten tapauksessa yliopiston johdon sekä ulkoisten rahoittajien toimijuutta.

"[...] sen [tulospistejärjestelmä] tarkoituskin on ohjata sitä toimintaa haluttuun suuntaan. Ja se suuntahan ei välttämättä tuu meidän määrittelemänä. Vaan se voi tulla sieltä sen rahoittajan määrittelemänä. Mut meidän tehtävä kuitenkin johdossa on koittaa haalia yliopistolle rahaa niin paljon kun mahdollista meidän yliopistollisella toiminnalla." (H50, nykyinen hallintojohtaja)

Edellä oleva organisaation ylimmän toimivan johdon edustajan tekemä merkityksenanto vahvistaa lisää tulkintaa siitä, että merkittävät resurssikontrolloijat, "rahoittajat" ovat tällä tutkimusperiodilla huomattavia strategiatoimijoita ja organisatorinen käytäntö, tulospistejärjestelmä on vastaavasti valjastettu "ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan". Näin ollen tulospistejärjestelmän merkitys organisaation strategioinnissa tunnustetaan ja tunnustetaan ylimmässä toimivassa johdossa myös tällä tutkimusperiodilla. Hyvin eksplisiittisesti merkityksenannossa tulkittu johdon tehtävä "haalia yliopistolle rahaa" on aineiston valossa johtamisjärjestelmän tuottamien implisiittisten ja eksplisiittistenkin viestien perusteella tulkittu tavoitteeksi myös organisaation alemmilla tasoilla, mistä kertovat myös seuraavat aineistokatkelmat.

H44: [...] kyllähän se professorin työ on muuttunu semmoseks rahanhankintahommaks aika paljon, jollonka semmonen puhtaasti, vähän vois sanoo, että asioitten mietiskely ja semmosten ideointien osalta, niin se, se käy aina vähemmäks ja vähemmäks, et sitä, sitä...

H47: Joo, siis että jos puhutaan tämmösestä termistä kuin academic laziness. Elikkä olis semmosta aikaa pikkusen pysähtyä ja lueskella jotain kirjaa, joka ei välttämättä ole juuri sitä mun alaa, mutta on kuitenkin tämmöstä niin kun näköaloja... ja luovaa ja sitten mieltä, et miten nää asiat yhdistetään ja, ja mitähän uutta tästä vois kehittää, niin tämmöselle ei oo kyllä aikaa." (johtoryhmän jäseniä)

" [...] kun takavuosinahan ei varsinkin ollut tota, ei professorin tehtäväksi kuulunut rahan hankinta. Ei sitä ole missään sanottu. Eikä se kuulu nytkään varsinaisesti, mutta nythän on niin kun, nythän on, tulee uhkailuja tuolta ylhäältäpäin koko ajan, että, pitää niin kun

ottaa puhutteluun henkilöt, jotka ei hanki rahaa. [...] Ja ajasta menee rahan perässä juoksemiseen, menee se suurin osa ajasta itse asiassa. (H54, laitosjohtaja)

”Välillä tuntuu, että rahoituksen haaliminen saa liikaa huomiota yliopistotoiminnassa ja se myös vie kaiken energian, eikä hankkeiden toteuttamiseen jaksa sitten enää panostaa.” (H11, professori, päiväkirja)

Strategioidin seurauksia eri tasoilla

Edellä olevat merkityksenannot osoittavat, että koko organisaation johtaminen *”ylhäältäpäin”* on jämäköitynyt, mikä on strategioidin aiottu organisatorinen seuraus. *”Ottaminen puhutteluun”* oletettavasti ei-formaalina johtamiskäytäntönä ohjaa myös osaltaan voimakkaasti haluttuun suuntaan. Toisaalta korostuva ’jufo-puhe’ sekä *”rahan perässä juokseminen”* taas aineiston valossa tulkittuna syventää koettua organisatorista ja yksilöllistä ’identiteettikriisiä’ (Jarzabkowski & Spee, 2009; Kouhia & Tammi, 2014), mikä on merkittävä ei-aiottu strategioidin seuraus. Ja kuten jo aiemmin olen tuonut ilmi, tietyn organisatorisen äänen voimakas korostuminen myös hiljentää toisia, poikkeavia ääniä ja tulkintoja tuottaen tulkintaa siitä, millainen toiminta on legitiimiä ja millaista toimintaa ei suosita (Pälli et al., 2009; Vaara et al., 2010).

Toisin sanoen, tietyn organisatorisen äänen dominanssi – hegemonisoituminen – ja muiden hiljeneminen tarkoittaa kuitenkin sitä, että organisaation sosiaalisesti konstruoitunut käsitys ’suunnasta’ on homogenisoitunut eli strateginen pluralismi esim. laitosten kesken on merkittävästi vähentynyt, mikä on aiottu strategioidin seuraus (vrt. esim. Mir, 2003; Spence, 2007). Toisaalta, tietyn organisatorisen äänen hegemonisoituminen tarkoittaa myös sitä, että se määrittelee dominoivan tulkinnan siitä, mikä on arvokasta. Tässä tapauksessa vaikuttaisi siltä, että raha koetaan toiminnan suurimmaksi ajuriksi, eikä *”akateemiselle laiskuudelle”* tai *”akateemiselle yrittäjyydelle”* koeta jäävän enää tarpeeksi tilaa, vaikkakin akateeminen henkilöstö kokeekin olevansa *”osaajaporukka ja peruslähtökohdaltaan yrittäjiä ja akateemisia yrittäjiä”*.

Jo aiemmissa tutkimusperiodeissa on tullut ilmi, kuinka yrittäjämäinen toimintatapa on ollut kautta organisaation historian suurelle osalle opetus- ja tutkimushenkilöstöä tyypillistä, mutta tätä tutkimusperiodia koskevien tulkintojen perustella vaikuttaa muuttaneen muotoaan. Aiemmin *”yrittäjyys”* oli aineiston valossa sisällöllistä, ideoihin, suuntaan ja omiin toimintatapoihin liittyvää itseohjautuvuutta (vrt. yrityksen tuotekehitys), kun nyt se vaikuttaisi olevan enemmän rahoituksen hankkimista ja projektien myymistä (vrt. yrityksen myynti ja markkinointi). Toisin sanoen, aineistosta piirtyy esiin kuva, että opetus- ja tutkimushenkilöstö ei välttämättä koe saavansa tehdä itseään innostavia, *”merkityksellisiä”* asioita – *”löytöretkeillä”* – tai aiemmalta tutkimusperiodilta totutusti itseohjautuvasti ja yrittäjämäisesti omaan sisäiseen motivaatioonsa nojautuen, vaan miten *”esimies sanoo”* (ks. myös Kankaanpää, 2013: erit. 70-72).

Esimiehen roolin korostuminen yksilön toiminnan johtamisessa on jälleen osoitus johtamisen napakoitumisesta eli koko organisaatio on paremmin johdon ohjattavissa kuin aiemmin. Tässä mielessä koko organisaation johtamisen näkökulmasta aiemmasta tilanteesta, jossa *”kaikki tekee sitä, mistä tykkäävät”* tai henkilöstö on kuin *”lehmät kedolla”* on johto onnistunut pääsemään tilanteeseen, jossa *”määrätietoinen ohjausjärjestelmä”* vaikuttaa aiempaa vahvemmin organisaation toiminnan suuntaan (vrt. esim. Ouchi & Maguire, 1975; Ouchi, 1977), mikä on selvästi koko organisaation kannalta merkittävä ja aiottu strategioinnin seuraus. Toisaalta, yksilön ja toimijaryhmän kokemuksen tasolla *”yrittäjyyden”* merkityksen koetulla muutoksella ja jämäköityneellä johtamisella on myös ei-aiottuja seurauksia, tahattomia lieveilmiöitä, kuten tietynasteisia lannistumisen ja vaikutusvallan menettämisen kokemuksia omaan työhön liittyen sekä kyynistymistä (vrt. myös Kallio, 2014), mikä on tulkittavissa mm. seuraavasta tohtorikoulutettavan päiväkirjaotteesta.

”Olen nykyään totaalisen kyyninen jatko-opintoja, akateemista maailmaa ja kaikkea yliopistoissa tapahtuvaa kohtaan. Minulla meneekin kohtuuttoman paljon aikaa tämän turhautumisen purkamiseen. Tuntuu, että kaikki on vain rahoituksen hakemista. Ja pisteiden keräämistä. [...] Ymmärrän kyllä, että tutkimusmaailmassakin pätee tosielämän realiteetit ja resurssit ovat rajalliset, mutta toimintojen tehostaminen on mielestäni karannut käsistä. Jatko-opinnoista puhutaan tohtoriTUOTANTONA. [...]” (H16, opetus- ja tutkimushenkilöstön edustaja)

Merkityksenannossa käytetty symboli *”tohtorituotanto”* kuvastaa osaltaan aineistosta piirtyvää henkilöstön kokemusta ’koneistumisesta’, jossa mitatut tulokset ja prosessit ovat saaneet huomattavan roolin. Tunnetta ’koneistumisesta’ kuvaa myös seuraava merkityksenanto, jossa organisaation henkilöstöä verrataan homogeeniseen *”veteen”*, joka ohjataan samaan uomaan, *”virtaan”* kulkemaan samaan suuntaan (vrt. myös Lamberg & Parvinen, 2003). Merkityksenannon voidaan katsoa kertovan myös laajemmasta organisaation alempien tasojen edustajien kokemasta johtajuuden (Kotter, 1990) tarpeesta sekä heidän toiveestaan tulla yksilöllisesti huomioiduksi. Tämä myös osaltaan olennoi pluralistista organisaatiota (ks. esim. Jarzabkowski & Fenton, 2006).

”Tääl ei johdeta ihmisiä, vaan tääl johdetaan asioita ja ihmiset on, ajatellaan, että ne on sellasta, vähän niinku vettä, et ne menee sitten sinne virtaan, mihinkä niitä van johdetaan ja sitten johdetaan vaan sitä virtaa. Ja ei ihmisiä ei johdeta, vaan asioita.” (H86, opetus- ja tutkimushenkilöstön edustaja)

Kokemukseen lannistumisesta ja *”luontaisen innostuksensa menettämisestä”* johtaa myös ’jufo-puheelle’ ja muille organisatorisille käytännöille annettujen merkitysten kautta syntynyt opetushenkilökunnan tiedekuntariippumaton ja johdon näkemyksistä poikkeava tulkinta siitä,

että opetusta ei organisaatiossa arvostettaisi (ks. myös Kallio, 2014: erit. 204-213), mikä on myös strategioinnin ei-aiottu seuraus.

”Tuntuu kyllä hullulta tehdä näin intohimoisesti työtä [opetusta], jota ei täällä yhtään arvosteta. [...]” (H17, opetus- ja tutkimushenkilöstön edustaja, päiväkirja)

Tulkintaa vahvistaa opetuksen painoarvon vähentäminen sisäisessä tulospistejärjestelmässä sekä opetettavien opintojaksojen määrän karsiminen, joka nähdään aineiston valossa eri tavoin organisaation johdossa verrattuna organisaation alempiin tasoihin.

”Ja esimerkiksi opetuksessahan on niin, että sitä opetuksen painoarvoa siellä on vähennetty sen takia, että meillä opetettiin niinkun sellasia tietyllä lailla tekaistuja kursseja sen takia, että saatiin niitä tulospisteitä. Ja eihän se ole eihän se palvele koko organisaation etua. Se palvelee sen yhden yksikön etua, mut se ei palvele koko organisaation etua. Organisaation näkökulmastahan meillä pitäis olla optimaali määrä kursseja. [...] Ja tosiaan opintopisteiden määrää niinkun vähennettiin radikaalisti sen takia, että haluttiin, että niitä päällekkäisiä kursseja karsitaan.” (H50, nykyinen hallintojohtaja)

”[...] Mä en tiiä, mistä on lähteny liikkeelle tää viesti, mitä dekaaneilta on tullu, et opetus täytyy vähentää, opetus täytyy vähentää puoleen, et onks se tuolta jostain strategiatasolta lähteny, et siis dekaanitasolta koko ajan tulee, et meil on liikaa opetusta, opetusta täytyy vähentää. Niin sit taas teollisuudest tulee toisenlaista palautetta, et enää ei osata tällasii perusasioita. No, ei perusasioita opeteta, osata, jos sellasii keskeisii kursseja on jouduttu jättää pois.” (H52, laitosjohtaja)

Yksittäisenä huomiona edellä ensimmäisessä lainauksessa voi nostaa esiin maininnan *”optimaali määrä kursseja”*, joka koko lainauksen kontekstissa tarkasteltuna vähintäänkin sisältää konnotaation managerialisesta katsantokannasta (Lähdesmäki, 2003; Kankaanpää, 2013), jonka mukaan organisaation johdon tehtävä on määritellä eri akateemisten oppiaineiden opetuksen ja niiden muodostamien kokonaisuuksien opetuksen optimimäärä, ja että se on myös kykenevä tähän tehtävään. Toinen lainaus vaikuttaisi tukevan tätä tulkintaa.

Samaan aikaan aineistosta – varsinkin pitkään menestyksestä perustutkimusta tehneiden organisaatioyksiköiden edustajien näkemyksistä – nousee esille, kuinka tieteellisyyden määrätietoinen nostaminen niin konkreettisesti kuin diskursiivisestikin koetaan myös positiivisesti (ks. myös Kallio, 2014: erit. 213-214). Päätyminen koetusta *”insinööri-toimisto Puuha”* –leimasta kohti selkeää *”tiedeyliopisto”* -statusta on siis sekä koko organisaation tasolla että tiettyjen toimijaryhmien kokemusten tasolla positiivinen, aiottu strategioinnin seuraus.

Huomattavaa mielestäni myös on, että merkittävän resurssikontrolloijan ja yhden uuden yliorganisatorisen normiston luojan eli opetus- ja kulttuuriministeriön näkökulmasta varsinkin organisaation alemmilla tasoilla tulkittu ”julkaisuforumihössäys” on ”epätarkoituksenmukaista” eli ”jufojen” tuottaminen vain niiden tuottamisen takia ei ole itse tarkoitus. Rahoitusmallin tarkoituksena on ministeriön näkökulmasta määritellä, paljonko yksittäinen yliopisto saa ministeriön vallan alla olevaa rahoitusta, mutta sen tarkoituksena ei ole itsessään toimia yliopistojen sisäisenä rahanjakomallina, vaikkakin Kallion (2014) mukaan näin tyypillisesti kuitenkin on käynyt:

” [...] vaikka yliopistot ovat voineet itse järjestää sisäisen hallintonsa uuden yliopistolain antamissa puitteissa niin kuin itse parhaaksi näkevät, on käytännössä ministeriön rahanjakomalli ohjausmuotona kopioitunut lähes suoraan – joskin joissain tapauksissa hieman eri painotuksin – yliopistojen, tiedekuntien ja jopa yksittäisten työntekijöiden ohjauksen tasolle arvioinnin ja mittaamisen osalta.” (ss. 3-4)

Kallion löydöksistä huolimatta ministeriön edustajien näkemyksen mukaan ministeriö antaa rahoitusmalliin perustuvien tulosten mukaan ”säkin” tai ”repu rahaa”, jonka käyttämisestä autonominen yliopisto saa itse päättää. Ministeriön näkökulmasta yliopistojen toiminnan ohjauksen tavoitteena on se, että yliopistot tuottaisivat ”korkeaa osaamista”, jotta ”Suomi sitten menestyy” ja ”jotta voidaan sitten turvata ikään kuin tää suomalainen hyvinvointiyhteiskunta”. Suomalaista yhteiskuntaa hyödyttävä, tutkimukseen perustuvan osaamisen tuottaminen näkyy myös Tampereen teknillisen yliopiston virallisessa strategiassa.

”Juuri mainituista jufo-luokituksista, niin toiset tekevät tutkimusta ja ne menee luokituksiin ja toiset saattavat yllättävän paljon askarrella sen parissa, että minkälaisissa julkaisuissa julkaistaan joku, et mistä saadaan parhaat pisteet ja sillon mun mielestä ollaan vähän epätarkotuksenmukaisella puolella.” (H85, OKM:n edustaja)

”Mut se perusajatus, että sen ymmärtäminen, että se säkki, mikä tulee sen rahoitusmallin perusteella se laskennallinen se on vähän niinku sama juttu, kun kunnassa, et se tulee siinä säkissä ja sit sen jälkeen yliopisto tekee päätöksiä oman strategiansa pohjalta.” (H84, OKM:n edustaja)

”Ja tänä päivänä yhä enemmän, kun puhutaan siitä, että osaamisella luodaan sitä kilpailukykyä ja [...] korkeakoulutuksen rooli siinä kehityksessä, että saamme säilytettyä tai saamme sitä kilpailukykyä, osaamista, työpaikkoja ja arvonalisää jne., jotta voidaan sitten turvata ikään kuin tää suomalainen hyvinvointiyhteiskunta [...] Tänä päivänä yliopistoilta ikään kuin odotetaan siitä tutkimuksesta myös sellaisia tuloksia, joilla sitten saadaan aikaan sitä kasvua ja kilpailukykyä, jolla ikään kuin Suomi sitten menestyy.” (H85, OKM:n edustaja)

Strategian tuottaminen johtamiskurssissa

Aineistosta piiryykin selvästi esiin erilaisten sosiaalisten maailmojen värittämiä kuvia todellisuudesta (ks. esim. Charon, 2010) ja näin ollen mielestäni yhteisesti eri toimijaryhmien välillä jaettujen käsitysten puutteesta johtuvia – etenkin kokemuksellisia – seurauksia. Kaiken kaikkiaan aineiston perusteella on tulkittavissa, että strategian tuottamisella johtamiskurssissa on tässä tapauksessa valtavaikutuksia sekä organisaatioon että ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin esimerkiksi hyvinvoinnista, osallisuudesta ja tasavertaisuudesta (vrt. Knights & Morgan, 1991), ylimmän toimivan johdon ja organisaation hallituksen sekä resurssikontrolloijan hyvistä aikeista huolimatta.

Henkilöstön subjektiivisiin kokemuksiin esim. hyvinvoinnista ja tasavertaisuudesta vaikuttavat aineistossa tehtyjen merkityksenantojen perusteella myös henkilökohtainen suoritusten mittaaminen sekä kannustamaan pyrkivät yritysmaailmasta tutut palkitsemisjärjestelmät, mitkä ovat osa tyypillistä strategian toteuttamista yrityksissä (Sull et al., 2015). Suoritusten mittaamisesta ja palkitsemisjärjestelmistä on tullut merkittäviä organisatorisia käytäntöjä, osa ohjaavaa järjestelmää, jolle annetuissa merkityksissä näkyy tulkintani mukaan vahvasti myös tieteellisyyden ja tieteellisten tulosten korostuminen. Yhtäältä tieteellisiä julkaisuja painottava palkitsemisjärjestelmä tuottaa positiivisia kannustuksen kokemuksia, mutta myös kokemusta epäoikeudenmukaisuudesta ja lannistuneisuudesta, mikä aineiston valossa näyttää johtuvan palkitsemisjärjestelmän luomasta kategorisoinnista ja järjestelmän jäykkyydestä palkittavien tulosten osalta (ks. myös Kallio, 2014: erit. 204-213), mikä taas osaltaan voimistaa koettua yhden organisatorisen äänen voimistumista (Vaara et al., 2010) ja sen levittämän strategiadiskurssin hegemonisoitumista (vrt. Mir, 2003; Spence, 2007).

Tietyissä näkemyksissä myös *”tenure track –putkesta”* on tullut merkittävä symboli, joka osaltaan olennoi koettua *”mustavalkoista”* katsontakantaa siitä, minkälaisissa rooleissa ja millaisilla motivaatioilla yliopistossa halutaan opettaa ja tehdä tutkimusta. Aineistosta piiryy jälleen esiin hämmentynyt kokemus siitä, että ylin toimiva johto ja hallitus – tai usein keskijohto – olettaisi kaikkien tutkimusta tekevien henkilöiden haluavan edetä akateemisella uralla kohti professuuria ja näin ollen tenure track –tehtäviin (ks. myös Koschke, Lähde, Arminen, Lumijärvi, & Mälkiä, 2012: erit. 85).

”Täällä on vaan yks tapa tehdä asioita, tehdä töitä. Se, että tää on aika mustavalkonen tää lähestymistapa, että ensinnäkin tätä johtaa pelkästään tieteelliset julkasut, jufojen määrä ja sieltä tuleva pisteytys. [...] ja sillä asialla tökitään koko ajan. [...] Tää on vähän semmonen ’julkase tai kuole’ –meininki täällä.” (H87, professori)

”Sulla on koko ajan niskas tääl semmonen, et ei riitä, ei riitä, ei riitä, kirjota, kirjota, kirjota, julkase, julkase, julkase.” (H86, opetus- ja tutkimushenkilöstön edustaja)

Suorituksen mittaaminen – tai organisaation erilaiset mittaus- ja kontrollointikäytännöt yleisemminkin – sekä varsinkin rekrytointikäytännöt kuten *“tenure track -putki”* koetaan aineiston valossa henkilöstön keskuudessa hämmentävinä ja osin ahdistavina sekä aiemmissa tutkimusperiodeissa koettua vahvaa yhteisöllisyyttä, *“Hervannan henkeä”* murentavina (vrt. Oakes et al., 1998). Merkityksenantojen perusteella on tulkittavissa, että laitosten ja tutkimusryhmien sisällä yhteisöllisyydestä ja yhdessä tekemisestä halutaan pitää kiinni, mutta sen koetaan olevan selvästi uhan alla. Toisin sanoen, tilanne, jossa tuloksia mitataan kovin yksityiskohtaisesti henkilötasolla, koetaan ohjaavan toimintaa siten, että ryhdytään pohtimaan, *“kannattaako kaveria enää auttaa”* tai lisäävän ennemminkin *“oman cv:n rakennusta”* kuin kannustavan koko organisaation menestymisen eteen tehtävään työhön, *“yhteiseen hiileen puhaltamiseen”* (ks. myös Kouhia & Tammi, 2014). Rekrytointikäytäntöjen ja niistä johtuvista epävarmuuden kokemuksista johtuen tehdään aineistossa myös tulkintaa siitä, että yksilön itsensä kannalta organisaation strategian seuraaminen tutkimuksen aiheiden valinnan näkökulmasta ei olisi edes järkevää (ks. myös Kivistö & Pihlström, 2015). Tietynasteiseen organisaation sisäiseen yksilöiden väliseen kilpailuun ajautuminen olisi organisaation kannalta merkittävä ei-aiottu seuraus, mikä aineiston perusteella nähdään mahdolliseksi.

“H73: Kun tulee Tenure-paikat auki sulla ei oo mitään varmuutta, että vaikka sä oot tehnyt niitä strategian mukaisia juttuja ihan hitsin hyvin, että sä tulet saamaan, tai tulet edes säilyttämään sen työpaikkasi siellä yksikössä. Niin sehän ohjaa siihen, että pakko tässä on koko ajan vähän jokaisen miettiä, että ok, mitäs mun pitäis julkaista, ja minkämoista tutkimusta tehdä, että mulla on myös mahdollisuus hakea paikkoja muissa yliopistoissa? Elikkä silloinhan se tarkoittaa sitä, että yksilön kannalta ei oo järkevää pistää niitä paukkuja vaan meidän [TTY:n] tavoitteisiin, vaan kattoo vähän, että mitä tuolla muuallakin on, että ok, no mun kannattais nyt henkilökohtaisesti ruveta tekemään, myös enemmän, painottaa [jonkin toisen alan] julkaisuja ja eihän se oo se meidän [laitoksen] ydin.”

“H72: Niin, ja sehän, mitä tuosta voidaan ihan suoraan juontaa, että ei me puhalleta oikeastaan kukaan kauheasti yhteiseen hiileen, vaan kukin puhaltaa omaan hiileensä noin niin kuin käytännössä. Se, että jos ne sattuu oleen yhdessä läjässä jossain kohtaa, niin silloinhan se on vain onnellinen yhteensattuma.” (opetus- ja tutkimushenkilöstön edustajia)

Tuloksellisuuden ja sitä kautta saatavien rahallisten resurssien toimiessa koettuina voimakkaina toiminnan ajureina, vahvan tieteellisyys- ja kilpailupuheen sekä järjestelmän tuottamista viesteistä sekä niille sosiaalisessa interaktiossa annettujen merkitysten perusteella voidaan sanoa syntyneen tietynlaisen monokulttuurin (Nissley, Taylor, & Houden, 2004: 825), sekä aiotun että lieveilmiöineen tahattoman strategioinnin seurauksen, jossa osa henkilöstöstä kokee, että *“seinät kaatuvat päälle”* tai että *“kaikki pistetään samaan putkeen”*, missä kaikilta opetus- ja tutkimushenkilökunnan edustajilta vaaditaan samaa asiaa eli projektitutkimusta sekä erittäin

aktiivista tieteellistä julkaisutoimintaa, jonka rinnalla *”vasemmalla kädellä”* tulisi opettaa muun yhteiskunnallisen vaikuttamistyön ollen kokemuksissa miltei arvotonta (ks. myös Kallio, 2014: erit. 204-213).

”Mutta sillain tietysti, että mun mielestä taas sitten se, että pitäis olla huippututkimusta, joo, se on ihan hyvä homma ja pitää olla näyttää jotain sellaisia keihäänkärkijuttuja tai niin edelleen. Mutta sitten sitä ei kannata olla häpeissään, että me koulutetaan hyvin ihmisiä täällä, että se tuntuu olevan välillä vähän semmoinen se, että kaikki tutkii, ja sitten jos joltain jää vähän aikaa, niin sitten se pakotetaan tekeen opetusta sillain hutaistemalla silleen vasemmalla kädellä.” (H71, opetus- ja tutkimushenkilökunnan edustaja)

Toisaalta aineiston valossa näyttäisi siltä, että joissain yksiköissä opetuspainotteisissa tehtävissä työskenteleviä henkilöitä vaaditaan opettamaan *”opetuskatot”* eli työehtosopimuksessa määritellyt maksimituntimäärät, mutta innostuksesta ja motivaatiosta huolimatta kyseisille henkilöille *”ei anneta aikaa tutkimukselle”*. Aineistossa tehdyistä merkityksenannoista käy myös ilmi tiettyjä tutkimushenkilökunnan kokemuksia vaikutusvallan menettämisestä koskien itse hankitun rahoituksen tai omiin tuloksiin perustuvien rahoituserien käyttöä.

Tässä tulkintani mukaan korostuu uudenlainen keskijohdon eli organisaatioyksikköjen vetäjien *”linjaorganisaation”* mukanaan tuoma valta-asema sisäisessä resurssikontrollintijärjestelmässä ja rooli sekä formaalin, eksplisiittisen strategian sekä siihen liittyvien johdon kanssa käydyissä keskusteluissa saatujen viestien että järjestelmän tuottamien vihjeiden tulkkeina (vrt. esim. Balogun & Johnson, 2005; Suominen & Mantere, 2010; Rouleau & Balogun, 2011) ja mahdollisesti voimistajina alemmas organisaatioon sekä sitä kautta merkittävänäkin strategiatoimijoina. Aineiston valossa voidaan tulkita, että organisaation alemmilla tasoilla keskijohdon edustajien eli laitosjohtajien uudenlainen valta-asema ja rooli tietynlaisena työnantajan edustajana nähdään monin eri tavoin.

Yhtäältä laitosten johtopaikoille toivotaan nykyistä enemmän tieteellisesti meritoituneita professoreja, joita nuorien menestyvien tutkijoiden olisi helppo kunnioittaa ja jotka toimisivat tieteellisen tutkimuksen suhteen hyvinä esimerkkeinä. Toisaalta taas laitosjohtajaksi kaivataan henkilöitä, jotka *”uskaltaisivat kyseenalaistaa heidän päällikköjensä tehtävänantoja riittävästi”*, eivätkä ainoastaan käyttäisi johtamisessaan verhona *”talon linjaa”*, jonka taakse varsinkin vaikeiden asioiden edessä heidän koetaan piiloutuvan.

