TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

STRATEGIA – LAPPUNA PÖYDÄLLÄ VAI LÄSNÄ ARJESSA? TYÖNTEKIJÖIDEN, ESIMIESTEN JA JOHTAJIEN KOKEMUKSET STRATEGIASTA

Yrityksen hallinto
Pro gradu -tutkielma
Syyskuu 2008
Ohjaaja: Johanna Kujala

Minna Lahtinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, Yrityksen hallinto
Tekijä:	LAHTINEN, MINNA
Tutkielman nimi:	Strategia – Lappuna pöydällä vai läsnä arjessa? Työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kokemukset strategiasta
Pro gradu -tutkielma:	88 sivua, 5 liitesivua
Aika:	Syyskuu 2008
Avainsanat:	strategia, strategy as practice, sensemaking, sensegiving, fenomenologia

---

Tutkimus käsittelee strategian ilmenemistä organisaation päivittäisessä toiminnassa organisaation jäsenten kokemana. Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja tehdä ymmärrettäväksi case-yrityksen avulla työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kokemuksia siitä, mitä strategia on. Tavoitteeseen päästään neljän alaongelman avulla: mitä strategialla tarkoitetaan, millainen toiminta on strategisesti tärkeää, ketkä ovat strategisesti tärkeitä toimijoita sekä miten strategiaa toteutetaan. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on tietotekniikan palvelualan konserniyritys, joka konsultoi, kehittää ja ylläpitää asiakkaidensa sähköistä liiketoimintaa. Tutkimuksen kohteena ovat kohdeorganisaation yhden liiketoiminta-alueen kolme liiketoimintayksikköä.

Tutkimuksen teoreettinen osa tarkastelee strategiaa perinteisistä näkökulmista, klassisesta ja prosessuaalisesta, ja lisäksi se hyödyntää uutta strategy as practice -lähestymistapaa. Strategy as practice -ajattelumallissa strategia nähdään sosiaalisena ilmiönä yrityksen jäsenten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ja strategian ajatellaan olevan käytännönläheistä toimintaa. Empiirinen aineisto koostuu haastattelumateriaalista. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus, ja lähestymistapa on fenomenologinen. Tutkimusta varten tehtiin 19 teemahaastattelua. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti, kuitenkin niin, että teoriasta johdetut teema-alueet toimivat analysoinnin tukena.

Tutkimuslöydösten valossa strategia ilmenee kohdeorganisaation nykytilanteessa johtotason toimintana: se ei ohjaa työntekijöiden päivittäistä tekemistä eikä ole läsnä arjessa. Strategian ei voida ajatella olevan sosiaalinen ilmiö, sillä siitä ei muodostu yhteistä ymmärrystä organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Strategisiin tavoitteisiin pääseminen koetaan vaikeaksi. Toisaalta tutkimuslöydökset osoittavat, että strategia halutaan ymmärtää organisaation kaikilla tasoilla tapahtuvana yhteisenä arkipäiväisenä tekemisenä, joka ohjaa kaikkien toimintaa ja jossa strategia on oivallettu yhdessä ja siitä on muodostettu yhteinen käsitys ja ymmärrys. Strategian halutaan myös osoittavan, että työntekijöiden työ on tärkeää. Strategia luo turvallisuutta ja antaa vahvan identiteetin. Strategian halutaan olevan läsnä ja organisaation halutaan olevan elävä.

Mikäli organisaatiota halutaan kehittää, tulisi yrityksessä havaita ja ymmärtää organisaation eri toimijoiden osallisuus strategisesti tärkeään tekemiseen. Jokaisella tulisi olla oma tärkeä paikkansa strategian toteuttamisessa. Tämä edellyttää vahvaa strategian ymmärrystä. Ymmärrys voi syntyä siten, että organisaatioon luodaan keskustelukulttuuri, jossa strategiasta muodostetaan osallistavan toiminnan avulla yhteinen ymmärrys ja strategiaa käydään toistuvasti yhdessä läpi. Yhteinen ymmärrys mahdollistaa identiteetin ja organisaatioon kuulumisen tunteen syntymisen.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO **1**
1.1 Aihealueen esittely ja merkitys 1
1.2 Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja keskeisimmät käsitteet 3
1.3 Tutkimusmetodologia 5
1.4 Tutkimusprosessin eteneminen ja raportin sisältö 9

2 LÄHESTYMISTAPOJA STRATEGIAAN **12**
2.1 Perinteisiä lähestymistapoja strategiaan 12
2.1.1 Klassinen lähestymistapa 14
2.1.2 Prosessuaalinen lähestymistapa 16
2.1.3 Strategia sisältönä ja prosessina 18
2.2 Strategy as practice – uusi lähestymistapa strategiaan 19
2.2.1 Strategia käytäntönä 19
2.2.2 Strateginen toiminta 24
2.2.3 Strategiaa toteuttavat toimijat 26
2.2.4 Strategian toteuttamisen toiminnot 28
2.2.5 Strategia sisältönä, prosessina ja käytäntönä 31
2.3 Strategia sosiaalisena ilmiönä ja merkityksen rakentaminen 32
2.3.1 Merkityksen rakentaminen (sensemaking) 32
2.3.2 Merkityksen rakentaminen ja antaminen strategiaprosessissa 34
2.3.3 Strategia sosiaalisena ilmiönä 36
2.4 Strategian eri ulottuvuudet sosiaalisen linssin läpi tarkasteltuna 37

3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN **43**
3.1 Kohdeorganisaatio ja tutkimuksen kohderyhmä 43
3.2 Aineiston kerääminen ja käsittely 44
3.3 Kertomuksia strategiakokemuksista 48
3.3.1 Työntekijöiden kertomus 48
3.3.2 Esimiesten kertomus 52
3.3.3 Johtajien kertomus 56
3.4 Strategia kohdeorganisaatiossa 58
3.4.1 Strategian olemus 58
3.4.2 Strategia arjessa 61
3.4.3 Strategian jalkautumisen elementit 64
3.5 Strategia organisaation päivittäisessä toiminnassa 65

4 JOHTOPÄÄTÖKSET **71**
4.1 Strategia – lappu vai läsnä? 71
4.2 Ajatuksia johdolle 78
4.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset 81

LÄHTEET **84**

LIITTEET

Liite 1. Aiheen esittelykirje johdolle 89
Liite 2. Kutsukirje haastatteluun 90
Liite 3. Haastattelurunko 91
Liite 4. Haastatteluaikataulu 93