”Linjaorganisaatiosta” ja *”talon linjasta”* on aineiston perusteella muodostunut myös keskeisiä organisaation arkitodellisuuden symboleja. Siirtyminen aiemmin organisaatioyksiköiden sisältä henkilöstön nostamista *”puhemiehistä”* tai edunvalvojista *”pääntalon”* suuntaan *”tiukkaan linjaorganisaatioon”*, jossa organisaation ylin toimiva johto nimittää tiedekuntien ja laitosten vetäjät itsenäisesti omista lähtökohdistaan, on informanttien merkityksenannoissa jaetusti nähty

organisaation strategioinnin kannalta merkittäväksi muuttuneeksi käytännöksi. Siirtymällä uudenlaiseen ylimmän toimivan johdon määrittämään valtaan nojaaviin rooleihin perustuvaan johtamismalliin, organisaation ylin toimiva johto on saavuttanut tavoitellusti aseman, josta sen on mahdollista jäməkämmin johtaa ja suunnata yliopiston toimintaa haluamaansa ja ylimmän johdon määrittämään suuntaan sekä puuttua aiemmillä tutkimusperiodilla esiin tullessiin ”vapaamatkustajiin” ja laitoksilla tapahtuneeksi koettuun ”osaoptimointiin”. Näin ollen organisaation sisäisestäikin on siirrytty uuden yliopistolain tavoittelemaan ”määrätietoiseen ohjausjärjestelmään”, mikä on organisaation tasolla merkittävä strategioinnin aiottu seuraus (vrt. myös Kankaanpää, 2013: erit. 70-72).

”No, onhan se iso periaatteellinen muutos siis sikäli, että jos ajatellaan vanhan mallin edustaja sitä, että laitosjohtaja on niin kun laitoksen väen suorastaan vähän tämmönen niin kun puhemies sitten organisaatiossa ylemmäs, niin kyl kai tää malli organisaatiomallina edustaa täsmälleen päinvastasta. Se, että onks siinä mitään ristiriitaa, niin sehän on sitten niin kun tapauskohtanen kysymys. Mutta se, että toki nyt nää niin kun tässä mielessä esimiehet niin kun linjaorganisaation keskeiset esimiehet, niin kun detalji päätösjohtajat, ne valitaan niin kun ne valitaan, niin sille ilman muuta halutaan varmistaa se, että se linjaorganisaatio toimii nimenomaan johdon näkökulmasta niin kun sen halutaan toimivan.” (H59, laitosjohtaja)

Siirtymisen uuteen johtamismalliin voidaan aineistossa ”linjaorganisaatiolle” annettujen merkitysten valossa tulkita siirtäneen vallan – ja näin muodoin siis strategiatoimijuuden – painopistettä ”pääntaloon”, jolla symbolina viitataan aineistossa sekä hallintoon yleisesti ottaen että ylimpään toimivaan johtoon erityisesti. Ei-aiottuna seurauksena näyttäytyy informanttien kokemuksissa byrokrisaation – ”hallinnollisten prosessien palvelemisen” – sekä ”käskytykskulttuurin” ja ”kontrollonin” lisääntyminen (vrt. Snizek & Bullard, 1983). Lisäksi useiden informanttien merkityksenannoissa nykyinen hallintojohtaja vahvana henkilötoimijana näyttäytyy tälle kokonaisilmioille varsin selväpiirteisenä henkilöityneenä symbolina.

Aineistosta piiryykin tällä tutkimusperiodilla esiin kuva, jossa merkittävillä strategiatoimijoilla eli rehtorilla ja hallintojohtajalla on selkeä työnjako organisaation toiminnassa, mutta samaan aikaan hallintojohtaja koetaan implisiittisenä, voimakkaana ja paljon valtaa omaavana ja käyttävänä toimijana.

”[...] kyl mää sanosin, että tätä johtaa hallintojohtaja [...]” (H87, professori)

Viestintää ”ketjua pitkin”

Aineiston valossa on tulkittavissa, että *”tiukka linjaorganisaatio”* eli hierarkkinen johtamisjärjestelmä sekä siihen liittyvä portaittainen viestintä niin substanssi- kuin tukipalveluorganisaatiossakin vie organisaation ylintä johtoa – tässä tapauksessa rehtoria, hallintojohtajaa ja hallitusta – ainakin kokemuksellisesti kauemmas organisaation alemmilla tasoilta ja käytännön arjesta (*”managerial distance”*, Lundholm, Rennstam, & Alvesson, 2012). Suoria yhteydenottoja *”lattiatasolta”* hallitukseen tai ylimpään toimivaan johtoon ei koeta toivottavan – ei myöskään ylemmille esimiestasolle tukiorganisaatiossa – vaan viestien odotetaan kulkevan *”ketjua pitkin ylöspäin”* ja vastaavasti myös alas. Toimintatapa on ymmärrettävä siinä mielessä, että organisaatiossa on ollut historiallisena taakkana (vrt. Jarzabkowski & Wilson, 2002) aiemmin vallinnut käytäntö, *”keittiön kautta vaikuttaminen”*, jossa omaa etua ja omia tarkoitusperiä on pyritty edistämään keskustelemalla päättäjien kanssa *”esimiehen selän takana”*.

Samaan aikaan vaikuttaa siltä, että tätä portaittaista ja määriteltyä viestitietä kulkevan organisaation hallituksen ja ylimmän toimivan johdon viestit – kuten esimerkiksi formaalin strategian sisällölliset luonnehdinnat – menettävät rikkauttaan ja monimuotoisuuttaan välittyessään organisaatiotasojen läpi hierarkian alimmille tasoille, tuottaen Lundholmin, Rennstamin ja Alvessonin (2012) termein kaksisuuntaista episteemistä etäisyyttä johdon ja organisaatiohierarkiassa alhaalla olevien jäsenten välille. Esimerkiksi opetus- ja tutkimushenkilön kokemukset julkaisutoiminnan strategisesta dominanssista, jotka aineistosta suhteellisen kiistattomasti ovat pääteltävissä, eivät välity formaalista strategiasta tai johdon omista tulkinnoista tai organisatorisesta puheestakaan läheskään yhtä voimakkaina.

Vaikuttaa siis siltä, että ’ylhäältä alas’ –tyyppinen, organisaatiotasoinen strategiaviestintä saa aikaan sen, että kullakin tasolla merkityksellisimmäksi (*”salient”*) koettu viesti voimistuu yleisinhimillisen valikoivan huomioonmyötä (ks. esim. Ratneshwar, Warlop, Mick, & Seeger, 1997; Kiousis, 2004) muiden viestien vastaavasti heikentyessä. Tämä ilmiö näyttää osaltaan kontribuoivan organisaatiohierarkian alemmilla tasoilla koettuun monokulturisaatioon (Nissley et al., 2004: 825): edellä kuvatun kaltaisesti organisaatiotasojen läpi suodattuneet ja pelkistyneet viestit kuvaavat varsin yksinuottisen strategisen horisontin, joka aineistossa usein kiteytyy julkaisemisen ja rahoituksen hakemisen imperatiiveihin. Pluralistisessa organisaatiossa strategiointikäytäntöjen, kuten tässä tapauksessa viestinnän, tulisi kuitenkin vallalla olevan käsityksen mukaan olla vahvemmin dialogisia eli yhdessä ajatellen, yhteiseen käsitykseen vuorovaikutteisessa kommunikaatiossa pyrkiviä tapoja toimia (Jarzabkowski & Fenton, 2006).

Kaiken kaikkiaan aineiston valossa on tulkittavissa, että organisaatiossa koetaan hyvin laajasti ja jaetusti, että käytännön johtaminen ja esimerkiksi organisaation formaalissa, eksplisiittisessä strategiassa määritellyt organisaation arvot ovat toistensa kanssa ristiriidassa (vrt. Kenny, 1994) ylimmän johdon ja ylimmän toimivan johdon hyvistä ja aidosti yhteiskunnalliseen

vaikuttavuuteen pyrkivistä aikeista huolimatta. Voidaankin sanoa, että yleinen organisatorinen arkikokemus vaikuttaa siltä, että tietyt viralliset strategialinjaukset jäävät koetun juhlapuheen ja rituaalien tasolle (Bourque & Johnson, 2008; Johnson et al., 2010), eikä niinkään ohjaa toimintaa sisällöllisessä mielessä. Tämä näkyy mm. organisaation formaalille strategiadokumentille ja strategiaa tiivistävälle kuvalle aineistossa annetuissa merkityksissä (Aggerholm et al., 2012) ja siitä käytetyissä symboleissa kuten ”pyramidihuijaus”, ”tötterö”, ”utopiaa” ja ”päälle liimattua jargonia”.

”Ja tähän meillä ollaan puututtu [kahvipöytäkeskusteluissa], kun tässä [strategiassa] lukee, että TTY:tä johdetaan kaikilla tasoilla oikeudenmukaisesti ja tuloksellisesti akateemisia arvoja kunnioittaen, niin tää on aika ironinen lause sille, mitä täällä oikeasti tapahtuu. Kun tästä voi niin monta vastaesimerkkiä löytää, että näin ei todellakaan toimita niin, että miten se sitten voi olla, että toimitaan niin strategian vastaisesti?” (H26, opetus- ja tutkimushenkilöstön edustaja)

Summa summarum

Yhtenä yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimusperiodille tyypillistä on eräänlainen ’autonomian paradoksi’. ”Tilivirasto” –symboli, jota aineistossa käytetään taajaan, antaa ymmärtää tiukan valtiollisen kontrollin ja vähäisen liikkumavaran sekä niukan oman organisatorisen toimijuuden, kun taas vastaavasti ”säätio” –symbolia käytettiin, etenkin organisaation johdon toimesta, kiinteässä yhteydessä autonomisen (eli valtiollisesta ohjauksesta vapautuneen) aseman kanssa. Kuitenkin organisatorinen koettu todellisuus on varsin laajalti muodostunut päinvastaiseksi (ks. myös Kallio, 2014): tehtyjen tulkintojen mukaan tilivirasto-organisaatiossa toiminnan reunaehdot olivat pääosin väljemmät ja laitostason toimijuus varsin korkea, kun taas autonominen säätioasetelma on saanut aikaan organisatorisen monokulttuurin, jossa varsin suppea toiminnan kirjo koetaan yleisesti legitimiiksi (Mir, 2003; Nissley et al., 2004).

Kyseessä on tavallaan jälleen yksi esimerkki tätä periodia kuvaavasta ’järjestelmisaatiosta’, eli organisatorisen toiminnan virran ohjautumisesta varsin paljolti järjestelmien kuten yliopistojen rahoitusmallin (yliorganisatorinen) ja tulospistejärjestelmän (organisatorinen) tuottamien vihjeiden ja niistä tehtyjen tulkintojen mukaisesti (Blumer, 1969/1986; Salancik & Pfeffer, 1978). Valtion, eli opetus- ja kulttuuriministeriön, aikeena on, että rahoitusmallin eksplisiittisiä rahoituskriteereitä käytetään vain ministeriön ja yliopiston välisissä keskusteluissa, joiden myötä yliopistolle annetaan ”reppu rahaa” yhdessä sovittujen strategisten päämäärien toteuttamiseen, jonka jälkeen yliopistolla on autonomia tämän rahan käyttämisestä. Kuitenkin tämä järjestelmä – eksplisiittiset ministeriön seurantaindikaattorit – vaikuttaa siirtyneen sellaisenaan (ks. myös Kallio, 2014: 3-4) ja vieläpä sisällöllisesti kaventuen (käytännössä voittopuolisesti julkaisuja ja ulkoista rahoitusta painottaen) käytännön toiminnan arkitodellisuudeksi. Toisin sanoen

strategian sisällöllinen (laadullinen) ohjausvaikutus vaikuttaa tulevan paljolti sivuutetuksi järjestelmän mittareiden mekanistisen (määrällisen, rakenteellisen) ohjausvaikutuksen toimesta.

Autonomian paradoksin mukanaan tuomalla monokulturisaatiolla näyttää aineiston valossa olevan merkittäviä implikaatioita koettuun toimijuuteen ja sen myötä toimijoiden organisatorisiin identiteetteihin. Koska monokulttuuri implikoi vain tiettyjen – hegemonisen strategiadiskurssin mukaisten – toiminnan muotojen selkeää legitimiyyttä (Mir, 2003; Nissley et al., 2004), kokevat näiden toimintojen reunamilla tai ulkopuolilla olevat organisaation jäsenet toimijuutensa vähäiseksi (Vaara et al., 2010; Hardy & Thomas, 2014). Niissä tapauksissa, missä aiempaan nähden toimijuuden menetys on huomattavan suurta – tässä tapauksessa etenkin opetustehtävissä – vaikuttaa seurauksena olevan paikoin suoranainen identiteettikriisi³³, eli voimakas epätietoisuus omasta organisatorisesta roolista ja sen legitimiyydestä (vrt. Oakes et al., 1998).

Työntekijän organisatorisen roolin ja identiteetin suhteen tilannetta yrityksessä ja yliopistossa voidaan pitää lähtökohtaisesti erilaisina. Esimerkiksi pörssiyrityksen työntekijöiden on otaksuttavasti helpohko hyväksyä se, että 'tehtävämme on tuottaa rahaa osakkeenomistajille', koska se on organisaation perustavanlaatuinen ominaisuus ellei suoranainen perustehtävä, kun taas yliopiston lähtökohtana on – tai on ainakin ollut (vrt. Kankaanpää, 2013) ja aineiston valossa vielä koetaan olevaksi – ennemminkin idealistinen missio ja tietynlaisen arvopluralismin salliminen, jolloin 'yhden äänen' strategisen suunnan voi perustellusti haastaa esimerkiksi vetoamalla sivistyksen ihanteeseen ja totuuden tavoitteluun (Kallio, 2014: 258-259). Mantereen (2013) mukaan pluralistisissa organisaatioissa, kuten yliopistoissa, aitoa yhteistä suuntaa onkin vaikea löytää ja voidaan jopa ajatella, että strateginen johtaminen ja siihen liittyvä yritysmaailmasta peräisin oleva kieli voivat olla jopa organisaatiolle haitallista, mikä tämän tutkimuksen aineiston valossa tulee myös esiin.

Sekä ulkoinen normi- ja käytäntöympäristö yhteiskunnassa ja yliopistosektorilla että organisaation sisäinen, tähän ympäristöön sovitettu puhe- ja toimintatapa kannustavat myös tekemään muutoksia ja legitimoivat ne varsinkin ulkoisten sidosryhmien silmissä (Tienari et al., 2003). Vahva muutosten läpivientiote signaloi vahvaa ja määrätietoista johtoa ja strategista otetta organisaatiosta sekä sisäisesti että ulkoisesti (Virsu, 2012). Samaan aikaan ympäröivässä yhteiskunnassa makrotaloudellinen taantuma on tehnyt yt-neuvotteluista ja 'tehostamispuheesta' arkipäiväistä ja koetusti vallitsevan käytännön. Näistä lähtökohdista myös

³³ Akateemisten identiteettien muotoutumista muuttuvissa yliopistoissa on tarkasteltu lähemmin korkeakoulututkimuksen kentässä (ks. esim. Barry, Berg, & Chandler, 2006; Hakala, 2009; Ylijoki, 2013; Ylijoki & Ursin, 2013). Esimerkiksi Ylijoki ja Ursin (2013) ovat tutkimuksessaan havainneet akateemisten identiteettien polarisoitumista (esim. 'heikko uhri' tai 'kriittinen kapinallinen' vs. 'voittaja' tai 'muutosagentti'), mistä on viitteitä myös tämän tutkimuksen aineistossa.

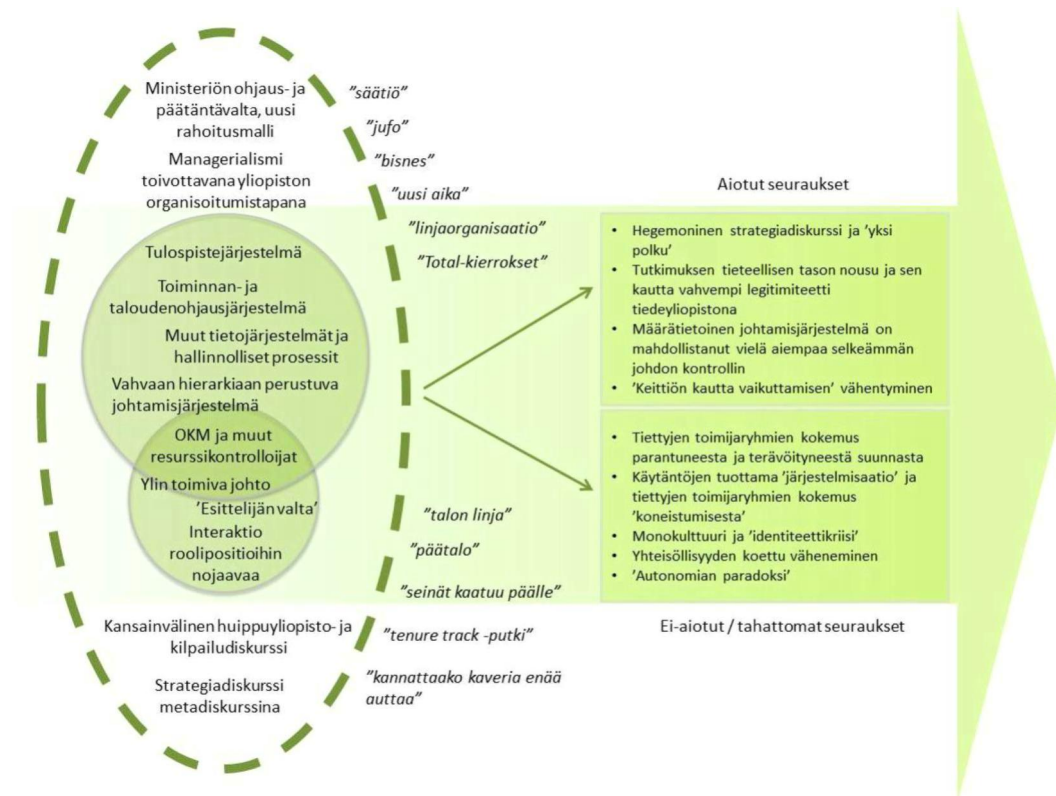
Tampereen teknillisellä yliopistolla on tällä tutkimusperiodilla tehty useita merkittäviä – myös yt-neuvotteluita vaatineita – organisatorisia – ja muita rakennemuutoksia, joiden ympärillä virallinen puhe viittaa 'kehittämiseen', 'tehostamiseen' sekä 'sujuvoittamiseen' (ibid.).

Näin ollen strateginen toimijuus asemoituu tutkimusperiodilla organisaation sisällä yhä vahvemmin ylimpään toimivaan johtoon ja symbolit "*hallinto*" ja siihen viittaava "*pääta*lo" vaikuttavat yleistyvän voimakkaasti tätä kehityskulkua heijastamaan. Yksi manifestaatio tästä toimijuuden keskittymisestä on laitosten rahoituksellisen autonomian kaventuminen siten, että laitosten rahoitusylijäämä ei siirry enää sellaisenaan seuraavalle vuodelle. Toisin sanoen laitokset eivät metaforisesti näyttäyty enää pienyrityksinä, vaan strategisina liiketoimintayksiköinä (SBU, "strategic business unit").

Tämä muutos on merkityksellinen paitsi tosiasiallisena uutena organisatorisena käytäntönä, niin myös merkittävänä johdon vallan ja auktoriteetin signaalina läpi organisaation ja etenkin laitosten johdolle (eli keskijohdolle) strategisen toimijuuden siirtymisestä kohti ylintä toimivaa johtoa ja hallitusta, eli pois laitosten johdolta. Tämä on hyvin linjassa opetus- ja kulttuuriministeriön aikeen kanssa jäməköittää yliopisto-organisaatioiden johtamista ja näin muodoin edesauttaa organisaation legitimitettä etenkin tämän sidosryhmän suuntaan. Toisaalta tämä myös kaventaa laitosten johdon eli keskijohdon katsetta kohti niitä eksplisiittisiä kriteereitä, joilla seuraavan vuoden resurssit – eli käytettävissä olevat resurssit – jaetaan, mikä tietenkin merkitsee jälleen yhtä ilmentymää 'järjestelmisaatiosta'. Mitä nimenomaisemmat eksplisiittiset kriteerit järjestelmässä on ja mitä vähemmän 'vapaata strategista toimijuutta' on ja/tai tulkitaan olevan, sen voimakkaampi 'järjestelmisaatio' tulee olleeksi.

Toisaalta laajemmassa katsannossa organisaation ylimmän ja ylimmän toimivan johdon strateginen toimijuus vaikuttaa myös vähentyneen tai muuttaneen muotoaan (näennäisemmäksi), koska autonomian paradoksin myötä ylimmän toimivan johdon ja hallituksen tehtävänä on aiempaa enemmän vastata sidosryhmien – etenkin opetus- ja kulttuuriministeriön – normiodotuksiin toiminnan legitimiuden uusintamiseksi, mikä tuo mukanaan hyperadaptaation (Hatch & Schultz, 2002) ja legitimiuden uusintamisen yliaktiivisuuden (Ashforth & Gibbs, 1990) riskit.

Lopuksi esitän vielä yhteenvedon kuvassa 32 tässä tarkastelemani tutkimusperiodin analyysin tuloksista edellisten tutkimusperiodien tavoin.



Kuva 32. Yhteenveto analyysin tuloksista "Strategia, hegemoninen diskurssi" –tutkimusperiodilla

6 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten yhteenvetokeskustelu

Tutkimuksen tuottama kokonaiskuva tarkastelun kohteena olleista ilmiöistä ja niiden kehkeytymisestä yli ajan piirtyy kaikkein selvimmin esiin tarkasteltaessa vertailuasetelmassa tutkimusperiodin alku- ja loppupäässä vallitsevia asiantiloja sekä niiden aikaansaamia muutoksia ja näiden muutosten mekanismeja.

Alkuvaiheen *ad hoc* –käytännöt muuttuvat tutkimusperiodin aikana varsin hyvin määriteltyihin ja organisatoristen ja tietojärjestelmien tukemiin (ja osin määrittelemiinkin) käytäntöihin ja prosesseihin. Vähintäänkin merkittävä myötävaikuttaja tähän muutokseen vaikuttaa olleen organisaation perustavanlaatuisen luonteen ja identiteetin muutos. 'Tiliviraston' ollessa perustehtävänsä luotettavaan ja ennakoitavaan toteuttamiseen keskittyvän organisaatiotyypin, on organisaation sisäisen ja näkemykselliseen tulevaisuuskuviin pohtimiseen strategioinnin melkeinpä vääjäämättä tapahduttava informaalisti, kun taas autonomisessa, kilpailutilanteessa ja kilpailudiskurssin ympäröimänä toimivassa organisaatiossa strategioinnin on jo legitimitietin signaloimiseksikin oltava ponnekasta, rohkeita valintoja ilmentävää, määriteltyihin prosesseihin tukeutuvaa ja erilaisten organisatoristen järjestelmien tukemaa. Vastaavasti tämä määrittelyys tarkoittaa mm. sitä, että toimijuus määrittyy voittopuolisesti formaalien roolipositioiden kautta, eikä niinkään implisiittisiin toimijoiden välisiin sopimuksiin ja toimijoiden habituksiin perustuen, kuten oli asianlaita tutkimusperiodin alkupuolella.

Kuitenkin samaan aikaan syntyy autonomian paradoksi. Tutkimusperiodin alkupään tilivirastoidentiteetti konnotoi liikkumavaran vähäisyyttä ja tiukkaa kytköstä hierarkiassa ylempiin organisaatioihin, kun taas autonomisen organisaation – tässä tapauksessa säätiön – identiteetti nimenomaan tämän autonomian kautta konnotoi vapautta ja vastuuta niistä valinnoista, jotka tulevat määrittäneeksi organisaation suunnan ja menestyksekkyyden. Paradoksi syntyy siitä, että identiteetillisen autonomian toteutuessa organisaation jäsenten kokemuksellinen ja mitä ilmeisimmin koko organisaation tosiasiallinenkin toiminnallinen autonomia kaventuu, mikä tutkitun organisaation tapauksessa ilmentyy esimerkiksi 'tuloksellisten' toiminnan muotojen kirjon kaventumisena ja niiden määrittymisenä pääosin organisaation ulkopuolelta käsin yliorganisatoristen (yhteiskunnallisten ja osin globaalienkin) käytäntöjen tuottamana.

Syy tähän autonomian paradoksiin näyttää tiivistyvän juuri vastuuseen ja kilpailullisuuteen: kilpailullisessa tilanteessa, jossa organisaatio on (aikaisempaan tilanteeseen verrattuna) itsenäisesti vastuussa kilpailukyvystään kaventaa strategioinnin katsetta tiiviimmin niihin toiminnan ja tulosten muotoihin jotka eniten tuottavat kilpailukykyä organisaation toimintaympäristössä. Toisin sanoen autonominen, kilpailudiskurssin ympäröimä organisaatio on tilanteessa, jossa sen legitimitetti on koetusti jatkuvasti kyseenalaisena, jolloin toiminnan vapausasteet rajoittuvat keskittymään etenkin niihin toiminnan muotoihin, jotka eniten edesauttavat legitimitetin puolustamista ja kohottamista. Autonomian myötä siis strategioinnin, eritoten siis ylimmän johdon ja ylimmän toimivan johdon, fokus tarkentuu.

Asetelma on korostetusti esillä tämän tutkimuksen tapauksessa, koska organisaatio on etenkin resurssimielessä riippuvainen sidosryhmistään, jolloin voimakas sidosryhmien normiodotuksiin mukautuminen tai jopa alistuminen ja tämän signaointi nousee tärkeään rooliin. Toki jokainen organisaatio on tässä mielessä riippuvainen sidosryhmistään, mutta tutkitulle organisaatiolle (ja sen viiteryhmiä) on ominaista se, että se ei saa markkinaehtoisesti toimivien yritysorganisaatioiden tavoin merkittävää välitöntä tulovirtaa tuottamistaan keskeisistä tuotteista ja palveluistaan, mikä tuottaisi täysimittaisen markkinaehtoisuuden autonomian.

Vastaavalla tavalla tutkimusperiodi jakautuu kahtia formaalien johtamis- ja etenkin suorituksen mittausjärjestelmien suhteen. Yliorganisatoristen käytäntöjen – ympäröivässä yhteiskunnassa voimistuvien tulos- ja kilpailudiskurssien – myötä käyttöönotettu tulosten mittausjärjestelmä (tulospistejärjestelmä) on merkittävä paitsi toimintaympäristössä vallitsevien normien ohjausvaikutuksesta, niin etenkin organisatorisena käytäntönä, joka ohjaa organisaation strategiointia.

Vaikuttaa nimittäin siltä, että näillä tulosten mittausjärjestelmillä ja näin ollen niiden käyttöönotolla on, aiemman tutkimuksen kanssa yhtenevästi, merkittävä vaikutus siksi, että ne luovat koettua organisatorista todellisuutta esimerkiksi eksplisiittisesti määrittelemällä, mikä on 'tulos' ja mikä ei, ja kuinka arvokas kukin 'tulos' on verrattuna toisiin 'tuloksiin'. Toisin sanoen

järjestelmät tuottavat erittäin vahvoja vihjeitä, jotka sosiaalisessa interaktiossa annettujen merkityksenantojen kautta tuottavat tulkintoja strategisesta todellisuudesta (Blumer, 1969/1986; Salancik & Pfeffer, 1978), jotka ovat potentiaalisesti voimakkaampia ohjaamaan organisaation toiminnan virtaa kuin sanallisen strategiakommunikaation keinoin on mahdollista aikaansaada. Järjestelmät näin muodoin ovat erittäin tehokas keino kontrolloidusti organisoida organisaation toimintaa (vrt. esim. Ouchi & Maguire, 1975; Ouchi, 1977), mutta sen ulkopuolella olevat nyansoidummat, pluralistisemmat ja sallivammat strategiaviestit ovat uhatta jättää järjestelmän viestien varjoon.

Tämä ei ole itsessään uutuusarvoinen havainto, mutta huomionarvoiseksi sen tekee kytkentä strategioinnin kehittymiseen yli ajan. Kuten edellä totesin, kehityskaari tutkimusperiodilla näyttäyty siirtymänä henkilösuhteisiin perustuvan toimijuuden *ad hoc* – strategiointikäytännöistä formaaleihin, prosessien määrittämiin käytäntöihin ja organisatoristen roolipositoiden vahvasti (joskaan ei täysin) määrittämään toimijuuteen. Jälkimmäisessä asetelmassa mahdollisesti ilmenevä toimijuusvaje – tilanne, jossa tietyn roolin haltija ei toimi strategioinnissa koko sillä painokkuudella, jonka roolipositio mahdollistaisi, ja jossa muut toimijat eivät voi tätä kompensoida, koska heidän roolipositionsa eivät formalisoituneemmassa tilanteessa sitä (täysin) mahdollista – tulee täytyneeksi järjestelmien 'toimijuudella' niiden toiminnan virtaa ohjaavan vaikutuksen vuoksi, eikä tutkimusperiodin alkupään tilanteen mukaisesti toisilla henkilötoimijoilla heidän habituksensa tai verkostoresurssiensa myötä.

Vaikuttaa siltä, että strategioinnin formalisoitumisen myötä toimijuusvajetta syntyy jossain määrin väijäämättä määriteltyjen prosessien ja niiden määrittelemien eri toiminnan muotojen ja toimijaroolien aikaansaaman strategiointivastuullisuuden hajautumisen ("diffusion of responsibility", vrt. esim. Darley & Latane, 1968; Freeman, Walker, Borden, & Latané, 1975; Barron & Yechiam, 2002) myötä. Tällöin strategioinnin formalisoituessa organisatoriset käytännöt – kuten esimerkiksi tulospistejärjestelmä sekä sen liepeille syntyneet muut järjestelmät, toimintatavat ja prosessit – toimivat yhä vahvempana elementtinä organisaation strategioinnissa. Toimijuusvaje siis merkitsee sitä, että vahvojen henkilötoimijoiden tuottamien viestien ja vihjeiden ollessa koetusti niukkoja, organisaation jäsenten tulkinta organisatorisesta todellisuudesta muodostuu yhä enemmän järjestelmien tuottamien viestien ja vihjeiden – symbolisten eleiden – sekä niille sosiaalisessa interaktiossa annettujen merkitysten perusteella (Blumer, 1969/1986) vieden organisaation toiminnan virtaa kohti järjestelmän ohjaamaa suuntaa. Kutsun tätä ilmiötä järjestelmisaatioksi.

Järjestelmisaatio näyttäyty tutkimuksen kohteena olevan organisaation tapauksessa paitsi organisaation sisäisenä, niin myös koko organisatorista viiteryhmiä koskevana ilmiönä: suoritusmittausjärjestelmä läpäisee koko toimialan (yliopistokentän) yhteiskunnalliselta tasolta (opetus- ja kulttuuriministeriöstä) organisaatioiden yksittäisiin jäseniin (tutkijoihin ja opettajiin) saakka, koska resurssiallokaatio läpi tämän ketjun organisoituu voimakkaasti suoritusmittauksen järjestelmien ympärille.

Ilmiö on organisaation johdon kannalta merkittävä ja kontrollointipyrkimyksiä edesauttava, mutta samaan aikaan edellyttää erittäin taitavaa yhteensovittamista strategisen retoriikan kanssa. Nimittäin mikäli järjestelmisaation tuottama todellisuus ja retorisen vision kommunikoima todellisuus eivät kohtaa organisaation jäsenten kokemuksissa, on syntyvä tilanne haitaksi organisaatiolle siksi, että organisaatiossa vallitsee hämmennys ristiriitaisten viestien äärellä, mikä edellyttää lisääntyntä tulkintatyötä organisaation jäsenissä, mikä puolestaan jossain määrin kuluttaa organisaation resursseja tähän työhön. Retorisen vision ja koetun arkitodellisuuden välinen ristiriita aiheuttaa hämmennyksen lisäksi myös lannistumista ja koettua toimijuuden puutetta.

Retorisen vision ja siihen liittyvän diskursiivisen kilpailun osalta tutkimusperiodin yli näyttäytyvä strategioinnin ja strategian formalisoituminen sekä metadiskurssina hegemonisoituminen (vrt. Mir, 2003; Spence, 2007) melkeinpä vääjäämättä tuottaa 'yhden polun' normivaateen (vrt. Lamberg & Parvinen, 2003). Tämä johtuu siitä, että muutoin formaali strategiointi näyttäytyisi olevan kykenemätön määrittelemään organisaation suuntaa, mikä voimakasta johdon strategista otetta arvostavassa sidosryhmäympäristössä olisi organisaation legitimiteetille haitaksi. Näin ollen strategioinnin formalisoituminen ja määrätietoistuminen ovat omiaan tuottamaan organisatorista monokulturisaatiota (Nissley et al., 2004: 825). Tämä on sinänsä positiivinen ilmiö organisaation tavoitteellisuuden fokusoitumisen kannalta, mutta potentiaalisesti problemaattinen pluralistisissa organisaatioissa, jotka määritelmällisesti ovat kulttuurillisesti monimuotoisia, sekä tilanteessa, jossa organisaation alemmilla tasoilla – ja etenkin rooleissa, jotka eivät välittömästi tuota 'tuloksia' tällä polulla kulkemiseksi ja eteenpäin kulkemiseksi – ei ole merkittävää osallistuneisuus *kokemusta* tämän 'polun' määrittymisessä.

Tutkimuksessa nouseekin selvästi esiin osallistumisessa juuri kokemuksellisuuden elementti (vrt. Ketokivi & Castañer, 2004): tekniset tai muutoin periaatteessa tarjolla olleet osallistumistilaisuudet formaalin strategian osalta eivät sinänsä tuota osallistuneisuuden kokemusta, eikä näin ollen tuota valtaistumista tai kokemusta toimijuudesta. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että toimijan tulkinta tilanteesta on sellainen, että eriävien mielipiteiden esittäminen tai hegemonisena näyttäytyvän tulkinnan problematisointi vaikkapa viivyttäisi tilaisuuden suunniteltua kulkua, nostaisi toimijan esiin organisaation kannalta hankalana yksilönä tai yksinkertaisesti ei koettaisi vaikuttavan lopputulokseen. Näin ollen osallistuneisuuden ja sen merkityksellisten kokemusten – jotka siis ovat eritoten pluralistisen organisaation strategioinnissa aikaisemmankin tutkimuksen kannalta erittäin tärkeitä näkökohtia – toteutuminen ei siis täyty esimerkiksi pelkällä tarjotulla kommentointimahdollisuudella tai edes osallistumisella yksittäiseen strategiatyöpajaan.

Strategioinnin formalisoitumisen tuottama 'yhden polun' normi, tutkimusperiodin yli ja varsinkin sen loppua kohden hegemonisoituva organisaation ylimmän johdon ja ylimmän toimivan johdon ääni sekä strategiadiskurssin hegemonisoituminen käytäntönä tekevät organisaation keskijohdon edustajista entistä keskeisempiä tosiasiallisia toimijoita (vrt. esim. Balogun & Johnson, 2005;

Suominen & Mantere, 2010; Rouleau & Balogun, 2011). Tämä toimijuus näyttäytyy varsinkin tehtävänä viedä hegemonisoituneen retorisen vision viestejä linjaorganisaatiomallia pitkin omiin yksiköihin. Toisaalta samaan aikaan keskijohdon edustajien *kokemuksellinen* toimijuus ja sitä kautta tunne valtaistumisesta on rajoittunutta johtuen mm. laitosten itseohjautuvuuden vähentymisestä ja koetusta ulkopuolisuudesta virallisen strategian määrittämisessä.

Asetelma on merkityksellinen toki siksi, että tämän mekanismin kautta retorinen visio tulee tehokkaasti läpäisseeksi koko organisaation aiotulla tavalla, mutta eritoten siksi, että tämä mekanismi tulee organisaatiotasojen läpi näin kulkiessaan tuottaneeksi yhä yksinuottisemman strategisen toimintahorisontin, kun kaikkein merkityksellisimmiksi koetut ("salient") viestit korostuvat sallivampien nyanssien ja hyvien tarkoituksien tullessa suodatetuiksi pois. Tämä johtuu aikaisemman tutkimuksen kanssa yhtenevästi (Rouleau, 2005) siitä havainnosta että keskijohdon edustajilla on taipumus muokata välittämäänsä strategiaviestiä vastaanottajan mukaan siten, että painottavat viestin sitä osaa tai näkökulmaa, jonka arvelevat olevan kunkin vastaanottajan kannalta kulloinkin kaikkein merkityksellisimmän. Lyhyemmin sanoen siis linjaorganisaatiomalliin voimakkaasti nojaava toimeenpanotyyppinen strategiakommunikaatio on tehokas, mutta viestiä organisaatiotasolta toiselle välittäessä viestien nyanssien monimuotoisuutta köyhdyttävä mekanismi.

Tämä vaikuttaa myös pääasiallisena strategiakommunikaatiomekanismina lisäävän koettua etäisyyttä organisaation alempien tasojen ja johdon – sekä ylimmän toimivan johdon ja hallituksen – välillä ("managerial distance", Lundholm et al., 2012), minkä varjopuolena – ei-aiottuina seurauksina – syntyy organisaation alemmilla tasoilla kokemus strategioinnista elitistisenä ilmiönä sekä symbolisen interaktionismin näkökulmasta vaikeutuneena toisen roolin ottamisena ("taking the role of the other", Blumer, 1969/1986), mikä puolestaan lisää yksilön haasteita 'toisaalta' kommunikoidun strategisen todellisuuden ja sen määrittämisen 'strategisen polun' omaksumiseksi.

Joka tapauksessa koko tutkimusperiodin yli yliorganisatoriset käytännöt vaikuttavat ohjanneen tutkimuksen kohteena olleen organisaation strategiointia hyvin merkittävästi ja ajan edetessä lisääntyvästi. Erityisen voimakkaasti näyttäytyvät yhteiskunnalliset diskurssit, kuten tulosjohtamis- ja kilpailudiskurssi (keskivaiheilla) sekä strategia- ja muutospäätöksien diskurssi (loppua kohden). Lisäksi nimenomaisena toimijana keskeisen resurssikontrolloijan tuottaessa tätä diskurssia, on organisaation osallistuttava tähän kielipeliin ja signaloitava sanoin ja niiden vahvistamiseksi teoin mukautumista ja ehkä jopa alistumistakin näihin vallitseviin käytäntöihin.

Tämän resurssiriippuvuuden tuottama mukautumisen tai alistumisen vaade – sekä organisaatioissa koettu että myös ilmeisen tosiasiallinen – tuottaa kontekstuaalisen todellisuuden, jossa strategiadiskurssi ja sen 'kilpailukykykypakon' edellyttämä tuloksellisuus on ulotettava läpi organisaation, jolloin organisaatio edellä kuvatun kaltaisesti siirtyy kohti strategista monokulttuuria, jossa yksi ääni lopulta näyttäytyy hegemonisena retorisenä visiona.

Asiintila on puhtaan markkinaehtoisesti toimivassa yritysorganisaatiossa varmastikin suhteellisen tavoiteltu, ainakin valtavirran strategisen johtamisen omaksunan ylimmän johdon näkökulmasta tarkastellen. Näin ollen myös managerialisoituvassa yliopistokontekstissa asetelma on periaatteessa myönteinen, koska se edesauttaa vallalla olevan yhteiskunnallisen normin mukaisesti yliopisto-organisaatioiden johtamisen napakoitumista ja tietynlaista ammattimaistumista sekä organisaatioiden strategista fokuusoitumista. Asetelman ei-aiottuna seurauksena kuitenkin on, että vahvan kulttuuriperimän omaavassa pluralistisessa organisaatiossa näiden voimakkaan mukautumisen tuottamien ilmiöiden (esim. 'yhden polun' normi, hegemonisoituva strategiadiskurssi ja jatkuvan muutoksen imperatiivi) äärellä koetaan väijäämätöntä kitkaa, lannistuneisuutta sekä organisatorista hyperadaptaatiota (Hatch & Schultz, 2002).

Voi toki olla, että nämä ei-aiotut lieveilmiöt piirtyvät esiin voimakkaina juuri strategisen todellisuuden taitekohdassa ja heti sen jälkeen, ja että ajan myötä lieveilmiöitä tuottanut uusi asiintila on 'uusi normaali'. Toisaalta organisaatiolla ja sen viiteryhmällä – toisin sanoen yliopistoinstituutiolla – on Euroopassa varsin pitkä kulttuuriperinne, jolloin uudelle tilanteelle kriittisiä äänenpainoja otaksuttavasti esiintyy pitkään. On myös otaksuttavaa, että pluralistisessa, luovassa organisaatiossa kuten yliopistossa jatkuessaan pitkään organisaation alempien tasojen työntekijöiden lannistuneisuuden kokemukset eivät edesauta organisaation retorisen vision ilmentämien tavoitteiden saavuttamista.

Tämä on siis se kokonaiskuva, joka tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä aineiston perusteella piirtyy tulkintani mukaan SaP –tutkimukselle leimallisen sosiologisen katseen edessä esiin. Jäsenän nämä havainnot seuraavassa vielä työn alussa esittämieni tutkimuskysymysten mukaisesti.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

6.2.1 Tutkimuskysymys 1

Organisaation jäsenten ja keskeisten sidosryhmien kokemusten mukaan, ketkä tai mitkä tahot ovat olleet strategiatoimijoita ja mikä on tuottanut näiden strategiatoimijoiden toimijuuden eritoten vallan ja sen syntymisen näkökulmasta?

Tutkimusajanjakson alkupuolella merkittävänä strategiatoimijoina nousevat esiin vahvat yksittäiset henkilöt eritoten ylimmässä toimivassa johdossa (hallintojohtaja ja rehtori) ja keskijohdossa / organisaation alemmilla tasoilla (erityisaseman omaavat professorit) sekä keskeinen organisaation sisäinen eturyhmä (ylioppilaskunta).

Leimallista strategiatoimijuuden syntymiselle tutkimusajanjakson alkupuolella on henkilösidonaisuus: toimijuus sekä sen manifestoituminen toiminnan virrassa määrittynyt huomattavassa määrin – joskaan ei toki kokonaan – toimijoiden välisiin implisiittisiin sopimuksiin perustuen, joka selittyy ainakin osin tuolloin vallinneiden yhteiskunnallisten käytäntöjen keinoin. Tämän lisäksi tutkimusjakson alkupuolella merkittävä strategiatoimijuutta selittävä mekanismi on resurssiperusteinen – kyky hankkia tai kontrolloida organisaation toiminnan ja kasvun kannalta merkittäviä resursseja. Toisin sanoen strategiatoimijuuden määrittyminen muutoin(kin) kuin formaalien organisatoristen roolipositioiden kautta on tutkimusajanjakson alkupuolelle leimallista varsinkin verrattuna sen loppupuolelle.

Lisäksi strategiatoimijoiden henkilökohtaiset persoonallisuuspiirteet sekä tavat toimia ("habitus", Bourdieu, 1990; Gomez & Bouty, 2011) toimivat asema- ja resurssiperusteista strategiatoimijuutta täydentäen ja voimistaen informaalien asetelman mahdollistaessa 'tilan haltuun ottamisen'. Persoonat näin ollen täyttävät mahdollisen toimijuusvajeen, kun rakenne ja roolit eivät voimakkaasti allokoisi strategiatoimijuutta.

Merkittävänä poikkeuksena tälle muodostaa sisäisen eturyhmän (ylioppilaskunta) toimijuus, jonka lähde on ennen muuta poliittinen (Choi & Kim, 2007). Joskin tässäkin tapauksessa on mahdollista hakea selitystä tälle havainnolle vallitsevista yhteiskunnallisista käytännöistä esimerkiksi aineistossa taajaan esiintyvän symbolin "*kolmikanta*" keinoin. Joka tapauksessa eturyhmän toimijuuden syntymekanismi ei tyhjene poliittiseen valtaan, vaan muiden merkittävien strategiatoimijoiden tavoin mukana on selvästi myös henkilösidonaisia elementtejä etenkin suhteessa ylimpään toimivaan johtoon.

Merkittävä yksittäinen muutos strategiatoimijakentässä on tutkimusajanjakson puoltavaliä kohti kuljettaessa ulkopuolinen strategiakonsultti, jonka toimijuuden lähteenä yhtäältä toimi asiantuntijavalta aikakaudelle tyypillisten yritysmaailmassa yleisten ja tunnettujen strategia- ja johtamiskäytäntöjen kautta (vrt. esim. Stehr & Grundmann, 2011). Tällä vaikuttaa olleen muutoinkin implikaatioita toimijakentän suhteen: konsultti ulkopuolisena asiantuntijana näyttää vahvistaneen ylimmän toimivan johdon toimijuutta toimimalla haluttujen muutosten agenttina, toimijuuden välittäjänä ("proxy agency", Bandura, 2001) oman asiantuntijuutensa ja varsinkin tunnettujen strategiatyökalujen ja –menetelmien avulla (vrt. Nordqvist & Melin, 2008). Kuitenkin tutkimusajanjakson alkupuolelle ominaiseen tapaan konsultinkin tapauksessa toimijuuden syntyminen alun alkaen on jäljitettävissä henkilösuhteisiin hänen ja organisaation ylimmän toimivan johdon edustajan (hallintojohtaja) välillä.

Yleinen kehityskulku toimijuuden syntymisen osalta tutkimusajanjakson yli on siirtymä henkilösidonaisuudesta kohti organisatoristen roolipositioiden määrittämää toimijuutta näiden positioiden haltijoille, joka heijastelee myös vastaavia muutoksia ympäröivässä yhteiskunnassa kulloinkin vallitsevassa normiympäristössä. Huomionarvoinen etappi tässä kehityskulussa on

organisaatioyksiköiden johtajien (osastonjohtajat) toimijuuden karttumisen tutkimusajanjakson puoliväliä lähestyttäessä. Tämän toimijaryhmän toimijuuden lähteissä yhdistyvät formaali organisatorinen rooli, henkilökohtaiset vahvat ominaisuudet sekä eräistä vallitsevista politisoituneista yhteiskunnallisista käytännöistä mahdollisena heijastumana vastakkainasettelu ylimmän toimivan johdon ja edustamiensa yksiköiden välillä. Joka tapauksessa heidän toimijuudessaan operatiivinen vallan lähdin näyttäytyy olevan peräisin edustamiensa yksiköiden henkilöstöstä ja kollegiaalisista henkilösuhteista (vrt. Choi & Kim, 2007: 198-199) eli valtaistuminen tapahtui 'joukkojen tuella'. Huomionarvoista kuitenkin on, että tämän toimijuuden näyttämönä toimineet strategiointiepisodit eivät kuuluneet organisaation formaaleihin, virallisiin käytäntöihin, mikä korostaa käsillä olevan ilmiön transitionaalista luonnetta suuremmissa kuvassa.

Toinen vastaava huomionarvoinen etappi kohti roolipositioden määrittämää toimijuutta on tutkimusajanjakson puolivälin jälkeen manifestoitunut toimintakulttuurin yleinen muutos, jossa esiin nousevat yliopistoihanteelle ominainen professorivetoinen kollegiaalisuus ja 'hierarkkiseen demokraattisuuteen' perustuva työryhmävetoinen johtaminen (vrt. Nokkala, 2007: 54). Toisin sanoen tämänkin etapin myötä aiemmin vahva henkilösidonlainen toimijuus muuttui entistä implisiittisemmäksi (vrt. Larsen & Rasmussen, 2008) ja organisaatiossa siirryttiin kohti muodollisempaa formaaleihin rooleihin sekä hieman myöhemmin viralliseen johtamisjärjestelmään ja sen määrittämiin käytäntöihin nojautuvaa strategiatoimijuutta.

Tutkimusajanjakson loppua kohti kuljettaessa esiin nousee tämän kehityskulun lisäksi myös yliorganisatorisen voimakkaan normiston ja resurssikontrollon kautta merkittävien ulkopuolisten sidosryhmien ja etenkin keskeisimmän resurssikontrolloijan (opetus- ja kulttuuriministeriö) toimijuus – organisaation nimellisestä autonomian lisääntymisestä huolimatta.

Roolipositioden voimakkaasti määrittelemän strategiatoimijuuden olosuhteissa ylimmän toimivan johdon strategiatoimijuus näyttää vahvistuneen myös siksi, että tällä toimijaryhmällä on rooliensa myötä paitsi organisaation sisäinen resurssiperustainen valta ja järjestelmien ohjausvalta, niin myös valta nimittää henkilöt organisaation johtamisen formaaleihin avainrooleihin. Kuitenkin ylimmän toimivan johdon – kuten myös organisaation hallituksen – strategiatoimijuutta kokonaiskuvassa rajoittaa 'autonomian paradoksi', joka näyttäytyy siten, että organisaatiota kohtaan esitetyiksi koetut normivaateet etenkin keskeisten resurssikontrollon taholta varsin pitkälti määrittelevät etenkin sen diskursiivisen todellisuuden, jota organisaation odotetaan toiminnassaan ja etenkin strategioinnissaan uusintavan.

Kehityskaareissa henkilösidonlaisuudesta kohti formaalien roolipositioden tuottamaa strategiatoimijuutta tapahtuu myös keskijohdon strategiatoimijuuden kohoaminen etenkin tutkimusajanjakson loppua kohden kuljettaessa. Syynä tälle on se, että 'strategiapöhinän'

lisääntyessä ja linjaorganisaation institutionalisoituessa keskijohdon edustajat näyttäytyvät formaalin, eksplisiittisen strategian ja siihen liittyvien johdon kanssa käydyissä keskusteluissa saatujen viestien sekä järjestelmän tuottamien vihjeiden tulkkeina (vrt. esim. Balogun & Johnson, 2005; Suominen & Mantere, 2010; Rouleau & Balogun, 2011). Tästä huolimatta aineiston valossa keskijohdon oma kokemus strategiatoimijuudestaan on vähäistä, koska toimijaryhmän tulkinta strategisesta roolistaan on lähinnä toteuttava.

Kehityskaaren loppupuolella vallitsevissa formaalien organisatoristen roolipositioden määrittämisen olosuhteissa merkillepantavaa kuitenkin on, että virallisen strategiadokumentin ja siihen liittyvän strategiatyön suhteen vaikuttaa siltä, että 'aiottujen' strategiatoimijoiden (kuten dekaanien, laitosjohtajien ja konsistorin jäsenten) keskuudessa koettu toimijuus näyttäytyy valtaosin vähäisenä, joskin jonkin verran vaihtelevana. Tosiasiallinen toimijuus sitä vastoin näyttäytyy olevan joiltain osin 'aiottujen' strategiatoimijoiden ulkopuolella, valmistelevalle työssä (vrt. Heracleous & Barrett, 2001; O'Brien, 2011). Toisin sanoen valmistelevalle, virallista strategiatyötä tukevaa työtä tekevät tukipalveluiden edustajat ovat myös strategiatoimijoita sisällöntuotantoroolinsa kautta.

Tiivistetysti siis kokonaiskuvana toimijuudesta ja sen rakentumisesta piiryy esiin kehityskulkuna henkilöperusteisuudesta kohti formaalien roolipositioden tuottamaa toimijuutta – vaikkakin tähän kehityskulkuun liittyy koko joukko nyansseja.

Havainto on merkittävä siksi, että – kuten edellä tulosten yhteenvetokeskustelussa nostin esiin – se lähes vääjäämättä strategiointivastuullisuuden hajautumisen ja toimijuusvajeen myötä lisää organisatoristen käytäntöjen ja eritoten järjestelmien 'toimijuutta' organisaation toiminnan virran ohjaajina, eli saa aikaan järjestelmisaatiota.

6.2.2 Tutkimuskysymys 2

Mitä implikaatioita organisatorisilla ja yliorganisatorisilla käytännöillä on ollut strategiatoimijuuteen ja strategiointiin?

Tutkimusajanjakson alkupuolella informaalit ja läpinäkymättömät *ad hoc* –käytännöt ja kulisissa 'sumpliminen' sekä muu epämuodolliseen, henkilösuhteisiin perustuva interaktio olennoi osaltaan yhteiskunnallista eli informaalia käytäntöasetelmaa. Yhteiskunnallisissa yliorganisatorisissa käytännöissä tyypillinen konsensuspyrkimys yhdessä lainsäädännön kanssa vaikuttaisi tulkintojen perusteella tuottaneen strategiatoimijuutta ylimmän toimivan johdon lisäksi organisaation sisäiselle eturyhmälle (ylioppilaskunta). Jäykkyyttä konnotoivasta tilivirastotuksesta huolimatta organisaation strategioinnin tulkitaan olleen vahvasti sisäisistä strategiatoimijoista riippuvaista, toisin sanoen tietyt yliorganisatoriset käytännöt vaikuttavat

toimineen mahdollisesti lähinnä hidasteena, muttei niinkään esteenä organisaation toiminnan virrassa.

Toiminnan virtaan organisatorisena käytäntönä vaikutti annettujen merkitysten perusteella sekä organisaation jäsenten että yksiköiden vahva itseohjautuvuus ulkoisten ja sisäisten resurssiallokaatio- ja hallintokäytäntöjen tuottaessa kokemuksia sekä ristiriidoista, sisäisestä organisaatioyksiköiden välisestä kilpailusta ja vaikutusvallan puutteesta että tietyille tahoille valtaistumista ja sitä kautta toimijuutta. Toisaalta itseohjautuvuus yhdessä organisaation jäsenten pääosin jaetun ymmärryksen koko organisaation tavoitteesta kanssa, tulkitaan tuottaneen luovan vapauden kautta valtaistumista.

Ensimmäisellä periodilla tyypilliset *ad hoc* –käytännöt kasvaneen ja vakiintuneen organisaation toiminnassa tuottivat merkityksenantoprosessien perusteella johdolle kaottisuuden kriisikokemuksen (Greiner, 1972) ja tarpeen toimintatapojen formalisoimiselle, minkä johdosta toisella tutkimusperiodilla 'analyttinen strategiatyö tilattiin taloon' uuden ulkopuolisen strategiatoimijan, konsultin, ja yleisesti tunnettujen strategiikäytäntöjen avustuksella. Voimistuva yliorganisatorinen kilpailudiskurssi ja samoin yliorganisatorinen tulosvastuuajattelu (vrt. esim. Tienari et al., 2003; Hilpelä, 2004) sekä resurssikontrolloijien ja kilpailijoiden luoma paine tukivat tulkintani mukaan pyrkimyksiä systematisoida strategiointia ja sitä kautta lisätä organisaation legitimitettä (Hannan & Freeman, 1984).

Analyttinen strategiatyö ja strategiset valinnat yhteiskunnallisen kilpailuilmapiirin (esim. Harju, 2015: 12-17) nousun manifestaationa vaikuttavat aiheuttaneen osaltaan tilivirastoidentiteetin murenemisen alkamisen. Uusi organisatorinen tulosohtauksen käytäntö – tulospistejärjestelmä – sekä yliorganisatorinen keskeisen resurssikontrolloijan lanseeraama tulossopimuskäytäntö voimisti tulkintani mukaan strategioinnin painopisteen muutoksen alkua kohti käytäntöjen lisääntyvää roolia henkilötoimijoihin nähden, sillä nämä käytännöt määrittivät arkitoiminnan virtaa uudella tavalla. Uusi informaali organisatorinen käytäntö – osastonjohtajien kokous – muutti tulkintojen perusteella toimijakentän dynamiikkaa kohti virallisten organisatoristen roolipositoiden kautta muodostuvaa toimijuutta syrjäyttäen aiemman sisäisen eturyhmätoimijan.

Tulosohtauksen institutionalisoituessa ja strategioinnin – käytännössä johtamisen – organisoituminen formaalimpien roolien perusteella käytäntöjen toiminnan virran ohjausvaikutus näyttäisi lisääntyneen kolmannella tutkimusperiodilla järjestelmien ja prosessien ohjatussa yhä vahvemmin tulkintoja organisatorisesta todellisuudesta. Tätä tulkintani mukaan voimisti formaaleihin rooleihin perustuva kollegiaalinen johtaminen viemällä tilaa vahvoilta habitustoimijoilta. Samaan aikaan keskeisen resurssikontrolloijan (opetusministeriö) tulosseurannan yksityiskohtaistuminen näyttäisi tuottaneen enenevässä määrin voimakkaita strategisia vihjeitä, jotka sosiaalisessa interaktiossa annettujen merkitysten kautta tulkitaan ohjaavan arkitoiminnan virtaa.

Lisääntyvä yliorganisatorinen kilpailu-, laatu- ja tehokkuuspuhe muuttuessaan myös organisatoriseksi käytännöiksi voimistivat tulkintaisesti edelleen käytäntöjen merkitystä organisaation strategioinnissa vieden sekä tosiasiallista että koettua toimijuutta kauemmas organisaation yksittäisiltä tahoilta. Toisaalta organisaatioyksiköiden pienyritysmäinen toimintatapa ("corporate venturing", ks. esim. Zahra & Covin, 1995) ja siihen liittyvä yksiköiden rahallisten ylijäämäresurssien itsenäinen hallinnoiminen organisatorisena käytäntönä sai aikaan käytännölle annettujen merkitysten perusteella valtaistumisen kokemusta oman toiminnan suhteen. Samaan aikaan annettujen merkitysten perusteella formaali strategiatyö menetti aiemmin tärkeää analyyttistä substanssimerkitystään ja muuntui enemmänkin sidosryhmäviestintätyöksi, jolla osaltaan myös viestittiin organisaation uudelleenidentifikaatiosta, jotta organisaatio erottuisi selkeästi uudesta kilpailijainstituutiosta. Uudelleenidentifikaatiota ja erottautumista olennoivat myös organisaatiossa tutkimusperiodilla nousseet diskurssiiviset käytännöt tieteellisyyden esiin nostamisesta ja korostamisesta.