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen 10
Kuvio 2. Strategian neljä lähestymistapaa 13
Kuvio 3. Strategiatutkimuksen neljä näkökulmaa 20
Kuvio 4. Laajennettu kartta strategisesta johtamisesta 22
Kuvio 5. Strategia käytäntönä -lähestymistavan elementtien käsitteellinen kehikko 24
Kuvio 6. Teoreettinen esiymmärrys 41
Kuvio 7. Synteesi ilmiöstä ”strategian ilmeneminen organisaation päivittäisessä toiminnassa” 68
Kuvio 8. Kokemukset strategian ilmenemisestä 73

TAULUKOT

Taulukko 1. Strategian perinteisten lähestymistapojen paradoksaalisuus 38
Taulukko 2. Strategia käytäntönä -lähestymistavan ominaisuuksia 40
Taulukko 3. Strategia on jotain, mikä organisaatiolla on 59
Taulukko 4. Strategia on jotain, mitä ihmiset tekevät 60
Taulukko 5. Strategia läsnä olevana 61
Taulukko 6. Strategistesti tärkeä toiminta 62
Taulukko 7. Työkalut, -menetelmät ja -mallit 63
Taulukko 8. Vaikutusmahdollisuudet 64
Taulukko 9. Strategian jalkautumisen elementit 65
Taulukko 10. Strategian poissaolon ja läsnäolon kokemukset 67

Jos puhutaan niin kun yrityksen strategiasta ja mun työstä… No joo. Oikeestaan ne ei kovin paljoon kohtaa toisiaan, koska me tehdään kumminkin niin spesiaalia hommaa… Ehkä se näkyy jossain yleisessä strategiassa, mutta se on sen verran laaja se strategia ja meillä on tää pieni alue, tietty erikoisosaamisalue, että se strategia ei näy meidän työhön oikeen mitenkään… Koska meidän työ on kumminkin niin sidoksissa asiakkaan toimintaan, siihenhän ei pysty strategialla vaikuttaa mitenkään… Siis se ei haittaa meidän työtä, ettei se strategia kohtaa meidän työtä… Mutta taas eiköhän se siinä vaiheessa, jos työt vähenee, eikö sit olis parempi, että olis joku siis tarkempi strategia, joka ottais meidätkin huomioon, joka ohjais meidätkin uudelle uralle. Ett se on sillain kauheen kakspiippuinen juttu. – Työntekijä T5.

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

Millaisia kokemuksia sinulla on strategiasta? Oletko pohtinut, voisitko muuttaa kokemuksiisi perustuvia käsityksiäsi strategiasta? Oma kiinnostukseni strategiaa kohtaan syntyi vuonna 2005, kun siirryin tutkimuksen kohteena olevan tietotekniikan palvelualan yrityksen yhden liiketoimintayksikön henkilöstöpäälliköksi. Työnkuvaani kuuluu osallistumista niin strategian suunnitteluun kuin implementointiin. Käytännön työssä huomioni on kiinnittynyt muun muassa siihen, kuinka vaikeaa strategian implementointi saattaa olla. Olen myös havainnut, että kokemukset siitä, mitä strategia on ja miten strategia koskettaa jokaista työntekijää jokapäiväisessä työskentelyssä, vaihtelevat suuresti yrityksen toimijoiden keskuudessa.

Lilius (2008) pohtii johtamiseen ja strategiaan liittyviä haasteita Talouselämä-lehden artikkelissa, jossa hän haastattelee strategiaguru Gary Hamelia. Liliuksen (2008) mukaan Hamel on sitä mieltä, että johtamisen historia on käännepisteessä ja että suurin osa johtamisopeista ja johtamisen työkaluista on keksittävä uudelleen. Todellisia menestyjiä nopeasti muuttuvissa, arvaamattomissa ja ankaran kilpailun oloissa ovat haastatellun Hamelin mukaan yritykset, jotka luovat todellista lisäarvoa. Lisäarvoa saadaan luotua sellaisten työntekijöiden avulla, jotka suhtautuvat työhönsä intohimoisesti. Intohimo saadaan valjastettua työhön työn vapauden avulla, mikä tarkoittaa turhien hierarkioiden purkamista ja sitä, että työntekijät saavat olla päättämässä omasta työstään. Erityisen tärkeää on se, että työntekijä näkee työnsä vaikutuksen johonkin mielekkääseen kokonaisuuteen. (Lilius 2008.)

Tarkoittaako Liliuksen (2008) haastattelema Hamel myös sitä, että strategiaoppien ja -käsitysten olisi muututtava, jotta myös työntekijän rooli strategisesti merkittävänä toimijana otettaisiin huomioon? Syntyisikö intohimo siten, että strategiasta ilmenisi selkeästi, millä tavalla jokaisen työntekijän työ on strategisesti tärkeää toimintaa? Mikäli työntekijöiden tulisi saada päättää omasta työstään intohimon kasvattamiseksi ja mikäli heidän tulisi nähdä työnsä vaikutukset johonkin mielekkääseen kokonaisuuteen, niin tulisiko työntekijät ottaa enemmän mukaan strategiatyöhön? Vai onko niin, että strategia ja strategiatyö ovat aikansa eläneitä käsityksiä ja meidän tulisi puhua arkipäiväisesti yritykselle tärkeästä toiminnasta?

Mikä voisi puolestaan olla sellainen tilanne, joka muuttaisi yrityksen totuttuja strategiakäytäntöjä? Voisiko sellainen hetki syntyä jossakin yrityksen kohtaamassa murrostilanteessa? Tutkimuksen kohteena oleva tietotekniikan palvelualan yritys konsultoi, kehittää ja hoitaa asiakkaidensa sähköistä liiketoimintaa, ja sen asema perustuu asiakasläheisyyteen, asiakastoimialojen tuntemukseen sekä vahvaan kokemukseen suurten tietotekniikka- ja liiketoimintamuutosten hallinnasta. Yritys on tällä hetkellä käännekohdassa. Sen on täytynyt tarkistaa strategista linjaustaan kilpailukykynsä säilyttämiseksi. Voisiko nyt meneillään oleva murrostilanne vaikuttaa myös yrityksen strategiakäytäntöjen kokonaisvaltaiseen muuttumiseen?