Tutkimusajanjakson loppua kohden yhä vahvempi yliorganisatorinen ja kansainvälinen globaali yliopistokilpailu- ja huippuyliopistot-diskurssi (ks. myös Teichler, 2011; Kankaanpää, 2013: erit. 40-43) käytäntönä sekä 'mitattavissa olevan tieteellisyyden' normia manifestoivat jufo-julkaisut, ja näiden kautta organisatoriseksi käytännöksi muodostunut 'jufo-puhe', ovat tulkintojen mukaan saaneet merkittävän aseman organisaation arjen strategioinnissa, varsinkin organisaatioyksiköiden tasolla. Sosiaalisessa interaktiossa 'jufo-puheelle' annetuissa merkityksissä korostuu organisaation toiminnan rahoituskäytäntöjen - etenkin yliorganisatorisen yliopistojen rahoitusmallin - vaikutus organisatorisesta todellisuudesta tehtyihin tulkintoihin ja sitä kautta toiminnan virtaan eli arjen strategiointiin.

Samaan aikaan strategiadiskurssi metadiskurssina (ks. esim. Hyland, 1998a; Hyland, 1998b) ja keskeisten resurssikontrolloijien asettama mukautumisvaade strategiapuheelle on tuottanut tulkintani mukaan uuden yliorganisatorisen normiston, jonka mukaan organisaation ja sen viiteryhmän tulisi vähintäänkin diskurssiivisesti toimia (vrt. Markwick & Fill, 1997; Van Leeuwen, 2007). Normiston kautta yliopistoille syntynyt kontekstuaalinen todellisuus tuottaa vastaavasti tulkintani mukaan 'strategiapöhinän' metatoiminnan vaateen: suuren osan organisaation toiminnasta on näyttäytyttävä strategisena tai vähintäänkin signaloitava yhdenmukaisuutta julkilausutun strategian kanssa (vrt. esim. Mir, 2003; Spence, 2007) sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Uusi kontekstuaalinen todellisuus on osaltaan tuottanut tulkintani mukaan myös vaateen vahvasti managerialistisesta organisaation organisoitumistavasta, johon tukeutuen määrätietoisesta ohjauksen keskittämistä on erilaisten hallinnollisten järjestelmien ja - prosessien sekä tiukan hierarkkisen johtamisjärjestelmän avulla toteutettu siirtäen koettua strategiatoimijuutta yhä tiukemmin johdon rooliposiioihin. Kuitenkin vahvin tosiasiallinen strategiatoimijuus on tulkintani mukaan siirtynyt yliorganisatoristen käytäntöjen kautta keskeisille resurssikontrolloijille, voista voimakkaimpana näyttäytyy valtio opetus- ja kulttuuriministeriön hahmossa.

Kokonaiskuvassa siis sekä organisatoriset että yliorganisatoriset käytännöt ovat vaikuttaneet koko tutkimusajanjakson yli hyvin voimakkaasti organisaation strategiointiin ja strategiatoimijuuden syntymiseen. Kuitenkin kehityskulku on 'autonomian paradoksin' mukaisesti ollut kohti käytäntöjen lisääntyvää roolia sekä yliorganisatoristen käytäntöjen (esim. 'strategiapöhinän' metatoiminnan normivaade, huippuyliopistodiskurssi) että organisatoristen käytäntöjen (esim. strategiapuhe, tulostmittaus) tapauksessa.

6.2.3 Tutkimuskysymys 3

Miten edelliset (tutkimuskysymykset 1-2) ovat yhteydessä organisaation kannalta merkittäviin seurauksiin – sekä aiottuihin että ei-aiottuihin?

Organisaation vahva kasvu ja legitimiteetin saavuttaminen toiminnan laajenemisen myötä sidosryhmien silmissä ovat tulkitusti selkeitä organisaation kannalta merkittäviä aiottuja seurauksia ensimmäisellä tutkimusperiodilla. Strategisen suunnan reaktiivisesta ja emergentistä luonteesta (vrt. Mintzberg & Waters, 1985) – jota voidaan pitää ei-aiottuna seurauksena – huolimatta merkityksenannoista tulkitsemani suhteellisen laajasti jaettu yhteinen missio kasvusta ja legitimiteetin saavuttamisesta tuotti osaltaan muun strategioinnin avulla haluttua kasvua. Organisoituminen perustui ilmeisen ei-aiotusti joukkoon pienyritysmäisiä yksiköitä, joissa yksittäisillä tahoilla oli suurta valtaa oman toimintansa osalta. Yksiköiden ja yksilöiden välinen sisäinen resurssikilpailu näkyy tulkinnoissa ei-aiottuna, mutta organisaation kannalta merkittävänä seurauksena. Tästä huolimatta strategioinnille annettujen merkitysten perusteella voidaan sanoa, että organisaatioon rakentui vahvaa yhteisöllisyyttä, "Hervannan henkeä".

Toisella tutkimusperiodilla eksplisiittisen strategiatyön 'asettuminen taloksi' tuotti aiotusti analyttisiin menetelmiin perustuvaa organisaation kannalta selkeämpää ja näkyvämpää suuntaa sekä päätöksentekokäytäntöjen muuttumista läpinäkyvämmiksi. Uusien tulostmittareiden keinoin jäsentynyt toiminta tuotti tulkitusti aiottua johdon kontrollin voimistumista. Toisaalta käyttöön otettu tulospistejärjestelmä organisatorisena käytäntönä tuottaa organisatorista todellisuutta myös ei-aiotuilla tavoin määritellen varsin nimenomaisesti ja eksplisiittisesti, mikä on haluttua, arvokasta toimintaa – mikä on 'tulos' (ks. esim. Morgan, 1988; Ahrens & Chapman, 2007; Jordan & Messner, 2012) – vahvemmin kuin mikään strateginen julkilausuma. Itse asiassa tulkintojen perusteella voidaan sanoa, että formaali strategiadokumentti jäi varsin pienen toimijajoukon välineeksi organisaation toiminnan ohjauksessa. Samaan aikaan näkyvästi viestitty ja tulkitusti suhteellisen jaettu organisatorinen identiteetti vahvana paikallisen teollisuuden yhteistyökumppanina ja palvelijana tuotti aiotusti organisaatiolle lisää resursseja ja sitä kautta kasvua. Myös sidosryhmien kokemus organisaatiosta strategisesti aktiivisena ja ketteränä paransi aiotusti organisaation legitimiteettiä.

Organisaation kasvu, strategiatoimijakentän muutos ja sitä kautta muuttunut johtamiskulttuuri tuotti kolmannella tutkimusperiodilla tulkintani mukaan aiotusti johtamisvastuun ja –vallan siirtymistä kohti formaaleja organisatorisia rooleja. Vahvojen habitustoimijoiden puuttuessa kuitenkin aiottu tulospistejärjestelmän ja tulosohjauksen institutionalisoituminen voimisti ei-aiotusti niiden organisatorisen todellisuuden määrittävää vaikutusta. Toisaalta jo itsestään selvänä pidetty organisaation sisäinen tulosohjaus ja vahvat organisatoriset diskursiiviset käytännöt mahdollistivat aiotusti johdon organisatorisen äänen voimistumista. Diskursiivisten käytäntöjen kautta myös – annettujen merkitysten perusteella – aiotusti tuotettiin ja lujitettiin organisaation uudelleenidentifikaatiota, kun taas ei-aiotusti kilpailudiskurssin uusintaminen ja 'muutospuheen' institutionalisoituminen (Tienari et al., 2003; Virsu, 2012) tulkintani mukaan tuotti enenevässä määrin vähintäänkin implisiittisesti läsnä olevaa kokemuksellista epävarmuutta arjen toiminnan virrassa.

Strategioidinnin aiottu organisaation kannalta merkittävä seuraus oli myös järjestelmien ohjausvaikutuksen myötä ylimmän toimivan johdon kontrollin lisääntyminen ja toiminnan virran organisoituminen kohti määriteltyjä uria. Järjestelmien tuottama objektiivisuuden verho ("veil of objectivity", ks. esim. Bacharach et al., 2000: 705) tosin ei-aiotusti niukensi tulkittua inhimillisen toimijuuden kokemusta etenkin organisaatiohierarkian alemmilla tasoilla. Samoin ei-aiotusti kollegiaalisuuteen perustuvat johtamismalli ja päätöksentekojärjestelmä sekä kilpailevat strategiset narratiivit (Fenton & Langley, 2011) synnyttivät strategiadiskurssia ilman johdon toivomaa yhteistä suuntaa tai polkua (Lamberg & Parvinen, 2003) formaalin strategian jäädessä vuosikertomuspuheen tasolle.

Tutkimusajanjakson loppua kohden strategioidinnille annettujen merkitysten perusteella voidaan tulkita, että aiotusti organisaation tieteellinen taso on noussut ja sitä kautta uudessa kontekstuaalisessa todellisuudessa organisaatio on onnistunut vahvistamaan legitimitettiään omaksi kokemassaan viiteryhmässä sekä keskeisen resurssikontrolloijan silmissä. Uuden kontekstuaalisen todellisuuden myötä hegemonisoitunut strategiadiskurssi sekä substanssimielessä että metadiskurssina on yhtäältä organisaation kannalta merkittävä aiottu seuraus, joka tiettyjen toimijaryhmien kokemuksissa näyttäytyy parantuneena ja terävöityneenä suuntana. Toisaalta taas ei-aiotusti strategiadiskurssin hegemonisoituminen on johtanut tulkintojen mukaan pluralistiselle organisaatiolle tyypillisen monitahoisuuden koettuun kaventumiseen, monokulturisaatioon, joka taas vastaavasti koetaan aiheuttaneen identiteettikriisiä (vrt. Oakes et al., 1998) ja hämmennystä niissä toimijaryhmissä, joiden toiminnan välitön kontribuutio organisaation etenemiseksi kohti haluttua suuntaa ei ole ilmeinen.

Samoin koetun ristiriidan 'uuden tien' implikoivan organisatorisen identiteetin ja toisaalta arkitoiminnan virrassa sekä organisaation kulttuuriperinnöstä koetun välillä (ibid.) voidaan annettujen merkitysten valossa tulkita tuottavan ei-aiotusti keskimäärin heikentynyttä kykyä identifioitua organisaatioon. Vastaavasti organisaation formaalin strategian kautta viestityn

retorisen vision (Bormann, 1972) koetaan tulkintojen perusteella olevan ristiriidassa arjessa koetun toiminnan virran kanssa, mikä on strategioinnin ei-aiottu seuraus – ainakin toistaiseksi. Samaan aikaan koettu vahva tulosorientoituneisuus ja raha tulkittuna toiminnan ajurina tuottavat tulkintojen perusteella ei-aiotusti kokemusta siitä, ettei luovassa tieteellisessä toiminnassa tärkeäksi koetulle reflektiolle, pohdinnalle ja varsinkin uusien eri tieteenalojen väliselle ”löytöretkeilylle” jää aikaa. Vahva tulosorientoituneisuus ja yksilötasolle ulottuva suoritusten mittaaminen taas koetaan sisäistä yksilöiden välistä kilpailua lisääväksi ja tätä kautta ei-aiotusti yhteisöllisyyttä (vrt. ”Hervannan henki” edellä) vähentäväksi seuraukseksi.

Määrätietoinen johtamisjärjestelmä hierarkkisen linjaorganisaation ja hallinnollisten prosessien sekä tietojärjestelmien kautta on yhtäältä aiotusti mahdollistanut vielä aiempaa selkeämmän johdon kontrollin organisaation toiminnasta, mutta samaan aikaan ei-aiottuna seurauksena voidaan tulkintojen perusteella pitää yliorganisatoristen ja organisatoristen käytäntöjen tuottamaa järjestelmisaatiota, joka merkityksenantojen perusteella aiheuttaa tunnetta ’koneistumisesta’ sekä siitä johtuvaa lannistuneisuuden kokemusta organisaation alemmilla tasoilla. Järjestelmisaatio kasvattaa myös annettujen merkitysten perusteella ei-aiotusti johdon ja työntekijöiden välistä etäisyyttä (”managerial distance”, Lundholm et al., 2012), joka lienee yksi syy yhteisöllisyyden (”Hervannan hengen”) koettuun vähenemiseen. Strategioinnin painopisteen siirtyminen voimakkaasti yliorganisatorisiin käytäntöihin ja organisaation ulkopuolisille strategiatoimijoille tuottaa organisaation kannalta huomattavan merkittävän ei-aiotun seurauksen, ’autonomian paradoksin’.

SaP –perspektiivin odotusten mukaisesti siis strategioinnilla on ollut yli koko tutkimusperiodilla merkittäviä sekä aiottuja että ei-aiottuja seurauksia. Näistä huomionarvoisimpina esiin nousevat etenkin tutkimusajanjakson loppua kohden näyttäytyvät ei-aiotut seuraukset (esim. järjestelmisaatio, yhteisöllisyyden väheneminen ja autonomian paradoksi), sillä sosiologisen katseen mukaisen tutkimuksellisen intressin lisäksi sillä niillä on otaksuttavasti merkittäviä käytännöllisiä implikaatioita organisaation tulevan strategioinnin kannalta.

6.2.4 Tutkimuskysymys 4

Miten edelliset (tutkimuskysymykset 1-3) ovat yhteydessä organisaation jäsenten ja sen keskeisten sidosryhmien kokemuksiin nykyisestä strategiatoimijuudestaan ja organisaation strategioinnista?

Varsinkin organisaation alemmilla tasoilla strategiatoimijuus koetaan vähäiseksi, koska tehtävänä tulkitaan lähinnä olevan hegemoniseen strategiadiskurssiin mukautumisen tai jopa alistumisen signaloinnin sekä tuottaa niitä tuloksia, jotka järjestelmä tunnistaa tuloksiksi. Tämä vastaavasti tuottaa kokemuksia voimattomuudesta, lannistuneisuudesta tai vaikutusvallan menettämisestä (”disempowerment”) (Boje & Rosile, 2001; Fulop & Linstead, 2009) niissä toimijaryhmissä, joiden

toiminta ei ole tulkitusti yhteensopivaa järjestelmän tuottamista strategisista viesteistä – symbolisista eleistä – sosiaalisessa interaktiossa tehtyjen merkitysten kanssa. Tutkimusajanjakson yli ja etenkin loppua kohden voimistuneen kehityskulun myötä organisaation alemmilla tasoilla tämänhetkiset kokemukset omasta strategiatoimijuudestaan vaikuttavat tulkintojen perusteella olevan niukat heidän mieltäessään itsensä lähinnä ’suorittavaksi portaaksi’. Toisaalta toimijaryhmissä, joiden toiminta on erinomaisesti yhteensopivaa vahvasti järjestelmien tuottamien ja mahdollisesti keskijohdon voimistavien viestien kanssa, valtaistumisen kokemus (”empowerment”) (ibid.) on mahdollinen. Strategian tuottamisella varsinkin johtamiskurssissa on tässä tapauksessa merkityksenantojen perusteella valtava vaikutuksia ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin esimerkiksi hyvinvoinnista, osallisuudesta ja tasavertaisuudesta (vrt. Knights & Morgan, 1991).

Keskijohto on aineiston perusteella tulkittuna merkittävässä roolissa ylhäältä tulevan ’viestin viejänä’ ja tulkkina eli näin ollen tosiasiallinen strategiatoimija, mutta samaan aikaan keskijohdon oma kokemus toimijuudesta on vähäinen, koska sisällöllinen kontribuutio formaaliin strategiaan on vähäistä, vaikka johdon taholta on tarkoituksena osallistaa keskijohtoa viralliseen strategiointiin. Organisaation strategiointi sisäisessä katsannossa tulkitaan olevan pääosin ylimmän toimivan johdon hallussa, mikä joissain tulkinnoissa näyttäytyy osittaisena paluuna tässä tutkimuksessa käsitellyn kehityskaaren alkuun. Johdolla on valta määritellä sekä keskeiset järjestelmät, jotka tuottavat toiminnan virtaa voimakkaimmin ohjaavat ’kovat vihjeet’ (esim. tulospistejärjestelmän sisältämät tunnustetut tulokset ja niiden keskinäinen paremmuusjärjestys) että se hegemoninen strategiadiskurssi, jonka ympärille organisatorinen puhe ja toiminta kietoutuvat.

Lisäksi ylimmän toimivan johdon strategiatoimijuutta vahvistaa roolipositioden myötä määrittyvän toimijuuden aikakaudella kyky nimetä keskeisten organisatoristen roolien haltijat (esim. keskijohto). Kuitenkin, strategioinnin kokonaisuutta tarkasteltaessa johdon strategiatoimijuus on autonomian paradoksin myötä vähentynyt, koska yliorganisatoristen käytäntöjen rooli sekä yliopistokentässä että yhteiskunnassa laajemminkin on kasvanut, jolloin johdolla on varsin suuri normipaine vastaavaan ’normimukautuvuuteen’ kuin organisaation sisällä alempien organisaatiotasojen jäsenillä. Toisin sanoen yliorganisatoristen normien uusintamista on signaloitava etenkin normiston vaateille sopivan strategisen diskurssin keinoin. Tietyiltä osin johdon tekemien merkityksenantojen perusteella johdon kokemus omasta toimijuudestaan olennoi autonomian paradoksia.

Joka tapauksessa koko tutkimusajanjakson yli kokonaiskuva myötäilee yritysmäisen yliopiston ja managerialismin ideoita (Kankaanpää, 2013): strateginen johtamisote on keskittynyt ylimpään johtoon sekä ylimpään toimivaan johtoon ja johdon kontrolli organisaatiosta on napakoitunut. Tässä mielessä vuoden 2010 yliopistouudistuksen yksi tavoite on toteutunut, joskaan ei lieveilmiöittä (ks. tutkimuskysymys 3). Näin ollen kokonaiskuva yli koko tutkimusajanjakson on se, että organisaation keskeisen strategioinnin sijaintipaikka on siirtynyt organisaation sisältä

varsin pitkälti rajapintaan organisaation hallituksen ja ylimmän toimivan johdon sekä keskeisten resurssikontrolloijien – erityisesti opetus- ja kulttuuriministeriön sekä osin myös merkittävien tutkimusrahoittajien kuten Suomen Akatemian ja Tekesin – välille vieläpä siten, että merkittävin strategiatoimijuus eritoten pehmeän vallan (Nye, 1990; 2008; Hakari, 2013) näkökulmasta (vrt. esim. kielipeli) on siirtynyt organisaation ulkopuolelle. Näin ollen mikäli tuntuja strategisia muutoksia halutaan tai odotetaan, joko substanssissa tai strategioinnin reunaehdoissa ja käytännöissä, ovat ne tämän tutkimuksen perusteella odotettavissa juuri näiden ulkoisten toimijoiden taholta sekä tämän tutkimuksen case-organisaation että oletettavasti muiden samaan viiteryhmään kuuluvien organisaatioiden tapauksessa.

6.2.5 Päättökysymys

Kuinka organisaation jäsenet ja keskeiset sidosryhmät kokevat 'strategiapöhinän tulemisen taloon' ja mitä implikaatioita tällä on organisaation strategiointiin ja sen onnistumisen edellytyksiin?

Kokemukset 'strategiapöhinän tulemisesta taloon' ovat ristiriitaisia. Organisaation ylimmässä johdossa ja ylimmässä toimivassa johdossa – etenkin organisaation ulkopuolisista henkilöistä ja keskeisten ulkopuolisten sidosryhmien edustajista koostuvassa hallituksessa – 'strategiapöhinä' ja sen olennoima managerialismi näyttäytyy tehdyissä tulkinnoissa välttämättömänä, jotta organisaatio selviäisi kiristyvässä, kansainvälisessä kilpailussa. Lisääntyvään kilpailudiskurssiin vetoamalla ko. strategiatoimijat tulevat itse uusintaneeksi myös merkityksiä antaessaan 'strategiapöhinää'. Samoin keskeiset resurssikontrolloijat korostavat määrätietoista, managerialistista johtamista, mitä 'strategiapöhinä' myös metakäytäntönä edustaa.

Alemmilla tasoilla 'strategiapöhinän tuleminen taloon' koetaan osin jakautuneesti. Yhtäältä se koetaan tervetulleena tieteellistä julkaisutoimintaa ja muutoin strategiaviestien substanssisällön kanssa yhteensopivaa toimintaa valtuuttavana ja näin ollen oman toiminnan legitimiyttä sekä koettua valtaistumista tuottavana ilmiönä. Toisaalta taas se koetaan enemmänkin hegemonisuuteen pyrkivänä metapuheena, joka pyrkii sovittamaan organisatorisen toiminnan yhteen muottiin jättäen osan henkilöstöstä (ja myös ulkoisista sidosryhmistä) kokemuksellisesti legitimiiden toimintojen reunamille ja ulkopuolelle aiheuttaen tunnetta lannistuneisuudesta sekä hämmennystä omasta identiteetistä.

Vaikka tietyiltä osin 'strategiapöhinä' otetaan tervetulleena vastaan, organisaation kaikilla muilla tasoilla paitsi ylimmässä johdossa (hallitus) ja ylimmässä toimivassa johdossa (rehtori ja hallintojohtaja) strategiadiskurssiin suhtaudutaan managerialistista otetta vierastavasta yliopistokontekstista johtuen lähtökohtaisesti varsin skeptisesti. Voidaankin sanoa, että organisaation ylin toimiva johto ja hallitus on voimakkaimmin omaksunut vallitsevan

normiympäristön – uuden kontekstuaalisen todellisuuden – diskurssipaineet ja uusintaa niitä organisatorisessa puheessa.

Tässä tapauksessa strategioinnin – kuten se tässä tutkimuksessa hyvin laajasti käsitetään – kannalta olennaisin kokemus 'strategiapöhinän tulemisesta taloon' on virallisen organisaatiolta vaaditun strategiadokumentin ja siinä esitettyjen formaalien arvojen sekä arjen toiminnan virrassa näyttäytyvien arvojen, siis käytännön johtamisen, välinen ristiriita. Formaali strategia koetaan ulkokultaiseksi ja näennäiseksi juhlapuheeksi sisällöllisen toiminnan ja arkitodellisuuden ollessa käytäntöjen – varsinkin järjestelmien – määrittämää. Näin ollen vaikuttaisi siltä, että 'strategiapöhinän asettuminen taloon' on kesken. 'Pöhinä' on saapunut, mutta vahvasta kulttuuriperimästä ja organisaation historiasta johtuen managerialismin normien mukaisen strategioinnin institutionalisoituminen osaksi organisaation luontevaa arkitoimintaa ei ole vielä tapahtunut. Itse asiassa pluralistisen asiantuntijaorganisaation – ja etenkin yliopistoorganisaation – ollessa kyseessä ylhäältä alas tuotettu 'strategiapöhinä' voi ennemminkin olla toiminnan kannalta haitaksi kuin hyödyksi tai ainakin hidastaa halutun 'strategiapöhinän' institutionalisoitumista. Toisin sanoen strategioinnin tulisi olla nykyistä sallivampaa ja ennemminkin organisaation jäsenten yhteisesti tuottamaa, kuin nykyinen ylhäältä tuotetuksi varsin laajalti koettu hegemoninen strategiadiskurssi.

Organisaation strategioinnin kannalta on merkittävää, että 'strategiapöhinä tulee taloon' tämän tutkimuksen valossa kahdella tavalla: 1) järjestelmien eli näennäisen teknisten ja vähäpätöisten käytäntöjen kautta ja 2) leimallisesti ylevän strategisen diskurssin ja virallisen strategiaviestinnän sekä eksplisiittisen strategiatyön kautta. 'Strategiapöhinää taloon tuovat' järjestelmät organisoivat arjen toiminnan virtaa jo aikaisessa vaiheessa ja vaivihkaa, tuottaen tulkintoja todellisuudesta, jotka taas ohjaavat arjen strategiointia. Vastaavasti 'strategiapuhe' mm. visioina ja ylevinä päämäärinä sekä virallisena strategiatyönä ja vahvasti managerialistisena johtamismallina on organisoinut näkyvästi arjen toimintaa vasta myöhemmin. Järjestelmät ja niiden arjen strategiointia ohjaava vaikutus vaikuttavatkin ainakin tässä tapauksessa olevan selvästi aliarvioituja. Onkin huomattavaa, että 'strategiapöhinän tullessa taloon' järjestelmät vaikuttavat toiminnan virtaan aiemmin kuin 'strategiapuhe'.

Niinpä vaikuttaisi siltä, että välittömin tapa vaikuttaa strategiointiin organisaation alimmilla tasoilla, on järjestelmien keinoin. Näin toimittaessa on kuitenkin otettava huomioon, että järjestelmien kautta johtaminen ja strategiointi on omiaan tuottamaan ei-aiottuja lieveilmiöitä, joilla taas vastaavasti voi olla organisaation kannalta merkittäviä seurauksia pidemmällä aikavälillä. Toisin sanoen, kun 'strategiapöhinä tulee taloon' järjestelminä ja 'puheina', syntyy hämmennystä ja negatiivisia kokemuksia, jos nämä ovat ristiriidassa keskenään.

Näin ollen järjestelmät ja 'strategiapuhe' tulisi saattaa keskenään yhteensopiviksi. Organisaation strategioinnin onnistumisen edellytysten parantamiseksi tulevaisuudessa ja organisaation

yhteisesti jaetun strategisen suunnan muodostamiseksi tarvitaan myös laajasti osallistavia ja inhimillistä toimijuutta korostavia keinoja.

6.3 Mitä tästä opimme?

6.3.1 *Teoreettiset ja metodologiset implikaatiot*

Strategia käytäntönä -tutkimus luonnollisesti jo nimensäkin mukaisesti nostaa käytäntöjen roolin hyvin näkyväksi organisaatioiden strategioinnin ja sen seurausten ymmärtämisessä ja selittämisessä (Whittington, 1996; Jarzabkowski & Spee, 2009; Vaara & Whittington, 2012). Tutkimukseni kuitenkin korostaa yliorganisatoristen käytäntöjen roolia tässä tehtävässä. Lisäksi tämän tutkimuksen tulokset nostavat esiin sen, että merkittävät yliorganisatoriset käytännöt eivät missään tapauksessa rajoitu ehkäpä tyypillisimmin aiemmassa tutkimuksessa identifioituihin toimialalla (tämän tutkimuksen tapauksessa yliopistosektorilla) vallitseviin käytäntöihin (vrt. esim. Lounsbury & Crumley, 2007; Gomez & Bouty, 2011), vaan organisaation strategioinnilla on selväpiirteisiä kytköksiä – kuten sosiologiaan nojautuvan tutkimusperspektiivin on luontevakin tunnistaa – myös ylemmän tason käytäntöihin kuten yhteiskunnallisiin tai kansainvälisiin käytäntöihin. Tässä mielessä tulokset tarjoavat empiiristä tukea Frølichin et al. (2013) teoreettisille, pääosin institutionaaliseen teoriaan perustuville mutta myös SaP –perspektiivin informoimille argumenteille.

Näistä esimerkkeinä tässä löydöksissäni nousevat esiin mm. kansallinen organisatorisen interaktion normisto (esim. henkilösuhdeperusteisuus, politisoituneisuus, kilpailudiskurssi) sekä etenkin tutkimusajanjakson loppua kohden otaksuttavasti yleisen globalisoitumiskehityksen – joka sekin itse asiassa on nähtävissä sekä kansallisena että kansainvälisenä diskurssina eli yliorganisatorisena diskursiivisena käytäntönä – myötä esimerkiksi kansainväliset yliopistorankingit ja 'julkaise tai kuole' ("publish or perish", ks. esim. Baumann, 2002; McGrail, Rickard, & Jones, 2006) –tyylinen tiedeyhteisön organisoiva normi.