Mitä strategia oikeastaan on? Miten strategia ilmenee organisaation päivittäisessä toiminnassa ja millaisia kokemuksia yrityksen työntekijöillä, esimiehillä ja johtajilla on strategiasta? Voisiko strategiaa lähestyä käytännön toiminnan ja tekemisen näkökulmasta? Nämä ovat kysymyksiä, jotka askarruttavat mieltäni. Erityisesti olen kiinnostunut siitä, voivatko operatiivisen tason *työntekijät* olla strategisesti tärkeitä toimijoita. Whittingtonin (1996, 2001, 2002, 2003), Johnsonin, Langelyn, Melinin ja Whittingtonin (2007) sekä Jarzabkowskin (2003, 2004, 2005) näkemykset siitä, että strategiaa voisi tutkia *strategy as practice* (strategia käytäntönä) -lähestymistavan avulla, on mielenkiintoinen. Ajattelumallissa kiinnostuksen kohteena ovat ne organisaation päivittäiset toiminnat ja toiminnot, joita organisaation eri toimijat toteuttavat ja jotka johtavat strategisiin lopputuloksiin. Strategiatutkimus ei perinteisesti ole lähestynyt strategiaa käytännön näkökulmasta. 2000-luvulle tultaessa globaalitalous ja hyperkilpailu ovat kuitenkin asettaneet yritysten strategiat koetukselle, ja kilpailuetua haetaan erilaisin keinoin kuin aikaisemmin. Nopeus ja innovatiivisuus ovat menestymisen avaintekijöitä, mikä aiheuttaa myös strategian sisällölle ja sen implementoinnille uusia haasteita. Muuttuneen yritysten kilpailutilanteen vuoksi strategy as practice -lähestymistapa on herättänyt mielenkiintoa strategiatutkijoiden keskuudessa. Ymmärtääksemme tätä uudenlaista näkökulmaa meillä tulee kuitenkin olla rohkeutta laajentaa strategiakäsityksiämme. – Oletko valmis?

1.2 Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja keskeisimmät käsitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on case-yrityksen avulla kuvailla ja tehdä ymmärrettäväksi työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kokemuksia ja kokemuksissa ilmeneviä eroja siitä, mitä strategia on, minkälainen toiminta koetaan strategisesti tärkeäksi, ketkä ovat strategisesti tärkeitä toimijoita, millaisia toimintoja liittyy strategisesti tärkeään toimintaan ja miten strategia toteutetaan. Edellä mainittujen tavoitteiden pohjalta voidaan johtaa tutkimusongelma ja alaongelmat:

Tutkimuksen pääongelma:
Miten strategia ilmenee organisaation päivittäisessä toiminnassa?

Tutkimuksen tehtävänä on tarkastella, miten strategia ilmenee organisaation päivittäisessä toiminnassa työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kokemana. Tarkastelu perustuu teoreettisen pohdinnan perusteella valittujen strategianäkökulmien hyödyntämiseen ja empiiriseen aineistoon. Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu *strategy as practice* -näkökulma, joka tutkii strategiaa yrityksen sisäisenä sosiaalisena ilmiönä. Sen avulla strategiaa voidaan tarkastella sellaisten yrityksen päivittäisen toiminnan ja toimintojen näkökulmasta, jotka johtavat yrityksen kannalta merkittäviin lopputuloksiin. Tällaista toimintaa kutsutaan tässä tutkimuksessa strategisesti tärkeäksi toiminnaksi, ja sen lähtökohtana on yrityksen tavoitteiden saavuttaminen, toiminnan jatkuminen sekä yrityksen sisäinen yhteistyö.

Tutkimuksen pääongelma jaetaan neljään alaongelmaan:

1. *Mitä strategialla tarkoitetaan?*

Ensimmäisessä alaongelmassa tarkastellaan strategian olemusta työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kokemana. Tarkastelu perustuu teoreettisten strategiakäsitteiden hyödyntämiseen mutta painottuu empiiriseen aineistoon ja on aineistolähtöinen. Tutkimuksessa käydään läpi kaksi perinteistä strategian lähestymistapaa Whittingtonin (2001) mallia noudattaen, jotta voitaisiin ymmärtää, miten strategy as practice -näkökulma asemoituu suhteessa perinteisiin strategianäkökulmiin. *Strategiaa* käsitteenä lähestytään ensinnäkin perinteisiin strategian näkökulmiin kuuluvien *klassisen* ja *prosessuaalisen* ajattelumallin avulla. Klassisessa

lähestymistavassa strategialla pyritään voiton maksimointiin, kun taas prosessuaalisen lähestymistavan mukaan strategian lopputulokset ovat moniarvoisempia ja liittyvät esimerkiksi oppimiseen. Klassinen näkökulma ajattelee strategiaprosessin olevan tarkkaan harkittu pohdinnan lopputulos, kun taas prosessuaalinen näkökulma ajattelee strategian syntyvän vähitellen niin sanotussa esiin työntyvässä prosessissa. (Whittington 2001, 2.) Strategiaa lähestytään myös uuden *strategy as practice* -näkökulman avulla. Strategy as practice -ajattelumallissa strategia ymmärretään sosiaalisena ilmiönä yrityksen jäsenten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Whittington 1996, 2002, 2003; Johnson, Melin & Whittington 2003; Jarzabkowski 2003, 2004, 2005.)

2. *Millainen toiminta on strategisesti tärkeää?*
3. *Ketkä ovat strategisesti tärkeitä toimijoita?*

Toisessa alaongelmassa tarkastellaan työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kokemuksia siitä, millainen toiminta on organisaatiolle strategisesti tärkeää ja millaisia toimintoja siihen liittyy. Tämän lisäksi tarkastellaan työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kokemuksia siitä, ketkä ovat strategisesti tärkeitä toimijoita. Tarkastelu perustuu strategisesti tärkeää toimintaa, toimintoja ja toimijoita käsittelevien teoreettisten ajatusmallien hyödyntämiseen, mutta painottuu empiiriseen aineistoon ja on aineistolähtöinen. Tässä tutkimuksessa strategian ajatellaan olevan mikrotasolla tapahtuvaa käytännönläheistä toimintaa. Strategia nähdään siten ”arkipäiväisenä tekemisenä” mutta kuitenkin strategisesti merkityksellisenä. (Whittington 1996, 2002, 2003; Johnson, Melin & Whittington 2003; Jarzabkowski 2003, 2004, 2005.) Strategisesti tärkeitä toimijoita ovat yrityksen kaikkien organisaatiotasojen – myös operatiivisen tason – työntekijät, joiden toiminta saattaa olla merkityksellistä yrityksen eloonjäämisen ja kilpailukyvyn kuin myös strategian toteutumisen kannalta (Jarzabkowski ym. 2007; Mantere 2005; Aaltonen 2003).

4. *Miten strategia toteutetaan?*

Neljännessä alaongelmassa tarkastellaan työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kokemuksia strategian toteuttamisesta ja siihen liittyvästä yhteistyöstä. Tarkastelu perustuu teoreettisen strategia sosiaalisena ilmiönä -ajatusmallin hyödyntämiseen mutta painottuu empiiriseen aineistoon ja on aineistolähtöinen. Tässä tutkimuksessa strategy as practice -lähestymistapaan liittyvää *strategia sosiaalisena ilmiönä* -käsitystä tarkastellaan merkityksen rakentamisen

(*sensemaking*) ja merkityksen antamisen (*sensegiving*) avulla (Weick 1995). Merkityksen rakentaminen ja merkityksen antaminen ovat edellytyksiä sille, että strategia toteutuu. Esimerkiksi strategisen muutoksen alullepanoon liittyvä prosessi sisältää merkityksen rakentamisen ja antamisen vaiheita, jotka vuorottelevat keskenään. (Gioia & Chittipeddi 1991.)

Tutkimuksessa keskitytään kohdeorganisaation yhden liiketoiminta-alueen kolmen liiketoimintayksikön työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kokemuksiin strategiasta. Tutkimuksen tavoitteena ei ole luoda kattavaa kuvaa koko kohdeorganisaation henkilöstön strategiakokemuksista.

1.3 Tutkimusmetodologia

Tämän tutkimuksen tavoitteena on case-yrityksen avulla *kuvailla* ja *tehdä ymmärrettäväksi* työntekijöiden, esimiesten ja johtajien *kokemuksia* strategiasta sekä kokemuksissa ilmeneviä eroja, minkä vuoksi tutkimusmenetelmäksi on valittu *kvalitatiivinen* eli *laadullinen tutkimus*. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, tutkittavien näkökulmien ja ”äänen” esille tuominen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 152–155), sekä tutkittavan ilmiön ymmärtäminen (Tuomi & Sarajärvi 2004, 31). Kvalitatiivinen tutkimus on myös ihmistieteellistä tutkimusta, jonka keskeisenä piirteenä ymmärtämistä pidetään. Ymmärtämiselle tunnusomaista on ensinnäkin eläytyminen tutkimuskohteiden henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 27.) Toinen tunnusomainen ymmärtämisen piirre liittyy intentionaalisuuteen, jolla tarkoitetaan sitä, että ymmärrämme jonkin tekijän merkityksen (von Wrightin 1970, teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2004, 28).

Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu *fenomenologia*, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistavoista, sillä se soveltuu tutkimukseen, jonka tutkimuskohteena on ihmisten *kokemusten* kuvaaminen (Laine 2001, 26; Virtanen 2006, 152). Fenomenologian perusti saksalainen filosofi Edmund Hussler (1859–1938). Hän otaksui, että kaikki tieto perustuu kokemukseen, sillä ulkoinen maailma välittyy ihmisen tajunnalle kokemuksen kautta. Husslerin mukaan fenomenologisen tutkimuksen tavoitteena on *kuvata* ilman teoreettisia käsitteitä sitä tapaa, jolla ulkoinen maailma rakentuu ihmisen tajunnassa. Ilmiö

pyritään siten kuvaamaan sellaisena kuin se on. Jotta tämä on mahdollista, tulee tutkijan pyrkiä siirtämään epäolennainen syrjään, irtaantumaan luonnollisesta reflektoimattomasta asenteestaan ja keskittää huomionsa olennaisiin asioihin. Tällaisen reduktion eli sulkeistamisen avulla saadaan esille ilmiön moninainen olemus, toisin sanoen tietoisuuden kohde. (Perttula 1995, 6–12.) Heidegger (2000, teoksessa Virtanen 2006, 156), joka on toinen fenomenologisen filosofian perustaja, otaksui, että tieto muodostuu ihmisen ja ulkoisen todellisuuden välisessä suhteessa, minkä vuoksi niitä ei tule erottaa toisistaan. Tässä kohden hänen näkemyksensä eroaa ratkaisevasti Husslerin näkemyksestä. Heideggerin mukaan ihminen on aina sidottu omaan olemiseensa eli ”täällä oloon”, minkä vuoksi *ymmärtäminen* ja *tulkinta* saavat merkityksensä ihmisen tavassa olla maailmassa. (Heidegger 2000, teoksessa Virtanen 2006, 156.)

Tässä tutkimuksessa on omaksuttu *holistinen ihmiskäsitys*. Rauhala (2005) yhdistää Husslerin tajunnan rakenteen sekä merkityksenannon ja Heideggerin olemassaolon analyysin näkemykset fenomenologiasta. Näin on syntynyt eksistentiaalinen fenomenologia, jonka ihmiskäsitys on holistinen. Holistinen eli kokonaisvaltainen ihminen nähdään tajunnallisena, situationaalisena ja kehollisena. (Rauhala 2005.) Kokemukset liittyvät ihmisen tajunnalliseen olemisen tapaan. Tajunnallinen toiminta suuntautuu aina johonkin kohteeseen muodostaen elämyksen, joka on ihmiselle todellinen. Tajunnasta tekevät tietynlaisen sisäisen kokonaisuuden muun muassa tietämisen, uskomisen ja tuntemisen elämykset. (Virtanen 2006, 162.) Tajunnallisuus voidaan ymmärtää myös yksilön kokemasta subjektiivisesta maailmankuvasta sekä maailman historiallisuudesta käsin (Perttula 1995, 19–20). Kehollinen ihminen on puolestaan olemassa orgaanisena tapahtumana (Virtanen 2006, 161), ja situationaalisuus tarkoittaa olemassaoloa elämäntilanteeseen suhteutettuna (Perttula 1995, 18). Elämäntilanne on puolestaan jotain, mihin ihminen on kietoutuneena kehollisena ja tajunnallisena yksilönä (Perttula 1995, 18).

Fenomenologiaan on antanut vaikutteita *hermeneutiikka*, jonka keskeinen idea on merkityksen etsiminen ja keskeisimpiä käsitteitä ymmärtäminen ja tulkinta. Hermeneuttinen ulottuvuus tulee fenomenologisessa tutkimuksessa ilmi silloin, kun tarvitaan tulkintaa. Tällä tarkoitetaan prosessia, jossa tutkimusaineisto on koottu haastattelemalla toista ihmistä, joka on pukenut sanoiksi kokemuksensa tietystä asiasta, minkä jälkeen tutkija pyrkii tulkitsemaan haastateltavan ilmaisua mahdollisimman oikein. Voidaankin sanoa, että hermeneuttinen

ymmärtäminen tarkoittaa ilmiöiden merkityksen oivaltamista. Ymmärtämisen pohjalla on aiemmin ymmärretty tieto eli esiymmärrys, ja ymmärrys etenee kehämäisenä liikkeenä, niin sanottuna hermeneuttisena kehänä. Fenomenologisella sekä myös hermeneuttisella tutkimuksella on kaksitasoinen rakenne: perustason muodostaa tutkittavan koettu elämä mukaan lukien esiymmärrys, ja toisella tasolla on itse tutkimus, joka kohdistuu perustasoon. (Laine 2001, 29–31.)