Aikaisemmassa strategiatutkimuksessa on tunnistettu etenkin toimialatasoisten käytäntöjen isomorfismia eli samankaltaisuutta tuottava vaikutus mm. organisaatioiden matkimistaipumusten kautta (esim. Haveman, 1993; Barreto & Baden-Fuller, 2006). Toisin sanoen tässäkin mielessä toimialatasoiset käytännöt vaikuttavat organisaatioiden strategointiin. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kuva täydentyy edellä esiin nostamieni yliorganisatoristen käytäntöjen perusteella siten, että isomorfismia tuottava mekanismi on operatiivinen, kuten Frølichin et al. (2013) myös arvelevat, myös toimialojen välisesti (esim. yhteiskunnalliset kilpailu-, tulos- ja muutodiskurssit) sekä lisäksi kansainvälisesti (esim. ranking-listat kriteereineen).

Näin ollen tämän tutkimuksen yksi selvä implikaatio SaP –tutkimukselle on, että strategioinnin mikrotasolta makrotasolle ulottuvan kattavan ymmärryksen saamiseksi kaikki kollektiivisuuden tasot yksilöstä kansainväliseen kontekstiin ovat ymmärryksen kannalta tärkeitä ja näin ollen SaP –tutkimus näyttäytyy sekä entistä haastavampana että mielenkiintoisempana. On kuitenkin huomattava, että tässä tutkimuksessa ei ole tarkasteltu strategioinnin mikroprosesseja ensi käden aineiston keinoin aivan niin mikrotasoisina kuin aiemmassa SaP –tutkimuksessa on ajoittain tehty esimerkiksi yksittäisiä strategiointiepisodeja kuten johdon strategiatyöpajoja tai –retriittejä tutkittaessa (vrt. esim. Mezas et al., 2001; Maitlis & Lawrence, 2003; Johnson et al., 2010).

Joka tapauksessa aiemmassa SaP –tutkimuksessa on peräänkuulutettu tutkimusta, joka entistä nimenomaisemmin tutkii strategiointia läpi eri organisoitumisen kollektiivisuuden tasojen (Jarzabkowski & Spee, 2009; Vaara & Whittington, 2012), ja tällä tutkimuksella pyrin vastaamaan tähän esitettyyn tarpeeseen kontribuoiden varsinkin ulottamalla tämän tarkastelun toimialatasoa korkeammille organisatorisen kollektiivisuuden tasoille. Niin ikään pyrin tällä tutkimuksella vastaamaan Frølichin et al. (2013: 90) esittämään tarpeeseen avata yliopisto-organisaatioiden strategioinnin 'mustaa laatikkoa'.

Toinen SaP –tutkimukselle implikaatioita tuottava havainto tässä tutkimuksessa on se, että vakiintuneen resurssiriippuvuusteorian (Davis & Cobb, 2010; Hillman et al., 2009) ja SaP –tutkimuksen mielenkiinnon kohteina olevien ilmiöiden välinen yhteys saattaa olla selitysvoimaisempi kuin aiemmin on eksplisiittisesti tuotu esiin. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella nimittäin organisaation toiminnan kannalta keskeisten resurssien kontrolloijilla – sekä organisaation sisäisillä että ulkoisilla – vaikuttaa olleen merkittävä toimijuus organisaation strategioinnin kannalta. Toisin sanoen toimijuuden syntymekanismina resurssiriippuvuusperustaisuus vaikuttaa huomionarvoiselta. Resurssiriippuvuusteorian näkökulmasta havainto ei ole toki ole uutuusarvoinen, mutta SaP –tutkimuksen näkökulmasta sen strategiointiin vaikuttavat mekanismit vaikuttavat tämän tutkimuksen valossa potentiaalisilta jatkotutkimuskohteilta.

Aiemmassa SaP –tutkimuksessa on peräänkuulutettu tutkimusta (esim. Jarzabkowski et al., 2007; Vaara & Whittington, 2012), joka tutkii strategiointia strategiatoimijoiden suhteen laajasti ulottaen tarkastelun eritoten ilmeisimpien strategiatoimijoiden kuten ylimmän johdon ja ulkoisista toimijoista strategiakonsulttien ulkopuolelle. Sama pätee myös eritoten yliopisto-organisaatioiden strategioinnin tutkimukseen (Frølich et al., 2013). Olen pyrkinyt eksplisiittisesti vastaamaan tähän haasteeseen metodologiseksi emergenssiksi kutsumani lähestymistavan kautta, jossa strategiatoimijoiden populaatiota ei määritetä etukäteen, vaan strategiatoimijoiksi osoittautuvien tahojen annetaan nousta esiin aineistosta. Tämän tutkimuksen perusteella tämä

lähestymistapa on SaP –tutkimuksen kannalta erittäin suotuisa ja suositeltava, sillä näin keinoin tutkimuksessa nousi esiin merkityksellisiä toimijoita esimerkiksi organisaatioiden ulkoisista sidosryhmistä (esim. opetus- ja kulttuuriministeriön ja organisaation sijaintialueen teollisuusyritysten edustajat) sekä organisaation sisältä (esim. tukipalveluorganisaation formaaliin strategiatyöhön osallistuneet jäsenet). Identifioimalla strategiatoimijat etukäteisesti esimerkiksi organisaation formaalin johtamisjärjestelmän tai organisaatiokaavion perusteella aiotuiksi tunnistettujen strategiatoimijoiden joukkona, nämä mainitut ulkoiset ja sisäiset strategiatoimijat olisivat otaksuttavasti rajautuneet pääosin tarkasteltavien toimijoiden ulkopuolelle.

Niin ikään strategiatoimijoiden laaja tarkastelu on organisaation strategioinnin kuvaamisen ja ymmärryksen kannalta oleellista, sillä tämän tutkimuksen perusteella etenkin organisaation alemman tason toimijoiden – jotka siis totunnaisesti lankeavat ilmeisten strategiatoimijoiden ulkopuolelle – kokemuksellisuuden tutkiminen auttaa ymmärtämään etenkin strategioinnin ei-aiottuja seurauksia. Näiden sisällyttäminen tutkimukseen on tämän tutkimuksen tulosten valossa SaP –tutkimuksessa tärkeää, sillä organisaation alemmien tasojen edustajien muodostaessa useimmiten, kuten tämänkin tutkimuksen tapauksessa, suhteellisen suuren joukon organisaation jäsenistä, on heidän kokemuksensa ja sen määrittämä toiminta merkityksellistä organisaation kannalta merkittävien seurausten syntymisessä ja näin muodoin lopulta organisaation menestyksekkyydenkin kannalta.

Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen suuntaan, että strategioinnilla pluralistisissa organisaatioissa on erityispiirteitä verrattuna puhtaan markkinaehtoisesti toimiviin voittoa tavoitteleviin yritysorganisaatioihin, kuten Frølich et al. (2013) ovat teoriaperusteisesti ehdottaneet. Myös aiemmassa SaP –tutkimuksessa on havaittu viitteitä tähän suuntaan (esim. Jarzabkowski & Fenton, 2006), mutta tutkimustietoa pluralististen organisaatioiden strategioinnista on kaivattu lisää (Vaara & Whittington, 2012), mihin tarpeeseen tällä tutkimuksella pyrin osaltani vastaamaan. Nämä erityispiirteet vaikuttavat tulosteni valossa juontuvan moniäänisyyden ja –arvoisuuden lisäksi tällaisten organisaatioiden – kuten esimerkiksi sairaaloiden tai yliopistojen – suhteellisen voimakkaasta kulttuuriperinnöstä, jossa sekä pluralistisuudella itsessään että esimerkiksi eri läsnä olevilla professioilla ja akateemisilla oppiaineilla on historiallisesti kehkeytynyt identiteetti (Frølich et al., 2013). Nämä puolestaan tuottavat esimerkiksi managerialisoitumisen tai toiminnan homogenisoimiseen pyrkivien käytäntöjen suhteen ylimääräistä kitkaa tai inertiaa (vrt. Hannan & Freeman, 1984; Hodgkinson, 1997) stereotyyppiseen voittoa tavoittelevaan yritysorganisaatioon verrattuna.

Toisin sanoen vaikuttaa siltä, että strategiointi pluralistisissa organisaatioissa on erityispiirteistä siksi, että organisatoristen käytäntöjen lisäksi (esim. organisaation tulosten mittaus- ja palkitsemiskäytännöt) ilmiössä läsnä ovat myös organisaation oman identiteetin implikoimat

traditionaaliset käytännöt (esim. humboldtilaisen sivistysyliopiston perinteiset käytännöt) sekä organisaatiossa edustettujen professioiden tai muiden vastaavien identiteettiryhmien omat käytännöt (esim. vakiintuneet pedagogiset ja tieteelliset käytännöt). Näin ollen tämän tutkimuksen empiiristen tulosten valossa ei-pluralistisessa kontekstissa tehdyn SaP –tutkimuksen tulokset eivät varauksetta ja sellaisenaan yleisty pluralistisiin konteksteihin.

Näin ollen tutkimukseni tulokset antavat tukea aikaisemman tutkimuksen viitteille siitä, että pluralistisessa organisaatiossa strategiaikäytäntöjen tulisi olla – juuri em. lieveilmiöiden vähentämiseksi – dialogisia (vrt. Jarzabkowski & Fenton, 2006). Tästä implikaationa on se, että voimakkaasti formalisoituihin organisatorisiin käytäntöihin ja järjestelmävälitteisyyteen perustuva strategiointi ei vaikuta pluralistisen organisaation strategioinnin kannalta suotuisalta, sillä se otaksuttavasti juuri vähentää dialogisuutta tai ainakin sen keskimääräistä kokemusta.

Tutkimukseni tulokset nähdäkseni varsin selväpiirteisesti osoittavat, että strategiointi dynaamisena ilmiönä pidemmän ajanjakson (useiden vuosien tai vuosikymmenten) yli tarkasteltuna näyttäytyy rikkaampana ja näin ollen ilmiöstä runsaammin ymmärrystä tuottavana kuin tietyllä ajan hetkellä tai lyhyen ajan (vuosi tai alle) puitteissa. Pidemmän ajanjakson yli nimittäin organisaation strategioinnin sisäinen dynamiikka pääsee selväpiirteisemmin näkyville, kun esimerkiksi ei-aiottujen seurausten vaikutuksilla on aikaa nousta esiin ja tuottaa edelleen seurausvaikutuksia (esim. *ad hoc*-käytäntöjen tuottaman emergentin kasvun tuottama kontrollin puutteen kokemus ylimmässä toimivassa johdossa ja sen myötä mm. tietoisesti luodut tulosjohtamiskäytännöt ja niiden tuottama organisatorinen koettu todellisuus jne.). Niin ikään yliorganisatorisen tason käytäntöjen vaikutus organisaation strategioinnille (vrt. myös Frølich et al., 2013) piirtyy pidemmän tutkimusajanjakson myötä selvemmin esiin, kun näiden useimmiten hitaasti muuttuvien käytäntöjen pidemmän aikavälin muutokset ovat havainnoitavissa ja näin ollen niiden vaikutukset paremmin tunnistettavissa (esim. yhteiskunnallisen 'tulospuheen' ja myöhemmin 'muutospuheen' ja 'globalisaatiopuheen' esiinnousut ajan hengen ilmentyminä ja näiden seurausvaikutukset strategiointiin).

Pitkittäinen tutkimusasetelma on myös symbolisen interaktionismin perspektiivistä tärkeä, sillä tässä katsannossa tietyn ajanhetken strategiointi on vääjäämättä sidoksissa historiaan: historiassa tapahtuneet seikat ovat yksilöiden merkityksenannossa sosiaalisia objekteja ja näin ollen vaikuttavat yksilöiden toimintaan (Charon, 2010) – myös strategiointiin. Toisin sanoen tästä näkökulmasta SaP –tutkimuksessa organisaation historiaa ei strategioinnin ymmärtämis- ja selittämisympyrämissä voi sivuuttaa, vaikkei yksittäisessä tutkimuksessa varsinaista tutkimusasetelmallista pitkittäisyyttä olisikaan.

Aiempi SaP –tutkimus on tunnistanut ja korostanut diskursiivisten käytäntöjen merkitystä organisaatioiden strategioinnissa ja sen ymmärtämisessä (esim. Vaara et al., 2010; Mantere,

2013; Hardy & Thomas, 2014). Niin ikään aiemmassa SaP –tutkimuksessa on havaittu viitteitä siitä, että keskijohdolla on taipumus mukauttaa välittämiään viestejä, myös strategiaviestejä, valikoiden ja painottaen (Rouleau, 2005). Tämän tutkimuksen tulokset ovat näiden havaintojen kanssa yhteneviä. Kuitenkin tulokseni nostavat lisäksi esiin sen, että tämä ilmiö saattaa olla pluralististen organisaatioiden tapauksessa erityisen merkillepantava varsinkin käytännöllisessä mielessä, sillä em. mekanismi on omiaan tuottamaan organisaatiohierarkiassa keskijohdon alapuolella suhteellisen pelkistyneen strategisen todellisuuskuvan, hegemonisoituneen 'yhden polun' retorisen vision (vrt. Bormann, 1972; Lamberg & Parvinen, 2003) olosuhteissa, joka pluralistisen organisaation tapauksessa puolestaan on omiaan saamaan aikaan hämmennystä ja vastustustakin koetun monokulturisaation äärellä. Tässäkin mielessä siis pluralistiset organisaatiot vaikuttavat tutkimustulosteni valossa olevan erityispiirteisiä.

Huomautan kuitenkin, kuten edelläkin olen tehnyt, että tämä ilmiö saattaa näyttäytyä tuloksissani korostuneena, sillä tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on tutkimuksen suoritushetkellä vielä läpikäymässä varsin voimakasta managerialismin ja hegemonisen strategiadiskurssin implikoimaa murrosvaihetta. Näin ollen voi olla, että ilmiö tulee näyttäytymään toisin joidenkin vuosien päästä, kun murrosvaihe on ohi tai ainakin pidemmällä.

Keskijohdon osalta tutkimustulokseni nostavat myös esiin mikrotasoisemman huomion tämän toimijaryhmän strategiatoimijuuskokemuksen osalta. Tulosten valossa nimittäin vaikuttaa siltä, että keskijohdon (ja otaksuttavasti muidenkin organisatoristen toimijaryhmien) osalta osallistamistilanteiden tai –tilaisuuksien järjestelyt vaikuttavat merkittävästi osallisuuden ja toimijuuden kokemuksiin. Toisin sanoen ainoastaan teknisesti tarjolla oleva mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa ei vielä riitä tuottamaan tosiasiallista osallistumista ja vaikuttamista sekä kokemusta tästä, mikäli tilanteen tai tilaisuuden luonne tai organisaation koettu ilmapiiri ei ole näille suotuisa. Näin ollen on mahdollista, että epäsuotuisalla tavalla tarjolla olevan osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuden äärellä keskijohto on 'paikalla muttei läsnä'. Havainto ei aiempaan SaP –tutkimukseen nähden ole siinä mielessä erityisen uutuusarvoinen, että aiempi tutkimus on tuottanut tätä selvästi nyansoidumpaaakin tietoa strategiointiepisodioiden sisäisistä ilmiöistä mm. toimijuuden syntymisestä ja manifestoitumisesta (vrt. esim. Mezas et al., 2001; Maitlis & Lawrence, 2003; Johnson et al., 2010), mutta tutkimukseni kuitenkin vahvistaa tämän problematiikan merkittävyyttä ja lisäksi osoittaa, että sillä voi olla implikaatioita jopa kokonaisten organisatoristen toimijaryhmien osallisuuden ja toimijuuden kokemuksiin.

Tutkimukseni tulokset nostavat aikaisempaan SaP –tutkimukseen nähden organisatoristen järjestelmien kuten esimerkiksi tulosseuranta- ja palkitsemis- sekä tietojärjestelmien roolia voimakkaammin esille. Yhtäältä nämä havainnot voi nähdä aiemman SaP –tutkimuksen kanssa hyvin yhtenevinä havaintoina tulkiten em. järjestelmät organisatorisiksi käytännöiksi. Toisaalta kuitenkin vaikuttaa siltä, että näillä järjestelmillä on joitakin erityispiirteitä, jotka oikeuttavat

niiden tarkastelun vähintäänkin erityislaatuksina käytäntöinä. Nämä erityispiirteet näyttävät liittyvän järjestelmien ominaisuuksien nimenomaisuuteen – melkein pä konkreettisuuteen – kuten esimerkiksi numeerisuuteen ja laskentakaavoihin (esim. tulospistejärjestelmä) sekä esitystapaan (esim. tietojärjestelmät), joilla vaikuttaa olevan tämän tutkimuksen valossa muihin organisatorisiin käytäntöihin nähden suurempi arkitodellisuutta muokkaavien vihjeiden tuottamiskyky. Ilmiö on vastaava kuin aiemmin esim. laskentatoimen tutkimuksen tapauksessa havaittu (ks. esim. Morgan, 1988; Ahrens & Chapman, 2007; Jordan & Messner, 2012); järjestelmät osaltaan tuottavat organisatorista todellisuutta.

Näin ollen saattaa olla, että edellä mainitun kaltaiset järjestelmät voisivat asettua SaP – tutkimuksessa tutkimuksellisesti 'tavanomaisten' käytäntöjen ja materiaalisuuden (esim. Jarzabkowski et al., 2013) välimaastoon tai ehkä paremmin leikkauskohtaan: ne yhtäältä ovat toimintaa ohjaavia käytäntöjä (esim. vakiintunut tapa mitata suorituksia), mutta toisaalta niillä on materiaalistien objektien ominaisuuksia muistuttavia ominaispiirteitä, minkä keinoin ne tuottavat 'kovia vihjeitä' (esim. tietyn tuloksen numeerinen arvo suhteessa toiseen tulokseen) organisaation jäsenten tulkintatyöhön.

Tällaiset järjestelmät ja niiden tuottamat 'kovat vihjeet' ovat tutkimukseni perusteella merkityksellisiä myös strategioinnin formalisoituessa toimijuusvajeksi kutsumani ilmiön vuoksi, jota olen yllä kuvannut seikkaperäisemmin mm. tulosten yhteenvetokeskustelussa. Vaikuttaa nimittäin siltä, että toimijuusvajetta syntyy strategian formalisointumiskehityksen myötä melkein pä vääjäämättä (strategiavastuullisuuden hajautuminen roolipositioittain) ja että näissä olosuhteissa järjestelmien tuottamat 'kovat vihjeet' täyttävät sitä organisaation arjen toiminnan virran kannalta merkityksellisten strategiaviestien vajetta, joka toimijuusvajeen myötä henkilötoimijoilta mahdollisesti jää täytettäväksi. Seurannaisvaikutuksena myös järjestelmiin organisaation jäsenten tulkinnoissa assosioituvat henkilöt koetaan strategiatoimijoiksi, koska heidän koetaan edustavan näitä järjestelmiä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella vaikuttaa siis siltä, että SaP –tutkimuksessa olisi hyödyllistä jatkossa tarkastella edellä kuvaamani kaltaisia järjestelmiä 'kvasimateriaalisina' sosiaalisina objekteina sekä aiempaa seikkaperäisemmin tutkia niiden roolia strategioinnissa dynaamisesti yli ajan.

Tämä tutkimus edustaa tutkijan ja empiirisen tutkimuskohteen osalta SaP –tutkimuksessa varsin vähän käytettyä tutkimusasetelmaa, jossa tutkimuskohteena on tutkijan edustama 'oma' organisaatio. Tutkimukseni tulosten ja sen aikana tekemiäni havaintojen perusteella tämä on SaP –tutkimukselle suotuisa ja suositeltava asetelma – muttei varaukselta. Ensinnäkin oman organisaation tutkimuksen tapauksessa olen vakuuttunut siitä (vrt. myös Alvesson, 2003), että tutkimuksen kohteesta olevasta ilmiöstä on mahdollista saada organisaation ulkopuolista

tutkijaa rikkaampi kuva, koska oman kokemusperäisen tietämyksen – jonka voi katsoa tutkimuksen implisiittiseksi aineistoksi – keinoin tutkimusaineiston analyysissä on mahdollista päästä niin sanoakseni 'rivien väleihin' esimerkiksi arvioimalla sitä, mitä informantti jättää sanomatta tai mitä symboleja laajemmassa organisatorisessa symboliavaruudessa informantti valitsee käyttävänsä. Toisaalta mahdollisena varjopuolena tässä on se, että tutkijan oma kokemusperäinen tieto on siinä määrin valikoitunutta tai värittyntä, että sen perusteella tutkijan tekemät rikastavat tulkinnat eivät tee oikeutta vallitsevalle organisatoriselle todellisuudelle.

Symbolisen interaktionismin mukaan näin onkin vääjäämättä, joskaan tilannetta ei voi ratkaisevasti parantaa tutkijaa vaihtamalla, koska tällainen valikoituneisuus tai värittyneisyys on yleisinhimillinen ominaisuus. Kuitenkin useamman, organisaation eri organisaatiohierarkian tasoja ja/tai yksiköitä edustavan tutkijaryhmän tapauksessa nämä ilmiöt otaksuttavasti nousisivat paremmin esiin ja keskustelunalaisiksi.

Oman organisaation tutkimuksessa myös aineistoon pääsy ja sen myötä aineiston (potentiaalinen) laajuus on arvioni mukaan keskimäärin parempi kuin organisaatiota ulkopuolelta käsin tutkittaessa, mikä on lähtökohtaisesti sitä merkittävämpi kysymys mitä pluralistisempi tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on (vrt. Frølich et al., 2013: erit. 89). Tämä näyttäytyy esimerkiksi matalahkona kynnyksenä lähestyä informantteja, hyvänä myöntyvyytenä toimia informanttina ja pääsynä organisaation sisäiseen dokumenttiaineistoon. Niin ikään havainnoivan osallistumisen (Alvesson, 2003) – erotuksena osallistuvasta havainnoinnista – myötä tutkimukselle relevanttien spontaanien havaintojen vuo on runsaampi, koska organisaation jäsenenä toimii osana sitä ilmiötä, jota samanaikaisesti myös tutkii.

Kuitenkin oman organisaation tutkimuksessa on myös ilmeiset rajoitteensa esimerkiksi tutkimuksen raportoinnin ja tehdyissä tulkinnoissa vallitsevista organisaation syvälle kyseenalaistamattomista normeista vapautumisen suhteen. Palaan näihin kysymyksiin tarkemmin jäljempänä tutkimuksen arviointikeskustelussa.

Joka tapauksessa tämän tutkimuksen perusteella tutkimusasetelma, jossa tutkimuksen empiirisenä kohteena on tutkijan edustama 'oma' organisaatio, on aineiston ja ymmärryksen rikkauden sekä sosiologisen katseen läpitunkevuuden kannalta (Hughes, 1971; Whittington, 2007) selvästi suositeltava tutkimusasetelma myöhemmässä SaP –tutkimuksessa.

Niin ikään monipuolinen aineistotriangulaatio palvelee samoja tarkoituksia: runsas aineistolajien kirjo rikastaa kustakin aineistolajista tehtäviä tulkintoja, kun eri aineistot ristiinvalottavat toistensa merkityksiä. Tämä ei itsessään ole uutuuksellinen havainto, mutta eritoten päiväkirja-aineistolla vaikuttaa olevan merkittävää potentiaalia SaP –tutkimuksen

kannalta. Päiväkirja-aineisto nimittäin näyttää tarjoavan erinomaisen pääsyn strategioinnin perimmäisiin takahuoneisiin (Goffman, 1959; Beech & Johnson, 2005), sillä niiden henkilökohtaisissa reflektioissa informantit tuovat esille esimerkiksi kokemuksiaan ja merkityksiensä tuottamista tavalla, jota henkilöhaastattelutilanteessakaan ei liene mahdollista tavoittaa. Symbolisen interaktionismin näkökulmasta päiväkirjan äärellä henkilö puhuu – tässä tapauksessa tutkijalle – mutta myös itselleen eli on interaktiossa itsensä kanssa, mikä on selvästi eri ilmiö kuin haastattelutilanteessa interaktio toisen kanssa (Blumer, 1969/1986; Charon, 2010). Näin ollen päiväkirja-aineisto on omiaan täydentämään ymmärrystä strategioinnista tavalla, jota muut aineistolajit – ainakaan SaP – tutkimuksessa totunnaisesti käytetyt – otaksuttavasti eivät pysty tuottamaan. Erityisen hedelmällinen tämä aineistolaji otaksuttavasti olisi siinä tapauksessa, että sitä olisi käytettävissä kaikkien potentiaalisten strategiatoimijoiden osalta. Näin ei ollut asiointila tässä tutkimuksessa, vaan käytössäni oli tätä aineistoa ainoastaan organisaatiohierarkian alempien tasojen tason edustajilta.

Symbolinen interaktionismi tutkimukseni ja sen aikana muodostamieni käsitysten mukaan edesauttaa SaP – tutkimuksen sosiologisen katseen kohdistamista, sillä sen keinoin eritoten toimijoiden kokemuksiin, rooleissa toimimiseen sekä muodostamiin ja käyttämiin merkityksiin kiinnittyy erityinen tutkimuksellinen huomio. Luonnollisesti se myös nostaa esiin niitä symboleita (esim. ”jufo”, ”bisnes”, ”tilivirasto”), joita interaktiot tuottavat ja joilla interaktioissa operoidaan.

Kuitenkin symbolisen interaktionismin käyttö tässä tutkimuksessa käyttämäni katsetta ohjaavaa ja tulkinallista ’linssiä’ metodisemmin on haasteellista ellei peräti mahdotonta laajassa ja/tai ajallisesti pitkälle ulottuvassa tutkimusasetelmassa, sillä symbolisen interaktionismin käyttö täsmällisempänä tutkimusmetodina edellyttäisi tutkimuksen kohteena olevan ilmiön käsittämien yksittäisten interaktiotilanteiden varsin yksityiskohtaista havainnointia ja analyysyä. Näin ollen johtopäätökseni on, että symbolisen interaktionismin käyttö tutkimusmetodin tavoin on SaP – tutkimuksessa todennäköisesti soveltuvinta yksittäisten strategiointitilanteiden tai episodien tapauksessa (vrt. esim. Mezas et al., 2001; Maitlis & Lawrence, 2003; Johnson et al., 2010).

6.3.2 Käytännölliset implikaatiot

Kuten olen aiemmin tuonut ilmi, tämän tutkimuksen tavoitteena on sekä symbolisen interaktionismin että strategia käytäntönä – näkökulman hengessä – tieteellisen ymmärryksen kartuttamisen lisäksi – tuottaa hyödynnettävää ja käytännönläheistä tietoa pluralististen asiantuntijaorganisaatioiden – eritoten yliopiston – johtamisen tueksi. Johtamisen näkökulmasta tämän tutkimuksen tulokset tuottavatkin useita käytännöllisiä implikaatioita.

Tulokset ensinnäkin osoittavat, että mittaus- ja palkitsemisjärjestelmät ja hegemoninen 'yhden polun' strategiaviesti ovat oivia tapoja lisätä johdon otetta ja kontrollia organisaation toiminnasta, joskin mahdollisista negatiivisista lieveilmiöistä johtuen niitä tulisi käyttää tietoisesti ja varoen. Esimerkkinä tällaisesta lieveilmiöstä voimakkaan hegemoninen yksiaäninen strategiadiskurssi vaikuttaa saavan aikaan organisaation jäsenten keskuudessa resursseja kuluttavaa tulkintatyötä ja 'oikeutuspuhetta' oman toiminnan legitimoimiseksi, mikä tietysti on ajallisesti ja motivaatiollisesti pois 'varsinaisesta' työstä, tulosten tuottamisesta.

Vastaavasti järjestelmien – eritoten suoritusten mittausjärjestelmien – suunnittelu ja ominaisuudet ovat erittäin tärkeitä, koska ne tuottavat toimintaa käytännössä vahvasti ohjaavia 'kovia vihjeitä'. Samaan aikaan järjestelmien moninaisuuttakin tulisi kriittisesti tarkastella, ettei 'järjestelmien palvelemisesta' tulisi organisaatiossa koetusti itse tarkoitus. Tutkimukseni tulokset myös indikoivat, että toimintaa pakottavasti ohjaavat johtamis- ja muut järjestelmät sekä koettu 'koneistuminen' tuottavat luovassa, pluralistisessa asiantuntijaorganisaatiossa hämmennystä ja lannistuneisuutta, eivätkä näin ollen välttämättä kannusta luovuuteen ja organisaation yleisten päämäärien eteen ponnisteluun järjestelmien taustalla olevista hyvistä tarkoituseristä huolimatta. Lähtökohtaisesti tiukka kontrolli ja toimintatapojen monimuotoisuuden jäykkä sallimattomuus eivät pluralistisessa asiantuntijaorganisaatiossa edesauta arjen strategioinnin onnistumisen edellytyksiä eivätkä organisaation yhteisesti jaetun strategisen suunnan muodostumista.