Koska fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ja tutkijana on ihminen, tutkimuksen perustana olevia filosofisia ongelmia ovat *ihmis-* ja *tiedonkäsitys*. Tutkimuksen teon kannalta ihmiskäsityksessä keskeisiä ovat kokemuksen, merkityksen ja yhteisöllisyyden käsitteet, kun taas tiedonkäsityksen ytimessä ovat ymmärtäminen ja tulkinta. Fenomenologiassa kokemus käsitetään ihmisten kokemussuhteena omaan todellisuuteensa eli maailmaan, jossa hän elää. Kokemus syntyy vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa, ja koettu ymmärretään ja jäsennetään todellisuudessa elämällä. Fenomenologiassa tutkitaan ihmisen suhdetta omaan elämäntodellisuuteen, jossa kokemuksellisuus on hänen maailmansuhteensa perusmuoto, ja kokemus puolestaan muotoutuu merkitysten mukaan. Fenomenologiassa merkitykset nähdään intersubjektiivisina, joten merkitykset, joiden valossa todellisuus meille avautuu, eivät ole meissä synnynnäisesti. Näin ollen fenomenologisen merkitysteorian mukaan ihmisyksilö on perustaltaan yhteisöllinen. *Merkitykset* ovat fenomenologisen tutkimuksen varsinaisena kohteena, minkä vuoksi voidaan myös sanoa, että fenomenologisen tutkimuksen tavoitteena on *käsitteellistää* tutkittava ilmiö eli kokemuksen merkitys. (Laine 2001, 26–28.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen teoreettinen osuus on saanut runsaasti tilaa, mikä poikkeaa hieman perinteisestä fenomenologisen tutkimuksen ajatusmaailmasta (vrt. Hussler). Toisaalta fenomenologisen tutkimusprosessin ensimmäisessä vaiheessa ilmiöön tutustutaan aikaisempien tutkimusten avulla esiymmärryksen tavoittamiseksi (Laine 2001; Virtanen 2006), joten teorian vahva läsnäolo ei näin ollen ole suuressa ristiriidassa lähestymistavan kanssa. Teorian merkitys kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin merkittävä, sillä teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita eli sitä, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 17–18.) Teoriavetoisuus on perusteltua kvalitatiivisessa tutkimuksessa erityisesti silloin, kun ilmiöstä on olemassa jokin ylivoimainen teoria (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 42). Tässä

tutkimuksessa ylivoimaiseksi teoriaksi nähdään strategian perinteiset lähestymistavat. Toisaalta strategia halutaan käsitteellistää ja tehdä ymmärrettäväksi perinteisestä strategia-ajattelusta poikkeavalla tavalla, koska on käytetty uutta strategy as practice -näkökulmaa, minkä vuoksi fenomenologinen tutkimusote puoltaa paikkaansa. Fenomenologista ajatusmallia puoltaa muun muassa siihen sisältyvät reduktio ja sulkeistaminen – epäolennaisen siirtäminen syrjään, irtaantuminen tutkijan luonnollisesta reflektoimattomasta asenteesta ja huomion keskittäminen olennaisiin asioihin – sillä uudenlaisen lähestymistavan ymmärtäminen vaatii aina vanhasta ja totutusta luopumista. Teoriaa ei tulisi jättää implisiittiseksi myöskään silloin, kun tutkimus perustuu yhdellä kysymysrungolla tehtäviin teemahaastatteluihin, kuten tässä tutkimuksessa, sillä puutteellinen teoreettinen viitekehys johtaa siihen, että tutkija huomaa unohtaneensa jonkin olennaisen seikan (Koskinen ym. 2005, 42).

Tämän tutkimuksen tutkimustavoite – kuvailla ja ymmärtää työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä – on johdattanut tutkijaa käyttämään hermeneutiikkaan pohjautuvaa fenomenologista tutkimuksen lähestymistapaa, koska se soveltuu tutkimukseen, jonka tutkimuskohteena on ihmisten kokemusten kuvaaminen. Tutkimusongelmat ovat myös omalta osaltaan johdattaneet käyttämään fenomenologista tutkimusotetta, sillä fenomenologisen tutkimuksen tavoitteena on käsitteellistää tutkittava ilmiö eli kokemuksen merkitys. Edellisten lisäksi uudenlainen lähestymistapa strategiaan – strategia ymmärretään organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvana sosiaalisena ja käytännönläheisenä toimintana – on kannustanut tutkijaa käyttämään fenomenologista tutkimusotetta sekä ymmärtämään ihminen holistisena toimijana. Tämä sen vuoksi, koska fenomenologiassa kokemus syntyy vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa, koettu ymmärretään ja jäsennetään todellisuudessa elämällä ja merkitykset nähdään intersubjektiivisina eli ihmisyksilö nähdään perustaltaan yhteisöllisenä.