Näin ollen järjestelmien viestejä ei tulisikaan 'jättää yksin', vaan esimerkiksi formaalien strategiassa usein kuvattujen arvojen tulisi olla organisaation arkitoiminnan ja käytännön johtamisen kanssa yhteneväisiä eli tosiasiasa ohjata käytännön toimintaa, ettei resursseja kulu organisaation alemmilla tasoilla tarpeettomaan tulkintatyöhön ja sen mahdollisesti pitkittyessä tai siinä epäonnistuttaessa lannistuneisuuteen.

Niin ikään tutkimusaineiston symbolien, niiden merkityssisältöjen ja käyttötapojen tarkastelun perusteella vaikuttaa siltä, että keskeisille symboleille tulisi pyrkiä organisaation sisällä johdon ja muiden organisaatiotasojen henkilöstön kanssa yhdessä luomaan yhteisesti jaettuja merkityksiä, jottei niille spontaanisti ja laajassa mittakaavassa synny organisaation kannalta epäedullisia merkityssisältöjä. Tämä on erityisen tärkeää tilanteessa, jossa selväpiirteisen hierarkkinen linjaorganisaatiomalli kasvattaa sekä tiedollista että tulkinnallista etäisyyttä johdon ja organisaation alempien tasojen välillä, jolloin ko. tahojen arkitodellisuudet etäännyvät toisistaan ja heikentävät luonnollista roolinottoa ja mahdollisuuksia yhteisten merkitysten rakentamiseen varsinkin arjen toiminnan virrassa. Tällaisissa tilanteissa johdon ja organisaatioiden alempien tasojen 'henkistä' etäisyyttä tulisikin pyrkiä kaventamaan juuri edellä kuvaamistani syistä.

Etenkin keskijohdon osallistaminen sekä formaaliin strategiointiin että siihen liittyvään yhteiseen tulkintatyöhön on sekä aiemman SaP –tutkimuksen että tämän tutkimusten tulosten valossa olennaisen tärkeää, jotta he eivät yksipuolistaisi viestinviejien ja tulkkien rooleissaan alun perin nyansoituja johdon viestejä, kuten taipumus on. Läpi organisaatiotasojen ylettyvä strategiaviestien tulkintaketju tulisikin olla mahdollisimman hyvin perusteltu ja läpinäkyvä, jotta merkityksenantoprosesseissa olisi mahdollista päästä mahdollisimman jaettuun todellisuuteen tai ainakin ymmärrykseen muista näkökulmista sekä omasta roolista organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Parasta itse asiassa olisi, että koko henkilöstö osallistettaisiin aidosti formaaliin strategiointiin, vaikka ymmärrettävästi suurissa organisaatioissa tämä on erittäin haastavaa. Korostan kuitenkin vielä, että formaali osallistaenkin synnitetty strategia ei saa jäädä koetusti 'juhlapuhetasolle', vaan arkitoiminnan ja käytännön johtamisen yhteneväisyys – järjestelmät mukaan lukien – strategian kanssa on ensiarvoisen tärkeää.

Kaiken kaikkiaan on huomattavaa, että voimakas ja nopea organisaation identiteetin muutoshanke ilman laajamittaista yhteisten merkitysten rakentamisprosessia saattaa eitoivotusti vieraannuttaa organisaation jäseniä ja mahdollisesti sidosryhmiä. Organisaation historiallisella kehityskaarella ja etenkin tarkasteluhetkessä menneisyydestä tehtävillä tulkinnoilla ja kehitykselle annetuilla merkityksillä on organisaation strategioinnin kannalta merkitystä.

6.4 Tutkimuksen arviointi

6.4.1 Luotettavuus

Laadullista, tulkinnallista tutkimusta, kuten nyt käsillä olevaa, arvioitaessa sen luotettavuutta ei tyypillisesti arvioida metodologiakirjallisuudessa esitettyjen vahvasti määrällisen tutkimuksen perinteestä kumpuavien käsitteiden, reliabiliteetin ja validiteetin avulla (Bell & Bryman, 2003: 286). Kuten tieteenfilosofisten suuntausten ja termien jaottelussa sekä käytössä, metodologiakirjallisuudessa tutkimuksen luotettavuuden arviointi käsitetään monin eri tavoin, eikä yksikäsitteisiä, kaiken kattavia ohjeita sen tekemiseen ole (Tuomi & Sarajärvi, 2009: 135-149), mistä itse asiassa laadullinen tutkimus usein saakin kritiikkiä (Eskola & Suoranta, 2008: 208-233).

Eräs näkökulma laadullisen tutkimuksen arviointiin on, että se tulisi tehdä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jokainen tutkimus yksilöllisesti sen omasta positiostaan lähtien (Eriksson & Kovalainen, 2008: 295). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi ei siis keskitytään ainoastaan saatuihin tuloksiin, vaan koko tutkimusprosessiin siten, että pääasiallisin luotettavuuden kriteeri on tutkija ja hänen avoin subjektiviteettinsä (Eskola & Suoranta, 2008:

208-233). Tutkijan tuleekin tunnustaa, että omien viiteryhmiä kautta muodostuneet näkökulmat ja kokemukset väistämättä vaikuttavat tutkimuksen tekemiseen ja koko prosessin aikana ponteva reflektio on erinomaisen tärkeää – vieläpä korostuneesti omaa organisaatiota tutkittaessa (Alvesson, 2003).

Näkökulma on joukko oletuksia, arvoja ja käsityksiä, joka ohjaa ja vaikuttaa siihen, mitä näemme ja uskomme, mikä taas vaikuttaa siihen, mitä teemme. Ne toimivat eräänlaisina suodattimina, joiden kautta havaitsemme tai jätämme havaitsematta eri asioita. Näkökulmia voidaan siis ajatella erilaisina silmälaseina, jotka ohjaavat havaintojamme todellisuudesta. Käytössämme olevat näkökulmat muodostuvat sosiaalisesti, toisin sanoen jokapäiväisten ryhmiemme ja rooliumme – viiteryhmiemme – kautta. Viiteryhmiemme näkökulmat vaikuttavat siis toimintaamme, mutteivät yhtä aikaa. Yhden näkökulman käyttäminen saattaa sulkea pois jonkin toisen näkökulman ja tämän ominaisuus suodattimena aiheuttaa sen, että koko todellisuus ei ole nähtävissä yhdellä kertaa. Jotta laajempi ymmärrys jostain tietyistä asiasta tai tilanteesta olisi edes mahdollista, täytyy sitä katsoa monesta eri näkökulmasta. Itse asiassa, jotkut näkökulmat auttavat ymmärryksen muodostumisessa, kun taas toiset näkökulmat haittaavat sitä. (Charon, 2010)

Olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt – tulkinnallisen paradigman mukaisesti – ymmärtämään ja tulkitsemaan käsillä olevaa ilmiötä, en etsimään lainalaisuuksia, säännönmukaisuuksia tai verifioitavissa olevia faktoja (Burrell & Morgan, 1979: 28-32; Bell & Bryman, 2003: 22-23). Todellisuuskäsitys, joka on ohjannut tutkimuksen tekemistä on subjektivistinen: todellisuutta on monia ja muodostamme näkemämme todellisuuden sosiaalisessa vuorovaikutuksessa erilaisten näkökulmien kautta tehtyjen tulkintojen avulla. Korostan edelleen, että tämä tutkimus ei ole tai edusta objektiivista totuutta, vaan tuottaa tulkinnan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa konstruoituneesta todellisuudesta, joka taas muotoutuu uudelleen tutkimuksen raportoinnin lukijoiden tehdessä omia tulkintojaan.

Arvioin tämän tutkimuksen luotettavuutta (trustworthiness) Guban ja Lincolnin (1994) määrittelemien kriteerien perusteella, joiden suomenkieliset käännökset perustuvat Eskolaan ja Suorantaan (2008).

Uskottavuuden (credibility) kriteeri täyttyy tutkijan tekemän käsitteellistämisen ja tulkinnan vastatessa tutkittavien käsityksiä. Toisaalta on huomattava, että tutkittavat voivat olla tiukasti kiinni yhdessä näkökulmassa, eivätkä näin ollen pysty näkemään useista eri näkökulmista käsin tehtyjä tulkintoja mahdollisesti omista käsityksistään (Bell & Bryman, 2003: 288).

Olen parhaan kykyni mukaan tässä tutkimuksessa pyrkinyt sekä tuomaan esille aineistosta esiin nousseita moninaisia näkökulmia ja ääniä että itse reflektoiden varmistamaan, etteivät omista viiteryhmissäni muotoutuvat arkinäkökulmani johtaisi analyysin ja tutkimuksen tuottaman kuvan vinoutumiseen. Olen tutkimuksen uskottavuuden ja sitä kautta luotettavuuden takaamiseksi

prosessin aikana – niin aineistoa kerätessäni kuin analysoidessanikin – tietoisesti pyrkinyt roolinottoon ("taking the role of the other", Blumer, 1969/1986) ja näin ollen eläytymään informanttien näkökulmiin pyrkien käyttämään myös heidän 'silmälasejaan'. Toisaalta olen myös tietoisesti pyrkinyt tarkastelemaan tehtyjä tulkintoja 'korkeammalta' peilaten niitä rakentuneeseen ajalliseen kokonaiskuvaan ja toisiin tulkintoihin.

Kuitenkin on vääjäämättä niin, että en tutkijanakaan pysty täysin vapautumaan omasta todellisuudestani siten, että olisin kykenevä tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä esimerkiksi puhtaasti jonkin tietyn informantin todellisuudesta käsin tai subjektiivisesta todellisuudestani vapaassa metapositionissa. Sama pätee myös varsinkin raportoinnissa esiin nostamiini organisatorisiin ääniin ja näkökulmiin sekä siihen, millaisella tulkinnalla varustettuna tuon ne esiin. Vaikka tutkimusta ohjaava todellisuuskäsitys tuottaakin nämä haasteet ja niiden myötä tutkimuksen mahdolliset rajoitteet vääjäämättä, olen myös tiedostanut ne läpi tutkimusprosessin ja näin keinoin nimenomaisesti pyrkinyt niihin kykyjeni puitteissa vastaamaan.

Uskottavuutta arvioitaessa voidaan myös esittää kysymys: onko konteksti sekä aihe tutkijalle tuttuja ja onko aineisto tarpeeksi kattava tuloksia tukeakseen? (Eriksson & Kovalainen, 2008: 294) Olen varsin vakuuttunut siitä, että tutkimuksen kohteena olevan organisaation miltei 20 vuotta jatkunut jäsenyys tuottaa minulle tutkijana uskottavuuden kriteerin vaatiman kontekstin tuntemuksen. Vastaavasti aiheen (tutkittavan ilmiön) tuntemuksesta kielii edellä luvussa 2 esittelemäni laajahko kirjallisuuskatsaus. On kuitenkin huomattava, että organisaation jäsenenä olen toiminut organisatorisessa hierarkiassa keskijohdon alapuolella olevissa rooleissa, mikä on merkillepantava seikka tutkimuksen tulkinnallisen luonteen ja edellä kuvaamani tutkimuksen todellisuuskäsityksen huomioiden. Toisin sanoen tiedostan, että tutkimuksessa tekemäni tulkinnat ja vetämäni johtopäätökset olisivat saattaneet olla jossakin määrin toisenlaisia, mikäli olisin vastaavan ajan toiminut esimerkiksi organisaation ylimmän toimivan johdon rooleissa.

Aineiston kattavuuteen olen pyrkinyt tutkimusasetelmassa (ks. luku 3) kuvaamani triangulaation kautta, joka varsin yleisesti katsotaan erääksi keinoksi tutkimuksen uskottavuuden lisäämiseksi (esim. Guba, 1981; Shenton, 2004). Aineiston erityispiirteistä ja vahvuuksista olen keskustellut edellä mm. teoreettisten ja metodologisten implikaatioiden yhteydessä.

Aineiston edustavuutta tarkasteltaessa voidaan sanoa, että organisaatiopositioiden tai –roolien sekä organisaatiotasojen kautta aineisto on organisaatiota hyvin edustava informanttien organisatoristen asemien vaihdellessa opiskelijoista tukipalveluhenkilöstön sekä opetus- ja tutkimushenkilöstön kautta laitosjohtajiin, dekaaneihin, hallintojohtajiin sekä rehtoreihin ja hallituksen jäseniin. Kuten aiemmin olen kuvannut, kuka tahansa organisaation jäsen saattoi olla tämän tutkimuksen kannalta merkittävä informantti (Blumer, 1969/1986), ja että tärkeää oli tutkimustehtävän ja teoreettisen taustan kannalta oleellisten äänien saaminen esiin ("theoretical sampling", ks. esim, Silverman, 2006).

Niin ikään eri organisaatioyksiköt (tiedekunnat) ovat aineistossa edustettuna, mutta tältä osin havainnoinnin laajuus ei ole täysin sama tiedekuntien kesken. Kuitenkin aineistosta tehdyt havainnot ovat eri tiedekuntien ja muiden organisaatioyksiköiden kesken samansuuntaisia, mikä vähentää huolta aineiston vinoutumisesta.

Aineiston laajuus, toisin sanoen tutkimukseen päiväkirjojen, kohderyhmäkeskustelujen ja haastatteluiden kautta osallistuneiden henkilöiden määrä (89) sekä dokumenttiaineisto ja ajallinen ulottuvuus mielestäni täyttävät tässä mielessä tyydyttävästi uskottavuuden kriteerin.

Kuitenkin on huomattava, että olen nostanut eri roolien edustajien näkökulmia esiin osin eri menetelmin, esim. tutkimuksessa tarkastellut organisaation alimpien tasojen edustajien näkökulmat ja tulkinnat perustuvat valtaosin päiväkirja-aineistoon ja laajamittaiseen havainnoivaan osallistumiseen perustuvaan implisiittiseen aineistoon. Vastaavasti organisaation johdon kokemuksellisuuteen minulla ei ole ollut vastaavanlaista episteemistä pääsyä kuin organisaation alimpien tasojen edustajien kokemuksellisuuteen. Näin ollen tutkimukselle olisi ollut selvästi eduksi, mikäli sen aikana olisi ollut mahdollista olla läsnä organisaation ylemmän tason edustajien välisissä kokouksissa ja keskusteluissa, jolloin näiden organisaation jäsenten arkikokemukset olisivat näyttäneet rikkaammin ja ensikäden havainnoinnilla. Sama pätee myös organisaation ja keskeisten resurssikontrolloijien väliseen interaktioon.

Siirrettävyys (transferability) ja tulosten yleistettävyys on tapaustutkimuksessa, etenkin yhden case-tapauksen tutkimusasetelmassa aina problemaattinen kriteeri tutkimusta arvioitaessa (Bell & Bryman, 2003: 289). Empiria on väistämättä kontekstisidonnainen ja näin ollen siitä tehtävät havainnot ja johtopäätökset tiukasti ottaen koskevat käsillä olevaa empiiristä tapausta – tässä tapauksessa tutkimuksen kohteena ollutta organisaatiota. Rikas sekä tapauksen ja aineiston että tulosten kuvaus kuitenkin antaa lukijalle ja tiedeyhteisölle yleisemmin mahdollisuuden arvioida, ovatko tulokset siirrettävissä toiseen kontekstiin (ks esim. Bell & Bryman, 2003; Shenton, 2004). Olen pyrkinyt vastaamaan tähän haasteeseen neljännen luvun eli tutkimuksen kohdeorganisaation kehityskaaren laajahkon kuvauksen keinoin. Vastaavasti olen tässä pyrkimyksessä tutkimusaineiston analyysin tuloksia raportoidessani valinnut ehkä jopa ylitsevuotavaisenkin runsaan tavan tuoda esille erilaisia näkökulmia niukan pelkistetyn raportoinnin sijaan.

Tulosten siirrettävyyden näkökulmasta on huomattavaa, että tässä tapauksessa muut (suomalaiset) yliopistot ovat esimerkiksi yliorganisatoristen käytäntöjen ja valtioon kohdistuvan resurssi riippuvaisuutensa kautta tutkimuksen kohteena olevan organisaation kanssa vastaavanlaisessa tilanteessa, joten tulokset sen puolesta ovat otaksuttavasti varsin hyvin siirrettävissä koskemaan myös niitä. Suomalaisten yliopistojen kulttuuriperimässä on paljon yhtäläisyyksiä (mm. sivistysyliopiston traditionaalinen ihanne), mutta tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiota lähemmin tarkasteltaessa on hyvä tuoda esiin, että organisaatiolla on varsin uniikki identiteettiäusta *”teollisuuden korkeakouluna”* toisin sanoen organisaation voidaan

nähdä olevan tyypillistä monialaista sivistysyliopistoa lähempänä hyöty-yliopistoajattelua (ks. esim. Kankaanpää, 2013), mikä näin ollen saattaa rajoittaa vertailukelpoisuutta tässä viiter ryhmässä. Eli yhtäältä voidaan ajatella, että tässä organisaatiossa yliorganisatoriset normimuutokset (kohti hyöty-yliopistoa) ovat vähemmän merkittäviä tai vaikeita tälle organisaatiolle kuin muille. Toisaalta taas voimakas tieteellinen julkaisupainotteisuus on voinut olla kauemmin arkipäiväisempää muissa yliopistoissa. Esimerkiksi tieteellisyyden tietoiseen ja eksplisiittiseen esille nostamiseen liittyvä uudelleenidentifikaatio on tässä tutkitulle organisaatiolle suhteellisen leimallista muihin suomalaisiin yliopisto-organisaatioihin nähden. Tämä ajatuskulku siis toimii argumenttina edelliseen nähden (*"teollisuuden korkeakoulu"*, hyöty-yliopisto) päinvastaiseen suuntaan.

Laajemmin tarkasteltuna tutkimuksessa esiin nostamani havainnot ja tulokset ovat mahdollisesti siirrettävissä muihin pluralistisiin asiantuntijaorganisaatioihin, joita yhä useampi nykyaikainen organisaatio on. Kuitenkin yliopistokontekstin ulkopuolella siirrettävyys on selvästi kyseenalaisempaa, sillä yliopistoinstituutiolla on selvät erityispiirteensä (esim. Frølich et al., 2013). Toisaalta useat havainnot vaikuttavat selittyvän pluralistisuuden eikä niinkään juuri yliopistoerityispiirteiden keinoin, jolloin on syytä olettaa, että ilmiöt ovat vastaavanlaisia muissakin pluralistisissa organisaatioissa, joskin markkinaehtoisesti toimivien yritysorganisaatioiden tapauksessa taloudellisen tuloksen (rahan) tavoittelun rooli on lähtökohtaisesti selvempi, yleisesti hyväksytympi ja näin ollen ongelmattomampi kuin yliopisto-organisaatioiden tapauksessa.

Varmuus (dependability) tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteerinä on verrattavissa kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettyyn reliabiliteetin kriteeriin, jolla viitataan tutkimustulosten toistettavuuteen (Tuomi & Sarajärvi, 2009: 135-149). Laadullisen tutkimuksen toistettavuus siinä mielessä kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa se käsitetään, on lähtökohtaisesti mahdotonta sosiaalisen maailman monimuotoisten ja ajassa jatkuvasti muuttuvien ilmiöiden ollessa – tässä tapauksessa vahvasti tulkinnallisesti ja tutkijariippuvaisesti – tutkimuksen kohteena. Varmuuden kriteerin täyttäminen edellyttääkin sekä tutkijan ennakkoletusten ja sitoumusten huomioimista (Eskola & Suoranta, 2008: 212) että kokonaisuudessaan tutkimusprosessin – eritoten aineiston ja metodologian – raportoinnin läpinäkyvyyttä siten, että lukijan on mahdollista seurata tulosten taustalla olevaa tutkijan päättelyn ja argumentaation rakentumista ja tätä kautta arvioida, onko tutkimus tehty ja dokumentoitu hyvää tieteellistä tapaa noudattaen ja tulosten näkökulmasta selkeää polkua seuraten (Bell & Bryman, 2003: 289; Eriksson & Kovalainen, 2008: 294).

Olen tutkimusasetelmassa (luku 3) kuvannut seikkaperäisesti tutkimustani ohjaavat valinnat, aineistolajit ja aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät sekä tuonut lukijalle tietäväksi oman asemani ja roolini tämän tutkimuksen tekijänä eli raportoidun tulkinnan tuottajana. Koko äänitetty ja litteroitu aineisto sekä dokumenttiaineisto ja havainnoivasta osallistumisestani tekemäni muistiinpanot on taltioitu ja tarvittaessa siis tiedeyhteisön arvioitavissa. Myös

aineiston analysoinnissa käytetty koodauskeema sekä Atlas.ti –ohjelmistolla tehty pelkistäminen on tarvittaessa arvioitavissa. Haluan kuitenkin tuoda selvästi esiin, että kaikki tutkimuksessa hyödyntämäni aineisto ei ole koodattu tämän ohjelmiston avulla, vaan ohjelmaan on syötetty ja sen keinoin analysoitu litteroidut aineistot ja se dokumenttiaineisto, joka oli saatavissa sähköisessä muodossa. Toisin sanoen en ole digitoinut paperilla saatavissa olevaa aineistoa, jolloin se ei myöskään ole käynyt läpi tätä ohjelmistoavusteista analyysivaihetta. Sama pätee tietysti myös niihin havaintoihini ja kokemuksiini, joista en ole tehnyt muistiinpanoja. Kuitenkin tutkimusta kokonaisuutena tarkastellen katson, että varmuuden kriteerin valossa tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana, joskin tämän lopullinen arviointi jää toki lukijalle.

Vahvistuvuus (Confirmability) kriteerinä viittaa siihen, että tutkijan tekemät tulkinnot saavat vahvistusta ja tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista (Eskola & Suoranta, 2008: 212) ja että tutkimus on tehty hyvää tieteellistä tapaa noudattaen tulkinnot vahvasti aitoon olemassa olevaan aineistoon ankkuroiden (ks. esim. Eriksson & Kovalainen, 2008; Shenton, 2004). Tutkimuksen tulosten raportoinnissa olen tuonut esiin löytämiäni yhteyksiä muuhun tutkimuskirjallisuuteen ja tätä kautta pyrkinyt edesauttamaan tulosten vahvistuvuutta. Olen myös raportoidessani tutkimuksen tuloksia (luku 5) useiden informanttien runsaiden lainausten avulla läpinäkyvästi ankkuroinut tekemäni tulkinnot käyttämäni aineistoon. Aineiston laajuus ja triangulaatio vastaavasti ovat mahdollistaneet erilaisten näkökulmien täydentävän tulkinnan sekä aineiston sisäisen informanttien tulkintojen vahvistamisen, jolloin omat tulkintani eivät ole jääneet yksittäisten informanttien yksittäisten tulkintojen varaan, vaikkakin tämän tutkimuksen kohdalla on muistettava, että kaikki kokemukset ovat merkityksellisiä.

6.4.2 Tutkimuksen rajoitteet

Olen edellä tutkimusta arvioidessani jo nostanut esiin niitä tutkimuksen rajoitteita, joita tutkimuksen kriittinen arviointi implikoi. Täydennän tätä kuvaa seuraavassa tarkastellen vielä lyhyesti tutkimusasetelman tuottamia keskeisimpiä rajoitteita.

Kuten kaikkea tutkimusta, tehdyt tutkimusasetelmaan liittyvät valinnat rajoittavat tätäkin tutkimusta. Valittu tieteenfilosofinen ja organisaatioteoreettinen asemointi ohjasi tutkimusongelman ja tutkimusmenetelmien valintaa kontribuution kohteena olevan teoreettisen keskustelun ohella. Tämän tutkimuksen asemoituminen vahvasti laadulliseen, tulkinnalliseen tutkimustraditioon eritoten yhden case-organisaation tapaustutkimusasetelmalla asettaa rajoituksia tulosten laajuuden ja yleistettävyyden suhteen (ks. esim. Bell & Bryman, 2003; Eriksson & Kovalainen, 2008) verrattaessa esimerkiksi useamman monen case-organisaation vertailuasetelmaan nähden ("multi-case study", ks. esim. Bell & Bryman, 2003; Yin, 2003), jolla olisi ollut ehkä mahdollista saavuttaa laajempi käsitys strategiointiin liittyvistä kokemuksista suomalaisessa yliopistokontekstissa tässä ajanhetkessä. Toisaalta pragmaattisista syistä en

tällöin otaksuttavasti olisi saavuttanut vastaavaa aineistollista sekä analyyttistä syvyyttä ja laajuutta kuin nykyisellä tutkimusasetelmalla.

Tutkimuksen metodologiaa kriittisesti tarkasteltaessa on jälleen hyvä palata laadullisessa tutkimuksessa alati läsnä olevaan tutkijan subjektiivisuuteen ja omassa organisaatiossa tehtyyn tutkimukseen (vrt. esim. Alvesson, 2003). Oman organisaation tutkimisen edut ovat tuottaneet erittäin rikkaan aineiston ja mahdollisuuden organisaation sisäisten sidosryhmien äänien moninaisuuden kattavaan esittelyyn. Samaan aikaan on mahdollista ja jopa todennäköistä, että organisaation tutkiminen näin läheltä on vaikeuttanut ja estänytkin joidenkin näkökulmien havaitsemista ja että tekemäni tulkinnot väistämättä ovat jossain määrin omien merkitysteni ja näkökulmieni värittämiä. Tästä johtuen tunnistan myös tulosten raportoinnissa tiedostettua ja ehkä tiedostamatontakin rajoittuneisuutta tai itesesensuuria, jota ulkopuolisella tutkijalla ei samassa määrin olisi.

Tulosten kannalta rajoitteena on mainittava, että tutkimusajanjakson pituudesta johtuen sen alkupäähän ei ole ollut samanlaista episteemistä pääsyä kuin välittömämpään lähihistoriaan. Tätä ongelmaa lievittää tosin se, että tarkastelun kohteena ovat ensikädessä eri tahojen tutkimushetkellä antamat merkitykset tutkimusajanjakson ilmiöille, tapahtumille, toimijoille ja muille sosiaalisille objekteille. Tulokset eivät siis tuota välitöntä historiallista kuvaa menneisyydestä, vaan tutkimushetkellä annettuja merkityksiä, joilla on vastaavasti implikaatioita tulevaisuuteen. Pitkittäistutkimus, varsinkin näin pitkän ajan yli, myös väistämättä vähentää sitä tarkkuutta, jolla ilmiöitä on käytännössä mahdollista tarkastella. Strategia käytäntönä - tutkimuksessa on esimerkiksi useita erittäin tarkkoja yksittäisten strategiointiepisodien analyysyjä (esim. Mezias et al., 2001; Maitlis & Lawrence, 2003; Johnson et al., 2010), joiden kautta strategioinnista on tuotettu uutta ymmärrystä, mutta tässä tapauksessa strategioinnin laajemman kehityskaaren ollessa mielenkiinnon kohteena yksittäisten strategiointiepisodien tarkasteluun ei ollut pragmaattisistakaan syistä tarkoituksenmukaista keskittyä.

Kaiken kaikkiaan tässä tutkimuksessa on vaikea erottaa 'strategiapöhinän tulemistä taloon' puhtaana itsenäisenä ilmiönä tai vastaavalla lailla sen vaikutuksia, koska nämä ovat tapahtuneet yhtä aikaa yhteiskunnallisten muutosten kanssa siten, että nämä ilmiöt ovat vahvasti kietoutuneet toisiinsa. Kohdeorganisaatio (tutkimusobjekti) ja konteksti ovat siis muuttuneet samanaikaisesti. Yhtäältä tämä ei ole SaP -tutkimukselle ongelma, sillä tarkastelun piiriin lankeavat ilmiöt nähdään toisiinsa joka tapauksessa toisiinsa kietoutuneina ja toisiinsa vaikuttavina. Toisaalta tämä kuitenkin rajoittavasti tarkoittaa sitä, että tutkimuksen perusteella ei tiukasti ottaen voida sanoa, miten organisaatio tai sen strategiointi olisi kehittynyt, mikäli organisaatiota ympäröivässä kontekstissa ei olisi tapahtunut muutoksia tai mikäli muutokset olisivat olleet oleellisesti toisenlaisia. Samalla tavoin tutkimusorganisaatiossa on tutkimushetkellä ja sen ajallisessa läheisyydessä tapahtunut merkittäviä muutoksia, jolloin erilaiset ilmiöt ja tulkinnot saattavat näyttäytyä korostetun kärjekkäinä ja kriittiset äänenpainot voimistuvat. On kuitenkin muistettava, että tämäkin on osa arjen strategiointia.