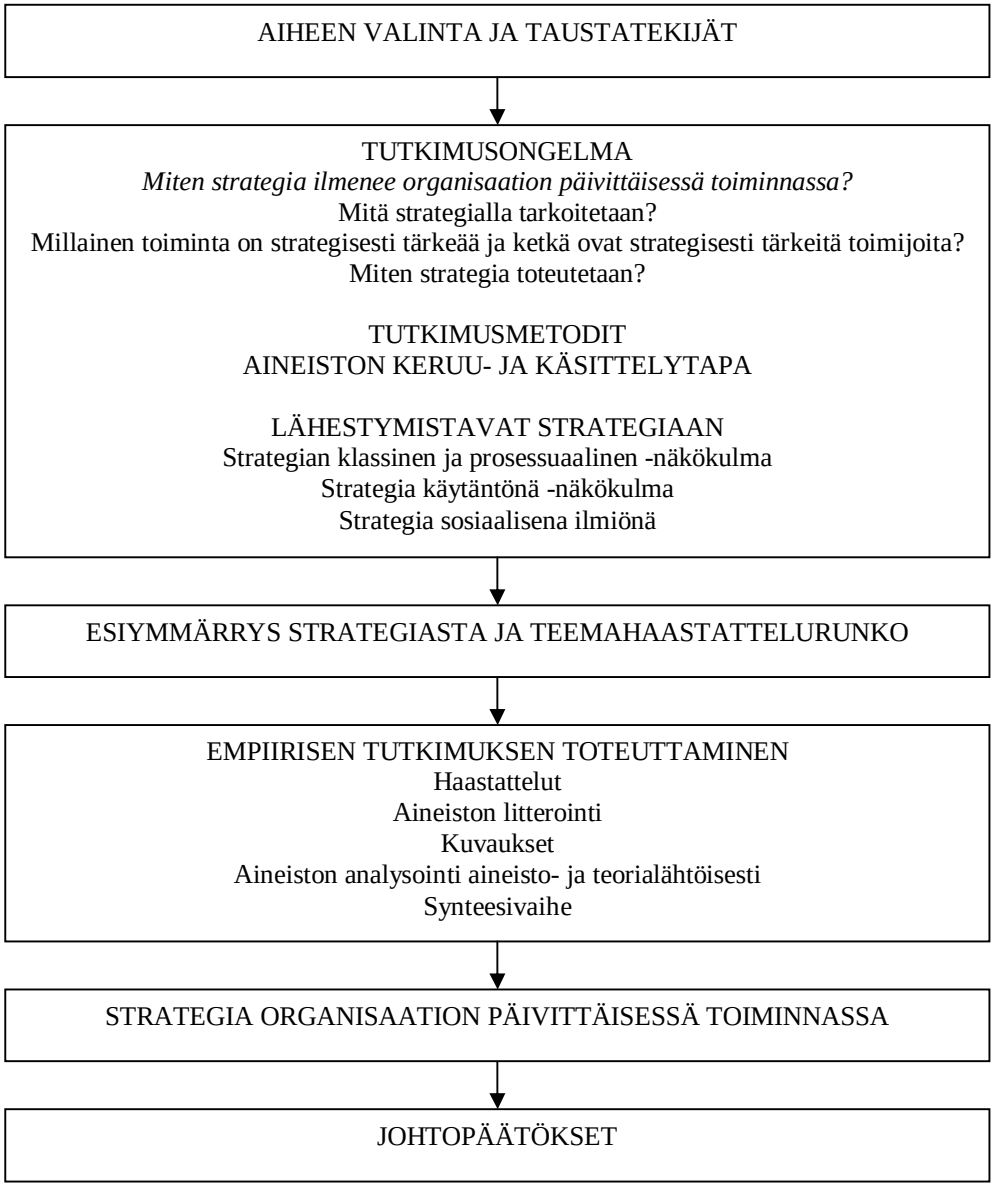
Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkijan rooli korostuu erityisesti reduktion ja sulkeistamisen takia. Oma roolini tämän tutkimuksen tekijänä oli monitahoinen. Ensinnäkin kiinnostukseni tutkittavaa ilmiötä kohtaan oli suuri työssä muodostuneen omakohtaisen kokemukseni vuoksi. Tämä on saattanut johtaa siihen, että en ole kyennyt kuulemaan tutkimusaineistoni autenttista ääntä riittävällä tarkkuudella aikaisemmin muodostuneiden voimakkaiden perusolettamuksieni takia. Toisaalta halusin ajatella, että omakohtaiset

kokemukseni edesauttoivat minua ymmärtämään sitä, miten tutkittava ilmiö ilmenee käytännössä. Liittämällä kokemukseni teoriatietoon uskon kyenneeni muodostamaan itselleni riittävän esiymmärryksen, jotta tutkimuksen tekeminen oli mahdollista.

Toinen huomioitava asia liittyi siihen, että työskentelin tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa, mikä saattoi vaikeuttaa haastatteluiden tekemistä. Tällä tarkoitan sitä, että jotkut haastateltavat kenties kokivat, että olin puolueellinen tutkija, jolla oli johdon asettamat tavoitteet tutkimuksen tekemisessä. Näin ei kuitenkaan ollut, sillä olin itse suunnitellut ja muodostanut tutkimusaiheen ja tavoitteet ja pyytänyt lupaa saada tehdä tutkimus organisaatiossamme. Toisaalta koin myös, että haastateltavat saattoivat kertoa minulle luontevammin kokemuksistaan, sillä olin organisaation jäsen samalla tavoin kuin hekin. Haastateltavien suhtautumista haastatteluihin helpotti mahdollisesti myös se, että en ollut työskennellyt heidän kanssaan samassa yksikössä. Tutkimusta tehdessäni minun tuli myös huomioida se, että minulle saatettiin kertoa yrityssalaisuuden piiriin kuuluvia asioita, jotka tuli rajata tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

1.4 Tutkimusprosessin eteneminen ja raportin sisältö

Tämän pro gradu -tutkielman aihetta pohtiessani mukana oli aluksi viisi vaihtoehtoista aihetta, joista strategiaan liittyvä aihe nousi mielekkäimmäksi vaihtoehdoksi sen vuoksi, että minulla oli siitä jonkin verran työtehtäviini liittyvää kokemusta ja lisäksi palavaa halua ymmärtää syvällisemmin strategiaa ilmiönä. Lopullinen aiheen valinta tapahtui pro gradu -seminaarin alkuvaiheessa. Kun aihealue oli valittu, alkoi tutkimustavoitteen sekä tutkimusongelman määrittäminen. Pohdintaa tässä vaiheessa aiheutti se, miten strategiaa voisi tutkia, kun aihe on hyvin laaja ja osittain myös abstrakti. Lopulta päädyin tutkimaan strategiaa käytännönläheisestä näkökulmasta käsin, ja näin muotoutui tutkielman ensimmäisen vaiheen pääongelma: *mitä strategia on*, joka myöhemmässä vaiheessa täsmentyi muotoon: *miten strategia ilmenee organisaation päivittäisessä toiminnassa työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kokemana.* Näkökulman valintaan vaikutti mielenkiintoni uutta strategy as practice -lähestymistapaa kohtaan, sillä se poikkeaa perinteisistä strategian lähestymistavoista. Muutaman aihetta käsittelevän tieteellisen artikkelin lukeminen innoitti minua entisestään valitsemaan juuri kyseisen näkökulman tutkimukselleni. Tutkimusprosessin eteneminen on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen.

Samanaikaisesti tutkimusongelman määrittelyvaiheen kanssa jouduin tämän tutkimuksen ehkä vaikeimman valinnan eteen: mikä kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistavoista soveltuisi parhaiten juuri tähän tutkimukseen. Erilaisten vaiheiden jälkeen päädyin fenomenologiseen lähestymistapaan, sillä se soveltuu ihmisten kokemusten kuvaamiseen. Tässä vaiheessa pohdin myös soveliainta aineiston keruu- ja käsittelytapaa. Tähän tutkimusprosessin vaiheeseen sisältyi myös aikaisempaan tutkimustietoon tutustuminen, tutkielman teoriaosuuden kirjoittaminen, teoreettisen esiymmärryksen muodostuminen sekä

teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvan teemahaastattelurungon laatiminen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui strategian klassisesta ja prosessuaalisesta sekä strategia käytäntönä -näkökulmista sekä strategia sosiaalisena ilmiönä -ajattelumallista.

Tutkimusprosessi eteni seuraavaksi empiirisen tutkimuksen toteuttamiseen. Tässä vaiheessa odotin malttamattomasti ”kentälle” pääsyä. Suuri uteliaisuus ajoi minua tekemään haastattelut tiiviissä tahdissa, jotta saisin tietää vastauksen arvoitukseeni – miten strategia ilmenee organisaation päivittäisessä toiminnassa. Haastattelut olivat sisällöltään erittäin mielenkiintoisia, mikä innoitti jatkamaan tutkimusta yhä edelleen eteenpäin. Haastatteluiden jälkeen saatu aineisto litteroitiin ja siitä tehtiin kuvaukset. Kuvausten jälkeen alkoi yksi tutkimuksen mielenkiintoisimmista vaiheista – aineiston analysointi ja synteesin muodostaminen. Aineistoa analysoitiin sekä aineisto- että teorialähtöisesti, tavoitteena aineiston järjestäminen merkityskokonaisuuksiksi. Synteesivaiheessa muodostettiin kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä *”miten strategia ilmenee organisaation päivittäisessä toiminnassa”*. Näin muodostui kokonaiskuva merkitysten verkostosta, jota tarkasteltiin suhteessa muuhun alan kirjallisuuteen. Lopussa suoritettiin tutkimusprosessin arviointi.

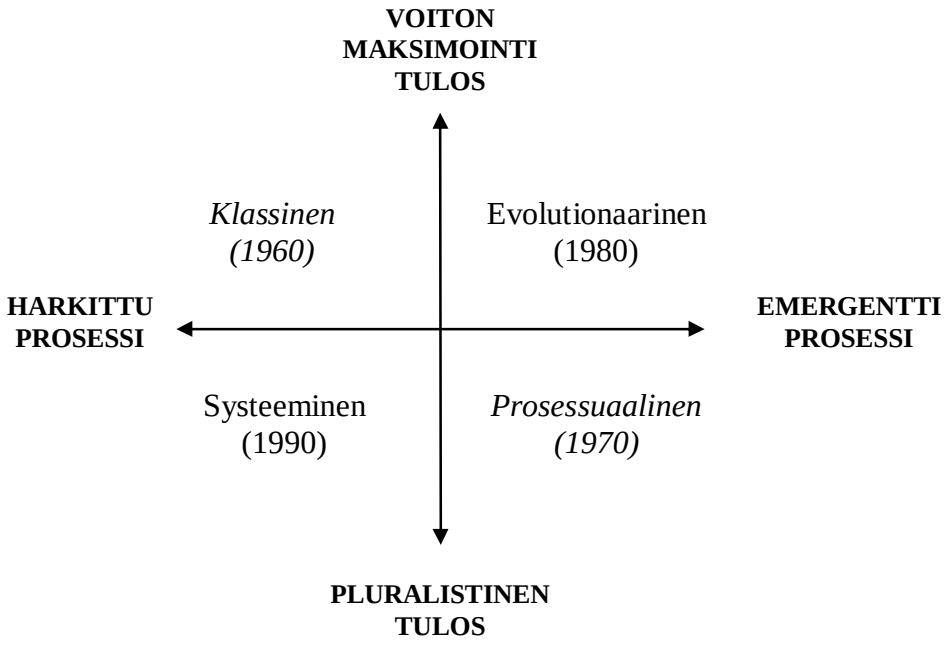
Tutkimusraportti etenee siten, että *luku 1* johdattaa lukijan tutkimuksen aiheeseen ja sen tavoitteeseen. Tämän lisäksi luvussa määritellään tutkimuksen rajaukset, keskeisimmät käsitteet sekä tutkimusmetodologia ja esitellään tutkimusprosessi sekä tutkimusraportin sisältö. *Luku 2* johdattaa lukijan tutkimuksen teoriaosuuteen. Ensin kuvaillaan kahta perinteistä strategian lähestymistapaa, klassista ja prosessuaalista, joita on rikastettu useiden tutkijoiden näkemyksillä. Koska tutkimuksessa halutaan saada aikaan uudenlainen näkemys strategiasta, tutkimus etenee edelleen uuden strategy as practice -lähestymistavan pariin. Strategiaa käsitellään myös sosiaalisena ilmiönä sensemaking-käsitteen avulla. Lopuksi esitellään tutkimuksen teoriaosuuden yhteenveto eli muodostunut esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. *Luvussa 3* esitellään empiirisen tutkimuksen toteuttaminen: kohdeorganisaatio ja kohderyhmä, aineiston keruu- ja käsittelytapa sekä tutkimustulokset. *Luvussa 4* tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja empiriasta nousseet tutkimustulokset nivelletään yhteen ja saatuja tuloksia verrataan aikaisempiin tutkimustuloksiin. Luvussa esitellään myös tutkimustuloksiin pohjautuvia ajatuksia ja toimenpide-ehdotuksia kohdeorganisaation johdolle ja lopuksi arvioidaan koko tutkimusta, sen reliaabeliutta ja validiutta sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 LÄHESTYMISTAPOJA STRATEGIAAN

2.1 Perinteisiä lähestymistapoja strategiaan

Mitä strategia on? on kysymys, jota monet strategiatutkijat ovat pohtineet jo usean vuosikymmenen ajan, 1960-luvulta lähtien. Tunnettuja strategian määritelmiä on Mintzbergin (1987b, 11–24) esittämä näkemys siitä, että strategia voidaan nähdä liikkeenjohdon suunnitelmana tai juonena, yrityksen asemana markkinoilla, organisaation toiminnan virrassa erottuvana sisäisesti johdonmukaisena mallina sekä tietylle yritysorganisaatiolle ominaisena tapana hahmottaa maailmaa. Strategiatutkijoiden pohdinnan kohteena on ollut se, tuleeko strategiaa ajatella sen *sisällön* näkökulmasta vai tulisiko strategiaa tarkastella *prosessina* (Chia & Holt 2006, 635; Chia & MacKay 2007, 220; Whittington 2001, 2).