6.5 Jatkotutkimusaiheita

Kokonaisvaltainen tarkastelu mikrotasolta makrotasolle (ks. esim. Miettinen et al., 2009) ja takaisin osoittautui erittäin hedelmälliseksi lähestymistavaksi organisaation strategioinnin ymmärtämiseksi, joten mielestäni laajasti eri tasojen vaikuttavuutta huomioivaa tutkimusta tulisi tehdä enemmän eritoten erilaisissa konteksteissa, jotta paremmin voitaisiin arvioida tässä tutkimuksessa saavutettujen löydösten kontekstisidonnaiset ja yleisluontoiset piirteet. Strategioinnin ollessa hyvin monitahoinen ja strategia käytäntönä –näkökulman kautta tarkasteltuna käytäntöihin sidoksissa oleva ilmiö, eri tasojen vaikuttavuuden kokonaisvaltaisen tutkimuksen merkitys korostuu.

Kuten olen aiemmin tuonut esille, tämä tutkimus on yksi harvoja symbolista interaktionismia hyväksikäyttäviä SaP –keskusteluun osallistuvia puheenvuoroja strategioinnista. Tässä tutkimuksessa käytin symbolista interaktionismia siis sosiologista katsetta (Whittington, 2007) ohjaavana ja värittävänä näkökulmana, linssinä, jonka avulla hyvin kokonaisvaltaisesti ja eräällä tavalla korkealta tasolta pyrin tarkastelemaan käsillä olevaa ilmiötä. Mielestäni strategia käytäntönä –tutkimus hyötyisi hyvin paljon symbolisen interaktionismin käytöstä myös tarkasteltaessa erittäin läheltä yksittäisiä arkisia mikroprosesseja organisaation eri tasoilla. Metodologisesti tällaisissa asetelmissä olisi mahdollista tukeutua vielä vankemmin symbolisen interaktionismin tarjoamiin välineisiin kasvokkaisen vuorovaikutuksen kautta tapahtuvan strategioinnin tarkasteluun. Varsinkin omassa organisaatiossa tehtävässä tutkimuksessa näkisin tämän potentiaalisesti hedelmälliseksi.

Jatkotutkimuksen näkökulmasta myös asetelmat, joissa olisi sekä omaa organisaatiota edustava tutkija että toinen organisaation ulkopuolinen tutkija tarjoaisi rikastuttavan lähtökohdan uuden ymmärryksen luomiseen strategioinnista, sillä tutkijatriangulaatiota (ks. esim. Eskola & Suoranta, 2008) käytävällä asetelmalla on mahdollista monipuolistaa tutkimusta ja esille nousevia merkittäviä näkökulmia. Vastaavalla tavalla tutkimusasetelmat, joissa tutkijaryhmä edustaisi itse organisaation eri tasoja, olisivat mielestäni kannatettavia, sillä tällä tavoin kokemuksellisuus tulisi edustetuksi entistä monipuolisemmin.

Järjestelmät, esimerkiksi tilastointi- ja tietojärjestelmät, näyttävät ohjaavan voimakkaasti arjen strategiointia tuottamiensa 'kovien vihjeiden' keinoin. Tämän tutkimuksen tulosten valossa järjestelmät näyttävät kiinnostavina myös siksi, että niillä vaikuttaisi olevan 'kvasimateriaalisia' piirteitä. Näin ollen tämän ilmiön ja sen sisältämien mekanismien seikkaperäisempi tutkimus tuottaisi arvokasta ymmärrystä järjestelmien roolista strategioinnissa. Tällä tutkimuksella voisi olla myös merkittävää välitöntä sovellettavuutta käytännön suunnittelu- ja johtamistyössä organisaatioissa. Esimerkiksi teoriatriangulaatio (ks. esim. Eskola & Suoranta, 2008) johdon laskentatoimen ja strategia käytäntönä –tutkimuksen välillä voisi tuottaa uudenlaisia näkökulmia ja havaintoja.

Totean vielä lopuksi, että tämä tutkimus ei ota juurikaan kantaa materiaalisuuteen tutkittavassa ilmiössä. Tämä olisikin kiehtova laajennus tämänkaltaisen tutkimuksen asetelmaan: kuinka esimerkiksi organisaation asuttama rakennettu ympäristö (esim. organisaatioyksiköiden ja toimijoiden keskinäiset sijainnit, työpisteiden ja yhteisten tilojen piirteet jne.) vaikuttavat mm. kokemukseen 'strategiapöhinästä' ja omasta toimijuudesta?

LÄHTEET

- Aarrevaara, T., Dobson, I. & Elander, C. 2009. Brave new world. **Higher Education Management and Policy**, 21(2): 1-18.
- Aggerholm, H. K., Asmuß, B., & Thomsen, C. 2012. The role of recontextualization in the multivocal, ambiguous process of strategizing. **Journal of Management Inquiry**, 21(4): 413-428.
- Ahrens, T. & Chapman, C. S. 2007. Management accounting as practice. **Accounting, Organizations and Society**, 32(1-2): 1-27.
- Alvesson, M. 2003. Methodology for close up studies—struggling with closeness and closure. **Higher Education**, 46(2): 167-193.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2000. Taking the linguistic turn in organizational research challenges, responses, consequences. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 36(2): 136-158.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2003. Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-) leadership in a knowledge-intensive organization. **Organization Studies**, 24(6): 961-988.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Burton-Taylor, S. 2007. Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction. **Human Relations**, 60(1): 59-98.
- Angwin, D., Paroutis, S., & Mitson, S. 2009. Connecting up strategy: Are senior strategy directors a missing link? **California Management Review**, 51(3): 74-94.
- Ansoff, H. I. 1965. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill.
- Armenakis, A., Fredenberger, W., Giles, W., Cheronos, L., Feild, H., & Holley, W. 1996. Symbolism use by business turnaround change agents. **International Journal of Organizational Analysis**, 4(2): 123-134.
- Arrow, K. J. 1994. Methodological individualism and social knowledge. **The American Economic Review**, 84(2): 1-9.
- Asetus Tampereen teknillisestä korkeakoulusta.
1275/1992.<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1992/19921275> 5.4.2015.
- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. 1990. The double-edge of organizational legitimation. **Organization Science**, 1(2): 177-194.
- Atkinson, P., & Hammersley, M. 1994. Ethnography and participant observation. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Ed.), **Handbook of qualitative research**, vol. 1: 248-261. Sage.
- Audebrand, L. K. 2010. Sustainability in strategic management education: The quest for new root metaphors. **Academy of Management Learning & Education**, 9(3): 413-428.

- Auranen, O., & Pölonen, J. 2012. **Tieteellisten julkaisukanavien tasoluokitus: Julkaisufoorumi-hankkeen (2010-2012) loppuraportti**. Helsinki: Tieteellisten seurain valtuuskunta.
- Ayres, K. 2005. **Kasvun aika - ajankuvia tekniikan yliopistosta**. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Ayres, K. 2012. Varainkeruu tuotti TTY:lle vahvan säätiöpääoman. **Sidosryhmälehti Rajapinta** (3).
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & McKinney, V. 2000. Boundary management tactics and logics of action: The case of peer-support providers. **Administrative Science Quarterly**, 45(4): 704-736.
- Balogun, J., Huff, A. S., & Johnson, P. 2003. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. **Journal of Management Studies**, 40(1): 197-224.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. 2014. Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. **Journal of Management Studies**, 51(2): 175-201.
- Balogun, J., Jarzabkowski, P., & Vaara, E. 2011. Selling, resistance and reconciliation: A critical discursive approach to subsidiary role evolution in MNEs. **Journal of International Business Studies**, 42(6): 765-786.
- Balogun, J., & Johnson, G. 2004. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. **Academy of Management Journal**, 47(4): 523-549.
- Balogun, J., & Johnson, G. 2005. From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. **Organization Studies**, 26(11): 1573-1601.
- Bandura, A. 2001. Social cognitive theory: An agentic perspective. **Annual Review of Psychology**, 52(1): 1-26.
- Banerjee, B., et al. 2009. Managing strategically. In S. Linstead, L. Fulop, & S. Lilley (Ed.), **Management & organization. A critical text**. : 709-767. Palgrave MacMillan.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1): 99-120.
- Barreto, I. 2010. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, 36(1): 256-280.
- Barreto, I., & Baden-Fuller, C. 2006. To conform or to perform? mimetic behaviour, legitimacy-based groups and performance consequences. **Journal of Management Studies**, 43(7): 1559-1581.
- Barron, G., & Yechiam, E. 2002. Private e-mail requests and the diffusion of responsibility. **Computers in Human Behavior**, 18(5): 507-520.
- Barry, J., Berg, E., & Chandler, J. 2006. Academic shape shifting: Gender, management and identities in Sweden and England. **Organization**, 13(2): 275-298.
- Barry, D., & Elmes, M. 1997. Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. **Academy of Management Review**, 22(2): 429-452.
- Barry, J., Chandler, J., & Clark, H. 2001. Between the ivory tower and the academic assembly line. **Journal of Management Studies**, 38(1): 88-101.

- Baumann, H. 2002. Publish and perish? *Journal of Industrial Ecology*, 6(3-4): 13-26.
- Beckert, J. 1999. Agency, entrepreneurs, and institutional change. the role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *Organization Studies*, 20(5): 777-799.
- Beech, N., & Johnson, P. 2005. Discourses of disrupted identities in the practice of strategic change: The mayor, the street-fighter and the insider-out. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1): 31-47.
- Bell, E., & Bryman, A. 2003. *Business research methods*. Oxford University Press.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. 1999. Does stakeholder orientation matter? the relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5): 488-506.
- Birnbaum, R. 1988. *How colleges work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Blumer, H. 1969/1986. *Symbolic interactionism: Perspective and method*. University of California Press.
- Boje, D. M. 1991. The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*: 106-126.
- Boje, D. M. 1995. Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamaraland". *Academy of Management journal*, 38(4): 997-1035.
- Boje, D. M., & Rosile, G. A. 2001. Where's the power in empowerment? Answers from Follett and Clegg. *The Journal of applied behavioral science*, 37(1): 90-117.
- Bormann, E. G. 1972. Fantasy and rhetorical vision: The rhetorical criticism of social reality. *Quarterly Journal of Speech*, 58(4): 396-407.
- Boudreau, M., & Robey, D. 2005. Enacting integrated information technology: A human agency perspective. *Organization Science*, 16(1): 3-18.
- Bourdieu, P. 1990. *The logic of practice*. Stanford: Stanford University Press.
- Bourgeois, L. J. 1980. Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1): 25-39.
- Bourque, N., & Johnson, G. 2008. Strategy workshops and 'away days' as ritual.
- Bowman, E. H., Singh, H., & Thomas, H. 2002. The domain of strategic management: History and evolution. In A. M. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Ed.), *Handbook of strategy and management*: 31-55.
- Bracker, J. 1980. The historical development of the strategic management concept. *Academy of management review*, 5(2): 219-224.
- Brown, A. D., & Thompson, E. R. 2013. A narrative approach to strategy-as-practice. *Business History*, 55(7): 1143-1167.

- Brown, R. B., & McCartney, S. 1996. A home from home: The organization as family. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 2(2): 241-255.
- Burrell, G., & Morgan, G. 1979. *Sociological paradigms and organisational analysis elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.
- Cabantous, L., Gond, J., & Johnson-Cramer, M. 2010. Decision theory as practice: Crafting rationality in organizations. *Organization Studies*, 31(11): 1531-1566.
- Caldart, A. A., & Ricart, J. E. 2004. Corporate strategy revisited: A view from complexity theory. *European Management Review*, 1(1): 96-104.
- Campbell-Hunt, C. 2007. Complexity in practice. *Human Relations*, 60(5): 793-823.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. 2004. Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6): 749-778.
- Carter, C., Clegg, S., & Kornberger, M. 2010. Re-framing strategy: Power, politics and accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(5): 573-594.
- Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberger, M. 2008. Solapbox: Editorial essays: Strategy as practice? *Strategic Organization*, 6(1): 83-99.
- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. 2005. Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(2): 167-199.
- Cast, A. D. 2003. Power and the ability to define the situation. *Social Psychology Quarterly*, 66(3): 185-201.
- Cast, A. D. 2004. Role-taking and interaction. *Social Psychology Quarterly*, 67(3): 296-309.
- Chandler, A. D., Jr. 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Charon, J. M. 2010. *Symbolic interactionism an introduction, an interpretation, an integration*. Boston: Prentice Hall.
- Chen, M., & Miller, D. 2012. Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *The Academy of Management Annals*, 6(1): 135-210.
- Chia, R., & Holt, R. 2006. Strategy as practical coping: A heideggerian perspective. *Organization Studies*, 27(5): 635-655.
- Chia, R., & MacKay, B. 2007. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1): 217-242.
- Chia, R., & Rasche, A. 2010. Epistemological alternatives for researching strategy as practice: Building and dwelling worldviews. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Ed.), *Cambridge handbook of strategy as practice*: 34-46 Cambridge University Press.

- Chia, R. 2004. Strategy-as-practice: Reflections on the research agenda. *European Management Review*, 1(1): 29-34.
- Choi, S. O., & Kim, B. 2007. Power and cognitive accuracy in local emergency management networks. *Public Administration Review*, 67(Special issue December 2007): 198-209.
- Clarke, I., Kwon, W., & Wodak, R. 2012. A context-sensitive approach to analysing talk in strategy meetings. *British Journal of Management*, 23(4): 455-473.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. 1972. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*: 1-25.
- Colton, C. W. 1987. Leisure, recreation, tourism: A symbolic interactionism view. *Annals of Tourism Research*, 14(3): 345-360.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- Cooper, M. J., Dimitrov, O., & Rau, P. R. 2001. A rose.com by any other name. *Journal of Finance*, 56(6): 2371-2388.
- Cox, J. W., & Hassard, J. 2007. Ties to the past in organization research: A comparative analysis of retrospective methods. *Organization*, 14(4): 475-497.
- Darley, J. M., & Latane, B. 1968. Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility. *Journal of Personal and Social Psychology*, 8(4): 377-838.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. 2010. The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13): 1371-1385.
- Davis, G. F., & Cobb, J. A. 2010. Resource dependence theory: Past and future. In C. B. Schoonhoven & F. Dobbin (Ed.), *Stanford's Organization Theory Renaissance, 1970-2000, vol. 28*: 21-42. Bingley: Emerald.
- De la Ville, V., & Mounoud, E. 2010. A narrative approach to strategy as practice: Strategy making from texts and narratives. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Ed.), *Cambridge handbook of strategy as practice*: 183-198. Cambridge University Press.
- Deem, R. 1998. 'New managerialism' and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. *International Studies in Sociology of Education*, 8(1): 47-70.
- Deem, R., & Brehony, K. J. 2005. Managerialism as ideology: The case of 'new managerialism' in higher education. *Oxford Review of Education*, 31(2): 217-235.
- Deetz, S. 2003. Reclaiming the legacy of the linguistic turn. *Organization*, 10(3): 421-429.
- Denis, J., Dompierre, G., Langley, A., & Rouleau, L. 2011. Escalating indecision: Between reification and strategic ambiguity. *Organization Science*, 22(1): 225-244.
- Denis, J., Lamothe, L., & Langley, A. 2001. The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4): 809-837.

- Denis, J., Langley, A., & Rouleau, L. 2007. Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1): 179-215.
- Dionysiou, D. D., & Tsoukas, H. 2013. Understanding the (re) creation of routines from within: A symbolic interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 38(2): 181-205.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. 1975. Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1): 122-136.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 239-263.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Eppler, M. J., & Platts, K. W. 2009. Visual strategizing: The systematic use of visualization in the strategic-planning process. *Long Range Planning*, 42(1): 42-74.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. Sage.
- Eskola, J., & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (8th ed.). Tampere: Vastapaino.
- Ewing, M. T., Bussy, N. M. D., & Caruana, A. 2000. Perceived agency politics and conflicts of interest as potential barriers to IMC orientation. *Journal of Marketing Communications*, 6(2): 107-119.
- Ezzamel, M., & Willmott, H. 2004. Rethinking strategy: Contemporary perspectives and debates. *European Management Review*, 1(1): 43-48.
- Ezzamel, M., & Willmott, H. 2008. Strategy as discourse in a global retailer: A supplement to rationalist and interpretive accounts. *Organization Studies*, 29(2): 191-217.
- Fairclough, N. 2003. *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. London: Routledge.
- Falkenberg, L., & Herremans, I. 1995. Ethical behaviours in organizations: Directed by the formal or informal systems? *Journal of Business Ethics*, 14(2): 133-143.
- Fauré, B., & Rouleau, L. 2011. The strategic competence of accountants and middle managers in budget making. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3): 167-182.
- Fenton, C., & Langley, A. 2011. Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies*, 32(9): 1171-1196.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. 2000. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1): 154-177.
- Freeman, S., Walker, M. R., Borden, R., & Latané, B. 1975. Diffusion of responsibility and restaurant tipping: Cheaper by the bunch. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1(4): 584-587.

- Freling, T. H., & Forbes, L. P. 2005. An examination of brand personality through methodological triangulation. *Journal of Brand Management*, 13(2): 148-162.
- Frølich, N., Huisman, J., Slipersæter, S., Stensaker, B., & Bótas, P. C. P. 2013. A reinterpretation of institutional transformations in European higher education: Strategising pluralistic organisations in multiplex environments. *Higher Education*, 65(1): 79-93.
- Frølich, N., & Stensaker, B. 2012. University strategizing: The role of evaluation as a sensemaking tool. In B. Stensaker, J. Välimaa, & C. Sarrico (Ed.), *Managing reform in universities. The dynamics of culture, identity and organisational change*.:63-80 Palgrave.
- Frølich, N., & Stensaker, B. 2010. Student recruitment strategies in higher education: Promoting excellence and diversity? *International Journal of Educational Management*, 24(4): 359-370.
- Fulop, L., & Linstead, S. 2009. Power and politics in organizations. In S. Linstead, L. Fulop, & S. Lilley (Ed.), *Management & organization. A critical text*.: 277-318 Palgrave MacMillan.
- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. 2008. The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1): 1-23.
- Gephart, R. P. 1993. The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking. *Academy of Management Journal*, 36(6): 1465-1514.
- Ghemawat, P. 2002. Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 76(01): 37-74.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society*. Oxford: Polity Press.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. 1996. Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*: 370-403.
- Gioia, D. A. 1996. Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3): 370-403.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6): 433-448.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. 1994. Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5(3): 363-383.
- Giraudeau, M. 2008. The drafts of strategy: Opening up plans and their uses. *Long Range Planning*, 41(3): 291-308.
- Glaser, B., & Strauss, A. 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative inquiry*. New York: Aldine.
- Goffman, E. 1959. *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. 2010. *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge University Press.

- Gomez, M. 2010. A bourdieusian perspective on strategizing. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Ed.), **Cambridge handbook of strategy as practice**: 141-154. Cambridge University Press.
- Gomez, M., & Bouty, I. 2011. The emergence of an influential practice: Food for thought. **Organization Studies**, 32(7): 921-940.
- Greiner, L. E. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, 76(3): 55-60.
- Greve, H. R. 1998. Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: What you see is what you do. **Strategic Management Journal**, 19(10): 967-988.
- Guba, E. G. 1981. Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. **Educational Communication and Technology**, 29(2): 75-91.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. 1994. Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Ed.), **Handbook of qualitative research**: 105-117. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hakala, J. 2009. The future of the academic calling? Junior researchers in the entrepreneurial university. **Higher Education**, 57(2): 173-190.
- Hakari, K. 2013. **Uusi julkinen hallinta - kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista**. Tampere: Tampere University.
- Hallituksen esitys. HE 263/1996 hallituksen esitys eduskunnalle yliopistolaiksi ja laiksi yliopistolain voimaannpanosta. <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/1996/19960263#idp1081264> 10.4.2015.
- Hallituksen esitys. HE 7/2009 hallituksen esitys eduskunnalle yliopistolaiksi ja siihen liittyviksi laeiksi. <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2009/20090007.pdf> 21.4.2015.
- Hambrick, D. C. 2004. The disintegration of strategic management: It's time to consolidate our gains. **Strategic Organization**, 2(1): 91-98.
- Hamel, G. 1996. **Strategy as revolution**. Harvard Business Review.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. 1984. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, 49(2): 149-164.
- Hardy, C. 1991. Pluralism, power and collegiality in universities. **Financial Accountability & Management**, 7(3): 127-142.
- Hardy, C., & Thomas, R. 2014. Strategy, discourse and practice: The intensification of power. **Journal of Management Studies**, 51(2): 320-348.
- Harju, S. 2015. **Kunnallisen toiminnan yksityistäminen ja julkuusperiaate** (Pro Gradu-tutkielma ed.). Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. 2002. The dynamics of organizational identity. **Human Relations**, 55(8): 989-1018.

- Haveman, H. A. 1993. Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4): 593-627.
- Hazen, M. A. 1993. Towards polyphonic organization. *Journal of Organizational Change Management*, 6(5): 15-26.
- Hendry, J. 2000. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management studies*, 37(7): 955-978.
- Hendry, J., & Seidl, D. 2003. The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, 40(1): 175-196.
- Hendry, K. P., Kiel, G. C., & Nicholson, G. 2010. How boards strategise: A Strategy as practice view. *Long Range Planning*, 43(1): 33-56.
- Heracleous, L., & Barrett, M. 2001. Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal*, 44(4): 755-778.
- Heracleous, L., & Jacobs, C. D. 2008. Crafting strategy: The role of embodied metaphors. *Long Range Planning*, 41(3): 309-325.
- Highhouse, S., Brooks, M. E., & Gregarus, G. 2009. An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, 35(6): 1481-1493.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. 2009. Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6): 1404-1427.
- Hilpelä, J. 2004. Kasvatusvastuusta tulostavastuuseen. *Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, 35: 4-9.
- Hodgkinson, G. P. 1997. Cognitive inertia in a turbulent market: The case of UK residential estate agents. *Journal of Management Studies*, 34(6): 921-945.
- Hodgkinson, G. P., & Clarke, I. 2007. Conceptual note: Exploring the cognitive significance of organizational strategizing: A dual-process framework and research agenda. *Human Relations*, 60(1): 243-255.
- Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. 2006. The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long Range Planning*, 39(5): 479-496.
- Hoon, C. 2007. Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, 60(6): 921-952.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. 1999. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3): 417-456.
- Hughes, E. C. 1971. *The sociological eye: Selected papers*. Chicago: Aldine-Atherton.
- Hunt, S. D. 2000. *A general theory of competition: Resources, competences, productivity, economic growth*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hyland, K. 1998a. Persuasion and context: The pragmatics of academic metadiscourse. *Journal of Pragmatics*, 30(4): 437-455.
- Hyland, K. 1998b. Exploring corporate rhetoric: Metadiscourse in the CEO's letter. *Journal of Business Communication*, 35(2): 224-244.
- Jarratt, D., & Stiles, D. 2010. How are methodologies and tools framing managers' strategizing practice in competitive strategy development? *British Journal of Management*, 21(1): 28-43.
- Jarzabkowski, P. 2004. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4): 529-560.
- Jarzabkowski, P. 2010. An activity-theory approach to strategy as practice. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Ed.), *Cambridge handbook of strategy as practice*: 127-140. Cambridge University Press.
- Jarzabkowski, P., & Balogun, J. 2009. The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*, 46(8): 1255-1288.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1): 5-27.
- Jarzabkowski, P., & Seidl, D. 2008. The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29(11): 1391-1426.
- Jarzabkowski, P., & Sillince, J. 2007. A rhetoric-in-context approach to building commitment to multiple strategic goals. *Organization Studies*, 28(11): 1639-1665.
- Jarzabkowski, P., Spee, A. P., & Smets, M. 2013. Material artifacts: Practices for doing strategy with 'stuff'. *European management journal*, 31(1): 41-54.
- Jarzabkowski, P., & Wilson, D. C. 2006. Actionable strategy knowledge: A practice perspective. *European Management Journal*, 24(5): 348-367.
- Jarzabkowski, P. 2003. Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, 40(1): 23-55.
- Jarzabkowski, P. 2005. *Strategy as practice : An activity-based approach*. Sage.
- Jarzabkowski, P. 2008. Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management Journal*, 51(4): 621-650.
- Jarzabkowski, P., & Fenton, E. 2006. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, 39(6): 631-648.
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. 2009. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1): 69-95.
- Jarzabkowski, P., & Wilson, D. C. 2002. Top teams and strategy in a UK university. *Journal of Management Studies*, 39(3): 355-381.

- Jenkins, M., & Johnson, G. 1997. Linking managerial cognition and organizational performance: A preliminary investigation using causal maps. *British Journal of Management*, 8: 77-90.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (Eds.). 2007. *Strategy as practice: Research directions and resources*. Cambridge University Press.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. 2003. Guest editors' introduction. *Journal of Management Studies*, 40(1): 3-22.
- Johnson, G., Prashantham, S., Floyd, S. W., & Bourque, N. 2010. The ritualization of strategy workshops. *Organization Studies*, 31(12): 1589-1618.
- Jordan, S., & Messner, M. 2012. Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8): 544-564.
- Jørgensen, B., & Messner, M. 2010. Accounting and strategising: A case study from new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 35(2): 184-204.
- Kallio, K. 2014. *"Ketä kiinnostaa tuottaa tutkintoja ja julkaisuja liukuhihnaperiaatteella?" suoritusmittauksen vaikutukset yliopistojen tutkimus- ja opetuskenkilökunnan työhön* (Väitöskirja ed.). Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Kallio, K., & Kallio, T. J. 2014. Management-by-results and performance measurement in universities – implications for work motivation. *Studies in Higher Education*, 39(4): 574-589.
- Kalliola, S. 2001. Herbert Blumer, symbolinen interaktionismi. In V. Hänninen, J. Partanen, O. Ylijoki, R. Myllyniemi, A. Eskola, I. Järventie, P. Kuusela, M. Ahokas, K. M. Vesala, K. Helkama, P. Korvajärvi, A. Pirttilä-Backman, P. Nikander, M. Salonen, S. Kalliola, A. Peräkylä, E. Suoninen, & J. Ruusuvuori (Ed.), *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjät*: 325-346. Tampere: Vastapaino.
- Kankaanpää, J. 2013. *Kohti yritysmäistä hyöty-yliopistoa* (Väitöskirja ed.). Turku: Turun yliopisto.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review* (January-February 1992): 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1993. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review* (September-October 1993): 134-147.
- Kaplan, S. 2008. Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Organization Science*, 19(5): 729-752.
- Kaplan, S. 2011. Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science*, 22(2): 320-346.
- Kaplan, S., & Orlikowski, W. J. 2013. Temporal work in strategy making. *Organization Science*, 24(4): 965-995.
- Kärriylä, I. 2012. *Yritysdemokratia vai yhteistoiminta? kamppailu työelämän demokratisoinnin käsitteistä 1960- ja 1970-lukujen Suomessa*. (Pro gradu -tutkielma ed.). Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Kenny, T. 1994. From vision to reality through values. *Management Development Review*, 7(3): 17-20.

- Ketchen, D. J., Snow, C. C., & Hoover, V. L. 2004. Research on competitive dynamics: Recent accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 30(6): 779-804.
- Ketokivi, M., & Castañer, X. 2004. Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3): 337-365.
- Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. 2000. Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11(1): 21-34.
- Kilpailu- ja kuluttajavirasto. 20 vuotta kilpailun hyväksi. <http://www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi.cgi?luku=julkaisut/kilpailuviraston-uutisia&sivu=uut/u-2008-3-4> 20.6.2015.
- Kim, K., & Tsai, W. 2012. Social comparison among competing firms. *Strategic Management Journal*, 33(2): 115-136.
- Kiousis, S. 2004. Explicating media salience: A factor analysis of New York Times issue coverage during the 2000 U.S. presidential election. *Journal of Communication*, 54(1): 71-87.
- Kivistö, S., & Pihlström, S. 2015. Akateemisen elämänmuodon mahdollisuuden ehdoista. *Tieteessä tapahtuu*, 33(3): 8-15.
- Knights, D., & Morgan, G. 1991. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization Studies*, 12(2): 251-273.
- Komonen, H. 2014. *Kilpailukykyinen kansakunta: Diskurssit ja asiantuntijavalta suomen kilpailukyvyistä käydyssä keskustelussa Helsingin Sanomissa 2012-2013* (Pro Gradu-tutkielma ed.). Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Kornberger, M., & Clegg, S. 2011. Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030. *Strategic Organization*, 9(2): 136-162.
- Koschke, P., Lähde, M., Arminen, I., Lumijärvi, I., & Mälkiä, T. 2012. *Korkeakoulusektorin rakenteellisen kehittämisen kotouttaminen - vertaileva tapaustutkimus*. Helsingin yliopisto & Tampereen yliopisto.
- Kotter, J. P. 1990. *A force for change: How management differs from leadership*. New York: Free press.
- Kouhia, A., & Tammi, T. 2014. Akateemisen kapitalismin uusliberaali tutkijasubjekti kasvatustieteellisessä tohtorikoulutuksessa. *Kasvatus & Aika*, 8(2): 22-39.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. & Groen, A. J. 2010. The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1): 349-372.
- Kuhn, T. S. 1970. *The structure of scientific revolutions* (2nd ed.). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Kunda, G., & Ailon-Souday, G. 2005. Managers, markets, and ideologies: Design and devotion revisited. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P. Tolbert (Ed.), *The Oxford handbook of work and organization*: 200-219. Oxford: Oxford University Press.
- Küpers, W., Mantere, S., & Statler, M. 2013. Strategy as storytelling A phenomenological collaboration. *Journal of Management Inquiry*, 22(1): 83-100.

- Kuusela, S. 2010. *Valta ja vuorovaikutus johtamisessa*. (Väitöskirja ed.). Tampere: Tampere University Press.
- Kuusela, P. 2001. George Herbert Mead, pragmatismi ja sosiaalipsykologia. In V. Hänninen, J. Partanen, O. Ylijoki, R. Myllyniemi, A. Eskola, I. Järventie, P. Kuusela, M. Ahokas, K. M. Vesala, K. Helkama, P. Korvajärvi, A. Pirttilä-Backman, P. Nikander, M. Salonen, S. Kalliola, A. Peräkylä, E. Suoninen, & J. Ruusuvoori (Ed.), *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjät*: 61-78. Tampere: Vastapaino.
- Lähdesmäki, K. 2003. *New public management ja julkisen sektorin uudistaminen* (Väitöskirja ed.). Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Laine, P. 2010. *Toimijuus strategiakäytännöissä: Diskurssi- ja käytäntöteoreettisia avauksia*.
- Laine, P., & Vaara, E. 2007. Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60(1): 29-58.
- Lallart, E., Lallart, X., & Jouvent, R. 2009. Agency, the sense of presence, and schizophrenia. *CyberPsychology & Behavior*, 12(2): 139-145.
- Lamberg, J., & Parvinen, P. 2003. The river metaphor for strategic management. *European Management Journal*, 21(5): 549-557.
- Larsen, M. V., & Rasmussen, J. G. 2008. *Strategizing by routines*. Paper presented at The 24th EGOS Colloquium, Amsterdam.
- Learned, E. P., Andrews, K. R., Christensen, C. R., & Guth, W. D. 1965. *Business policy: Text and cases*. Homewood, Ill: R. D. Irwin.
- Leong, G. K., Snyder, D. L., & Ward, P. T. 1990. Research in the process and content of manufacturing strategy. *Omega*, 18(2): 109-122.
- Lepänaho, K. A. 2015. *Kuntatyö julkisessa keskustelussa* (Pro Gradu-tutkielma ed.). Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Levinthal, D. A., & Warglien, M. 1999. Landscape design: Designing for local action in complex worlds. *Organization Science*, 10(3): 342-357.
- Lewis, M. W., & Grimes, A. I. 1999. Metatriangulation: Building theory from multiple paradigms. *Academy of Management Review*, 24(4): 672-690.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. London: Sage.
- Liu, F., & Maitlis, S. 2013. Emotional dynamics and strategizing processes: A study of strategic conversations in top team meetings. *Journal of Management Studies*, 51(2): 202-234.
- Livengood, R. S., & Reger, R. K. 2010. That's our turf! Identity domains and competitive dynamics. *Academy of Management Review*, 35(1): 48-66.
- Lounsbury, M., & Crumley, E. T. 2007. New practice creation: An institutional perspective on innovation. *Organization Studies*, 28(7): 993-1012.

- Lundholm, S. E., Rennstam, J., & Alvesson, M. 2012. Understanding hierarchy in contemporary work. In T. Diefenbach & R. Todnem (Ed.), *Reinventing hierarchy and bureaucracy - from the bureau to network organizations*: 113-140. Bingley: Emerald.
- Mahler, J. 1988. The quest for organizational meaning: Identifying and interpreting the symbolism in organizational stories. *Administration & Society*, 20(3): 344-368.
- Maitlis, S., & Christianson, M. 2014. Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1): 57-125.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. 2003. Orchestral manoeuvres in the dark: Understanding failure in organizational strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1): 109-139.
- Mantere, S. 2005. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, 3(2): 157-184.
- Mantere, S. 2013. What is organizational strategy? A Language-Based view. *Journal of Management Studies*, 50(8): 1408-1426.
- Mantere, S., Schildt, H. A., & Sillince, J. A. 2012. Reversal of strategic change. *Academy of Management Journal*, 55(1): 172-196.
- Mantere, S., & Vaara, E. 2008. On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2): 341-358.
- Mantere, S. 2008. Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2): 294-316.
- Markkula, M., & Lappalainen, P. 2009. New openings in university–industry cooperation: Aalto university as the forerunner of European university reform. *European Journal of Engineering Education*, 34(3): 251-262.
- Markwick, N., & Fill, C. 1997. Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5): 396-409.
- McCabe, D. 2010. Strategy-as-power: Ambiguity, contradiction and the exercise of power in a UK building society. *Organization*, 17(2): 151-175.
- McGrail, M. R., Rickard, C. M., & Jones, R. 2006. Publish or perish: A systematic review of interventions to increase academic publication rates. *Higher Education Research & Development*, 25(1): 19-35.
- McGrath, R. G. 2013. Transient advantage. *Harvard Business Review*, 91(6): 62-70.
- McLeod, J. 2003. Why we interview now--reflexivity and perspective in a longitudinal study. *International Journal of Social Research Methodology*, 6(3): 201-211.
- McLeod, J., & Thomson, R. 2012. Qualitative longitudinal research. In J. Goodwin (Ed.), *SAGE biographical research*: 319-342. SAGE.
- Mead, G. H. 1934/1962. *Mind, self, and society: From a standpoint of a social behaviorist*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Mechanic, D. 1962. Sources of power of lower participants in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 7(3): 349-364.
- Melin, L., & Nordqvist, M. 2007. The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3): 321-333.
- Merton, R. K. 1968. The Matthew effect in science. *Science*, 159(3810): 56-63.
- Metiu, A. 2006. Owning the code: Status closure in distributed groups. *Organization Science*, 17(4): 418-435.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Mezias, J., Grinyer, P., & Guth, W. D. 2001. Changing collective cognition: A process model for strategic change. *Long Range Planning*, 34(1): 71-95.
- Miettinen, R., Samra-Fredericks, D., & Yanow, D. 2009. Re-turn to practice: An introductory essay. *Organization Studies*, 30(12): 1309-1327.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. 1994. Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37(6): 1649-1665.
- Miller, D. 1989. Matching strategies and strategy making: Process, content, and performance. *Human Relations*, 42(3): 241-260.
- Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9): 934-948.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Goshal, S. 2003. *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. Essex: Pearson Education.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-272.
- Mir, A. 2003. The hegemonic discourse of management texts. *Journal of Management Education*, 27(6): 734-738.
- Moisander, J., & Stenfors, S. 2009. Exploring the edges of theory-practice gap: Epistemic cultures in strategy-tool development and use. *Organization*, 16(2): 227-247.
- Molinsky, A. L., Krabbenhoft, M. A., Ambady, N., & Choi, Y. S. 2005. Cracking the nonverbal code: Intercultural competence and gesture recognition across cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(3): 380-395.
- Molloy, E., & Whittington, R. 2005. Practices of organising: Inside and outside the processes of change. In *Advances in strategic management*, vol. 22: 491-515. Emerald Group Publishing Limited.

- Moore, J. W., Middleton, D., Haggard, P., & Fletcher, P. C. 2012. Exploring implicit and explicit aspects of sense of agency. *Consciousness and Cognition*, 21(4): 1748-1753.
- Morgan, G. 1988. Accounting as reality construction: Towards a new epistemology for accounting practice. *Accounting, Organizations and Society*, 13(5): 477-485.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. 2007. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9): 935-955.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. 2005. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(12): 1228-1263.
- Neuvo, Y., Hakala, J., Hosia, M., Kutinlahti, P., & Suosara, E. 2005. *Tekniikan alan korkeakoulutuksen ja tutkimuksen kehittäminen*. Opetusministeriö.
- Nicolini, D. 2012. *Practice theory, work, and organization: An introduction*. Oxford University Press.
- Nissley, N., Taylor, S. S., & Houden, L. 2004. The politics of performance in organizational theatre-based training and interventions. *Organization Studies*, 25(5): 817-839.
- Nokkala, T. 2007. *Constructing the ideal university: The internationalization of higher education in the competitive knowledge society* (Doctoral dissertation ed.). Tampere: University of Tampere.
- Nordqvist, M. 2005. *Understanding the role of ownership in strategizing: A study of family firms* (PhD ed.). Jönköping: Internationella Handelshögskolan.
- Nordqvist, M. 2012. Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas. *International Small Business Journal*, 30(1): 24-40.
- Nordqvist, M., & Melin, L. 2008. Strategic planning champions: Social craftspersons, artful interpreters and known strangers. *Long Range Planning*, 41(3): 326-344.
- Norman, W., & MacDonald, C. 2004. Getting to the bottom of "triple bottom line". *Business Ethics Quarterly*, 14(2): 243-262.
- North, D. C. 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Novinger, T. 2001. *Intercultural communication: A practical guide*. University of Texas Press.
- Nye, J. S. 1990. Soft power. *Foreign policy*: 153-171.
- Nye, J. S. 2008. *The powers to lead*. Oxford University Press.
- Oakes, L. S., Townley, B., & Cooper, D. J. 1998. Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field. *Administrative Science Quarterly*, 43(2): 257-292.
- O'Brien, F. 2011. Supporting the strategy process: A survey of UK OR/MS practitioners. *Journal of the Operational Research Society*, 62(5): 900-920.

- Ocasio, W., & Joseph, J. 2008. Rise and fall - or transformation?: The evolution of strategic planning at the general electric company, 1940–2006. *Long Range Planning*, 41(3): 248-272.
- Olsen, J. P. 2007. The institutional dynamics of the European university. In P. Maasen & J. P. Olsen (Ed.), *University dynamics and European integration*: 25-54. Dordrecht: Springer.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. Yliopistojen rahoitusmalli vuodesta 2013 alkaen. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahointu_s/liitteet/OKM_rahointusmalli-muistio.pdf 29.4.2015.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. KOTA-tietokanta. <https://kotaplus.csc.fi/online/Haku.do> 6.4.2015.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetushallinnon tilastopalvelu. <http://vipunen.fi/fi-fi> 6.4.2015.
- Opetusministeriö. Tampereen teknillisen korkeakoulun ja opetusministeriön välinen tulossopimus kaudelle 2001-2003. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahointu_s/yliopistojen_tulossopimukset/tulossopimukset2002-2003/pdf/liitteet/ttkkk.pdf 21.4.2015.
- Opetusministeriö. Opetusministeriön ja tampereen teknillisen yliopiston välinen tulossopimus kaudelle 2004-2006 ja voimavarat vuodelle 2006. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahointu_s/yliopistojen_tulossopimukset/tulossopimukset_2006/Liitteet/tty06.1.pdf 21.4.2015.
- Opetusministeriö. Opetusministeriön ja tampereen teknillisen yliopiston välinen sopimus kaudelle 2010-2012. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahointu_s/yliopistojen_tulossopimukset/Sopimukset_2010_-_2012/Sopimus_TTY_2010-2012.pdf 21.4.2015.
- Opetusministeriö. Yliopistojen ohjaus ja rahoitus vuodesta 2010 alkaen. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/liitteet/OPMrahointusasetusMUISTIO140809.pdf 25.4.2015.
- Orlikowski, W. J. 2010. Practice in research: Phenomenon, perspective and philosophy. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Ed.), *Cambridge handbook of strategy as practice*: 23-33. Cambridge University Press.
- Ouchi, W. G. 1977. The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 95-113.
- Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. 1975. Organizational control: Two functions. *Administrative Science Quarterly*, 20(4): 559-569.
- Pälli, P., Vaara, E., & Sorsa, V. 2009. Strategy as text and discursive practice: A genre-based approach to strategizing in city administration. *Discourse & Communication*, 3(3): 303-318.
- Palmer, M., & O’Kane, P. 2007. Strategy as practice: Interactive governance spaces and the corporate strategies of retail transnationals. *Journal of Economic Geography*, 7(4): 515-535.
- Parker, L. D. 2007. Boardroom strategizing in professional associations: Processual and institutional perspectives. *Journal of Management Studies*, 44(8): 1454-1480.

- Parker, M., & Jary, D. 1995. The McUniversity: Organization, management and academic subjectivity. *Organization*, 2(2): 319-338.
- Paroutis, S., & Pettigrew, A. 2007. Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time. *Human Relations*, 60(1): 99-135.
- Peltonen, T. 2010. *Organisaatioteoria klassisesta jälkimoderniin*. Helsinki: WSOYpro.
- Peñaloza, L., & Mish, J. 2011. The nature and processes of market co-creation in triple bottom line firms: Leveraging insights from consumer culture theory and service dominant logic. *Marketing Theory*, 11(1): 9-34.
- Perlesz, A., & Lindsay, J. 2003. Methodological triangulation in researching families: Making sense of dissonant data. *International Journal of Social Research Methodology*, 6(1): 25-40.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-191.
- Pettigrew, A. M. 1992. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(1): 5-16.
- Pfeffer, J. 1992. *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review* (March-April 1979): 137-145.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review* (November-December 1996): 61-78.
- Porter, M. E. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review* (January 2008): 78-93.
- Powell, T. C. 1995. Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1): 15-37.
- Powell, T. C. 2011. Neurostrategy. *Strategic Management Journal*, 32(13): 1484-1499.
- Prasad, P. 1993. Symbolic processes in the implementation of technological change: A symbolic interactionist study of work computerization. *Academy of Management Journal*, 36(6): 1400-1429.
- Prasad, P. 2005. *Crafting qualitative research working in the postpositivist traditions*. Armonk (N.Y.): M.E. Sharpe.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. 2001. Is the resource-based "View" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1): 22-40.

- Professoriliitto. Professoriliiton saavutuksia. <http://www.professoriliitto.fi/esittely/turvataan-etumme/siksi-professoriliitto/professoriliiton-saavutuksia/> 10.4.2015.
- Quinn, J. B. 1980. An incremental approach to strategic change. *McKinsey Quarterly*, 16(4): 34-52.
- Rasche, A., & Chia, R. 2009. Researching strategy practices: A genealogical social theory perspective. *Organization Studies*, 30(7): 713-734.
- Ratneshwar, S., Warlop, L., Mick, D. G., & Seeger, G. 1997. Benefit salience and consumers' selective attention to product features. *International Journal of Research in Marketing*, 14(3): 245-259.
- Raven, B. H., & French, J. 1959. The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies of social power*: 150-167. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Reckwitz, A. 2002. Toward a theory of social practices A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2): 243-263.
- Reger, R. K., & Palmer, T. B. 1996. Managerial categorization of competitors: Using old maps to navigate new environments. *Organization Science*, 7(1): 22-39.
- Regnér, P. 2003. Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 40(1): 57-82.
- Rinne, R., Jauhiainen, A., Simola, H., Lehto, R., Jauhiainen, A., & Laiho, A. 2012. *Valta, uusi yliopistopolitiikka ja yliopistotyö Suomessa – managerialistinen hallintapolitiikka yliopistolaisten kokemana*.
- Rock, P. 2001. Symbolic interactionism and ethnography. In P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland, & L. H. Lofland (Ed.), *Handbook of ethnography*: 26-38. London: Sage Publications.
- Rouleau, L. 2005. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7): 1413-1441.
- Rouleau, L. 2013. Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement*, 16(5): 574-592.
- Rouleau, L., & Balogun, J. 2011. Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5): 953-983.
- Rousseau, D. M. 1989. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2): 121-139.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2): 224-253.
- Salvato, C. 2003. The role of Micro-Strategies in the engineering of firm evolution. *Journal of Management Studies*, 40(1): 83-108.
- Samra-Fredericks, D. 2003. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, 40(1): 141-174.

- Samra-Fredericks, D. 2004. Understanding the production of 'strategy' and 'organization' through talk amongst managerial elites. *Culture & Organization*, 10(2): 125-141.
- Samra-Fredericks, D. 2005. Strategic practice, 'discourse' and the everyday interactional constitution of 'power effects'. *Organization*, 12(6): 803-841.
- Sandberg, J., & Dall'Alba, G. 2009. Returning to practice anew: A life-world perspective. *Organization Studies*, 30(12): 1349-1368.
- Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K., & von Savigny, E. (Eds.). 2001. *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge.
- Scott, J. C. 2006. The mission of the university: Medieval to postmodern transformations. *Journal of Higher Education*, 77(1): 1-39.
- Seeck, H. 2012. *Johtamisopit Suomessa : Taylorismista innovaatioteorioihin* (3. uud. p. ed.). Helsinki: Gaudeamus.
- Seidl, D. 2007. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systemic-discursive perspective. *Organization Studies*, 28(2): 197-218.
- Shenton, A. K. 2004. Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2): 63-75.
- Sillince, J., Jarzabkowski, P., & Shaw, D. 2012. Shaping strategic action through the rhetorical construction and exploitation of ambiguity. *Organization Science*, 23(3): 630-650.
- Sillince, J., & Mueller, F. 2007. Switching strategic perspective: The reframing of accounts of responsibility. *Organization Studies*, 28(2): 155-176.
- Silverman, D. 2006. *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction* (3rd ed.). London: Sage.
- Simpson, B. 2009. Pragmatism, Mead and the practice turn. *Organization Studies*, 30(12): 1329-1347.
- Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. 1986. Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31(2): 171-193.
- Sminia, H. 2005. Strategy formation as layered discussion. *Scandinavian Journal of Management*, 21(3): 267-291.
- Snizek, W. E., & Bullard, J. H. 1983. Perception of bureaucracy and changing job satisfaction: A longitudinal analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2): 275-287.
- Snow, D. A. 1999. 1998 PSA presidential address: The value of sociology. *Sociological Perspectives*, 42(1): 1-22.
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. 2011. Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9): 1217-1245.

- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. 2009. Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7(2): 223-232.
- Spence, C. 2007. Social and environmental reporting and hegemonic discourse. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(6): 855-882.
- Stake, R. E. 1994. Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Ed.), *Handbook of qualitative research*: 236-247. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stamper, R., Liu, K., Hafkamp, M., & Ades, Y. 2000. Understanding the roles of signs and norms in organizations - A semiotic approach to information systems design. *Behaviour & Information Technology*, 19(1): 15-27.
- Stehr, N., & Grundmann, R. 2011. *Experts: The knowledge and power of expertise*. New York, NY: Routledge.
- Stensaker, I., & Falkenberg, J. 2007. Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations*, 60(1): 137-177.
- Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.
- Suddaby, R., Seidl, D., & Lê, J. K. 2013. Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. *Strategic Organization*, 11(3): 329-344.
- Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. 2015. Why strategy execution unravels— and what to do about it. *Harvard Business Review*, 93(3): 58-66.
- Suojanen, U. Toimintatutkimus. www.metodix.com 28.7.2015.
- Suominen, K., & Mantere, S. 2010. Consuming strategy: The art and practice of managers' everyday strategy usage. *Advances in Strategic Management*, 27: 211-245.
- Suoranta, J., & Ryyänen, J. 2014. *Taisteleva tutkimus*. Helsinki: Into Kustannus.
- SWOT Consulting Group. 1993. *Tampere University of Technology, strategiasuunnitelma 1994*. Tampereen teknillinen korkeakoulu.
- SWOT Consulting Group. 1999. *Strategia 2000-2005*. Tampereen teknillinen korkeakoulu.
- Tammi, T. 2009. The competitive funding of university research: The case of Finnish science universities. *Higher Education*, 57(5): 657-679.
- Tampereen teknillinen korkeakoulu. 1983. *Toimintakertomus 1982*. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.
- Tampereen teknillinen korkeakoulu. 1984. *Toimintakertomus 1983*. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.
- Tampereen teknillinen korkeakoulu. 1985. *Toimintakertomus 1984*. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Tampereen teknillinen korkeakoulu. 1987. **Toimintakertomus 1986**. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Tampereen teknillinen korkeakoulu. 1988. **Toimintakertomus 1987**. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Tampereen teknillinen korkeakoulu. 1989. **Toimintakertomus 1988**. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Tampereen teknillinen korkeakoulu. 1990. **Toimintakertomus 1989**. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Tampereen teknillinen korkeakoulu. 1994. **Vuosikertomus 1993**. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Tampereen teknillinen korkeakoulu. 1997. **Vuosikertomus 1996**. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Tampereen teknillinen korkeakoulu. 2000. **Vuosikertomus 1999**. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Tampereen teknillinen yliopisto. 2003. **Vuosikertomus 2002**. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Tampereen teknillinen yliopisto. 2004a. **Tampereen teknillisen yliopiston strategia 2004**. Tampereen teknillinen yliopisto.

Tampereen teknillinen yliopisto. 2004b. **Vuosikertomus 2003**. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Tampereen teknillinen yliopisto. 2005. **Vuosikertomus 2004**. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Tampereen teknillinen yliopisto. 2006. **Vuosikertomus 2005**. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Tampereen teknillinen yliopisto. 2007. **Vuosikertomus 2006**. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Tampereen teknillinen yliopisto. 2008. **Vuosikertomus 2007**. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Tampereen teknillinen yliopisto. 2009. **Vuosikertomus 2008**. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Tampereen teknillinen yliopisto. 2011a. **Kansainvälistymissuunnitelma, TTY/1023/012/2010**.

Tampereen teknillinen yliopisto. 2011b. **Vuosikertomus 2010**. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Tampereen teknillinen yliopisto. 2012. **Vuosikertomus 2011**. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Tampereen teknillinen yliopisto. 2013a. **Itsearviointiraportti. laatu järjestelmän auditointi 2013**. Tampere.

Tampereen teknillinen yliopisto. 2013b. **Tampereen teknillisen yliopiston johtosääntö, TTY/794/002/2013**.

Tampereen teknillinen yliopisto. Tampereen teknillisenä yliopistona toimiva säätiö. <http://www.tut.fi/fi/tietoa-yliopistosta/tty-saatio-ja-varainhankinta/index.htm> 21.4.2015.

Tampereen teknillinen yliopisto. 2015. **Vuosikertomus 2014**. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Teichler, U. 2011. Social contexts and systemic consequence of university rankings: A meta-analysis of the ranking literature. In J. C. Shin, R. K. Toutkoushian, & U. Teichler (Ed.), **University rankings: Theoretical basis, methodology and impacts on global higher education**: 55-69. Dordrecht: Springer.

Thomas, D. L. 1972. Role-taking and power in social psychology. **American Sociological Review**: 605-614.

Thomas, R., & Davies, A. 2005. Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services. **Organization Studies**, 26(5): 683-706.

Tienari, J., Vaara, E., & Ainamo, A. 2003. Liikkeenjohdollisten oppien ja organisaatiouudistusten maastouuttaminen: Taikasana muutos. **Liiketaloustieteellinen Aikakauskirja**, 52(2): 311-333.

Tieteentekijöiden liitto. UPJ-käsikirja. <http://tieteentekijoidenliitto.nasserver4.nebula.fi/53> 22.4.2015.

Tilastokeskus. Kansantalous. http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html#bktvolyyymi 30.4.2015.

Tipton, F. B. 2008. "Thumbs-up is a rude gesture in Australia": The presentation of culture in international business textbooks. **Critical Perspectives on International Business**, 4(1): 7-24.

Tirronen, J., & Nokkala, T. 2009. Structural development of Finnish universities: Achieving competitiveness and academic excellence. **Higher Education Quarterly**, 63(3): 219-236.

Tsoukas, H. 2010. Practice, strategy making and intentionality: A heideggerian onto-epistemology for strategy as practice. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Ed.), **Cambridge handbook of strategy as practice**: 47-62. Cambridge University Press.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2009. **Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi** (5., uud. laitos). Helsinki: Tammi.

Vaara, E., & Tienari, J. 2011. On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. **Organization Science**, 22(2): 370-390.

Vaara, E., Kleymann, B., & Seristö, H. 2004. Strategies as discursive constructions: The case of airline alliances. **Journal of Management Studies**, 41(1): 1-35.

Vaara, E., Sorsa, V., & Pälli, P. 2010. On the force potential of strategy texts: A critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. **Organization**, 17(6): 685-702.

Vaara, E., & Whittington, R. 2012. Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, 6(1): 285-336.

Vakkuri, J., & Meklin, P. 2003. The impact of culture on the use of performance measurement information in the university setting. **Management Decision**, 41(8): 751-759.

Valtioneuvoston asetus yliopistoista.
181/2012. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120181> 29.4.2015.

- Van de Ven, Andrew H. 1992. Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(Special issue: Strategy process: Managing corporate self-renewal): 169-191.
- Van Leeuwen, T. 2007. Legitimation in discourse and communication. *Discourse & Communication*, 1(1): 91-112.
- Van Maanen, J. 1979. The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*: 539-550.
- Vettanen, L. 2009. *Kansakunnan sparraajat: Kilpailuvaltiopuhe Helsingin Sanomien ja Aamulehden pääkirjoituksissa 1979-2007* (Pro Gradu-tutkielma ed.). Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Vilander, P. 1992. *Teekkarieloa Tampereella 1965-1992*. Tampere: Tampereen teknillisen korkeakoulun ylioppilaskunta.
- Virsu, V. 2012. *Sitouttamisretoriikka yritysviestinnässä* (Doctoral dissertation ed.). Turku: University of Turku.
- Wacklin, M. 1995. *Lainahöyhenissä kohti Teknopolista: Kronikka 30-vuotiaan TTKK:n vaiheista*. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.
- Walsh, J. P. 1995. Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3): 280-321.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. 2007. Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1): 31-51.
- Weckroth, K. 1992. *Mustavalkoista sosiaalipsykologiaa*. Vastapaino.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4): 409-421.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- White, S. E., & Mitchell, T. R. 1979. Job enrichment versus social cues: A comparison and competitive test. *Journal of Applied Psychology*, 64(1): 1-9.
- Whittington, R. 2003. The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1): 117-125.
- Whittington, R. 2007. Strategy practice and strategy process: Family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28(10): 1575-1586.
- Whittington, R. 2010. Giddens, structuration theory and strategy as practice. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Ed.), *Cambridge handbook of strategy as practice*: 109-126. Cambridge University Press.
- Whittington, R. 2014. Information systems strategy and strategy-as-practice: A joint agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 23(1): 87-91.

- Whittington, R., Caillaet, L., & Yakis-Douglas, B. 2011. Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 22(3): 531-544.
- Whittington, R. 1996. Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5): 731-735.
- Whittington, R. 2006. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5): 613-634.
- Whittington, R., Molloy, E., Mayer, M., & Smith, A. 2006. Practices of strategising/organising: Broadening strategy work and skills. *Long Range Planning*, 39(6): 615-629.
- Whittle, A., & Mueller, F. 2010. Strategy, enrolment and accounting: The politics of strategic ideas. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(5): 626-646.
- Wittgenstein, L. 1953. *Philosophical investigations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Worth, S., & Gross, L. 2008. Symbolic strategies. In C. D. Mortensen (Ed.), *Communication theory (second edition)*: 121-136. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Wu, W. 2011. Confronting many-many problems: Attention and agentive control. *Noûs*, 45(1): 50-76.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research: Design and methods* (3rd ed. ed.). Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Ylijoki, O. 2013. Boundary-work between work and life in the high-speed university. *Studies in Higher Education*, 38(2): 242-255.
- Ylijoki, O., & Ursin, J. 2013. The construction of academic identity in the changes of Finnish higher education. *Studies in Higher Education*, 38(8): 1135-1149.
- Yliopistoasetus. 115/1998. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1998/19980115> 10.4.2015.
- Yliopistolaki. 645/1997. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1997/19970645> 10.4.2015.
- Yliopistolaki. 715/2004. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2004/20040715> 16.4.2015.
- Yliopistolaki. 558/2009. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558> 21.4.2015.
- Yukl, G. A. 2009. *Leadership in organizations* (7th ed. ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1): 43-58.

Tampereen teknillinen yliopisto
PL 527
33101 Tampere

Tampere University of Technology
P.O.B. 527
FI-33101 Tampere, Finland

ISBN 978-952-15-3681-6
ISSN 1459-2045