Tässä tutkimuksessa strategian perinteisten lähestymistapojen tarkasteluun on valittu Whittingtonin (2001) strategianäkökulmien nelikenttä, joka ottaa huomioon toisaalta *strategian sisällön* eli sen, millaiseen lopputulokseen strategialla halutaan päästä, mutta yhtä lailla myös *strategiaprosessin* eli sen, miten strategia tehdään. Whittingtonin (2001, 2) mukaan strategista johtamista ei voi pitää itsestään selvänä asiana, vaan on oleellista pohtia, ”mitä strategia oikeastaan on”. Hänen mielestään kysymys on tärkeä sen vuoksi, koska annettu vastaus eli henkilön käsitys strategiasta vaikuttaa siihen, miten strategiaa viime kädessä tehdään. Strategiakäsitykset – rationaalinen, fatalistinen, pragmaattinen ja relativistinen – muodostavat samalla neljä erilaista lähestymistapaa strategiaan. Nämä lähestymistavat – klassinen, evolutionaarinen, prosessuaalinen ja systeeminen – voidaan sijoittaa nelikenttään, jonka ulottuvuuksina ovat strategialla tavoiteltavat tulokset ja käytettyjen prosessien laatu (Kuvio 2). Tulos-ulottuvuus vastaa kysymykseen ”mitä varten strategia on”, joten se on strategian sisältöä määrittävä ulottuvuus, ja prosessi-ulottuvuus vastaa puolestaan kysymykseen ”miten strategia tehdään”, jolloin se määrittelee strategiaprosessia. (Whittington 2001, 2.)



Kuvio 2. Strategian neljä lähestymistapaa (Whittington 2001, 3).

Klassisen ja evolutionaarisen lähestymistavan mukaan strategialla pyritään voiton maksimointiin, kun taas prosessuaalisen ja systeemisen lähestymistavan mukaan strategian lopputulokset voivat olla moniarvoisempia eli pluralistisia, eivätkä vain maksimaalista voittoa tavoittelevia. Kun tarkastellaan strategiaprosessia, niin evolutionaarinen ja prosessuaalinen lähestymistapa näkevät strategian syntyvän ja kehittyvän prosessissa, jota ohjaa mahdollisuus, epäjärjestys ja tavanomaisuus. Tällaista strategiaa voidaan kutsua myös esiin nousevaksi, emergentiksi strategiaksi. Klassinen ja systeeminen lähestymistapa näkevät strategiaprosessin olevan tarkkaan harkittu, tarkoituksellinen ja tietoisen tuottamisen lopputulos. Jokainen lähestymistapa antaa myös erilaisen vastuksen kysymyksiin ”mitä strategia on” ja ”onko sillä, mitä strategia on, merkitystä”. (Whittington 2001, 2.)

Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin *klassista* ja *prosessuaalista* näkökulmaa. Nämä kaksi näkökulmaa on valittu lähempään tarkasteluun sen vuoksi, että ne edustavat toisistaan poikkeavia näkökulmia, ja luovat pohjan strategy as practice -lähestymistavan asemoinnille strategiatutkimuksen kentällä. Klassista ja prosessuaalista näkökulmaa on syvennetty myös muiden strategiatutkijoiden näkemyksillä.

2.1.1 Klassinen lähestymistapa

Klassinen lähestymistapa, joka on syntynyt 1960-luvulla, näkee strategian rationaalisena ja muodollisena suunnitteluprosessina. Se pohjautuu tarkkoihin laskelmiin ja ympäristön analyyseihin, joiden tavoitteena on maksimoida pitkän aikavälin hyödyt ja turvata yrityksen tulevaisuus. Näkemyksen mukaan organisaatio ja sen ulkopuolinen maailma voidaan tehdä ennustettavaksi ja muovailtavaksi käyttäen apuna kerättyä informaatiota ja erilaisia tekniikoita. Yrityksen ylin johto voi hyvällä suunnittelulla hallita ja muovata organisaation sisä- ja ulkopuolista ympäristöä. Tulevaisuuteen pyritään vaikuttamaan suunniteltujen toimenpiteiden avulla. Klassisen näkemyksen mukaan organisaatiorakenne on sopeutettava kulloinkin vallitsevaan strategiaan. (Whittington 2001, 2–3, 116.)

Klassisen lähestymistavan kannattajille tuloksellisuus on liiketoiminnan lopullinen ja varsinainen tavoite, joka saavutetaan rationaalisen ylhäältä alas -strategiaprosessin avulla. Strategiat syntyvät päätöksentekoprosessissa täydellisesti muotoiltuina, tulkittuina ja selkeästi ilmaistuina, joten ne voidaan rinnastaa käskyiksi, joita pitää noudattaa. Strategian implementointi tapahtuu vasta strategian muotoilun jälkeen, ja se on siitä erillinen toimenpide. Yrityksen ylimmän johdon pääasiallinen tehtävä on muotoilla ja laatia strategia sekä kontrolloida sitä, kun taas strategian implementointi on operatiivisesta toiminnasta vastuussa olevien esimiesten tehtävä. Sillä, mitä ylin johto ajattelee ja tekee, on merkitystä ja heidät nähdään strategian tekijöinä. Klassisessa lähestymistavassa luotetaan siihen, että esimiehillä on kyky ja valmius hyväksyä ja omaksua voiton maksimointia korostava strategia, joka suunnitellaan rationaalisesti pitkälle aikavälille. (Whittington 2001, 11–16, 42.)

Ansoff (1981) on ollut yksi merkittävimmistä tutkijoista, joiden ajatuksiin klassinen strategialähestymistapa perustuu. Ansoff (1981, 12) esitti vuonna 1965 ilmestyneessä teoksessaan ”Corporate Strategy”, että strategia on ohjaava ja looginen analyysi siitä, kuinka yrityksen tulisi sopeutua ympäristöönsä. Lisäksi strategian tehtävänä on huolehtia siitä, että organisaatio käyttäytyy rationaalisesti. Rationaalinen käyttäytyminen tarkoittaa sitä, että luodaan organisaation tarkoitus ja menestyksen kriteerit, tehdään strategisia valintoja ja valvotaan sitä, että valittu strateginen käyttäytyminen toteutuu. (Ansoff 1981, 158.) Tämän lisäksi Ansoffin ja McDonnellin (1989, 105) mukaan strategia on yksi monista yrityksen päätöksentekojärjestelmistä. Se sisältää erilaisia mittausmenetelmiä, joilla yrityksen nykyistä

ja tulevaa suorituskykyä mitataan. Strategiaan liittyy lisäksi myös joukko sääntöjä, joiden mukaan yritys muokkaa suhdettaan sekä ulkoiseen että sisäiseen toimintaympäristöönsä ja joilla ohjataan yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Strategian systemaattinen laatiminen nähdään mahdolliseksi, ja selvästi laaditun strategian katsotaan parantavan suorituskykyä. (Ansoff ym. 1989, 109–110.)

Ansoffin (1981) lisäksi myös Porterin (1996) ajatukset siitä, mitä strategia on, ovat vaikuttaneet klassisen strategiakäsityksen muodostumiseen. Porterin (1996) mukaan strategia ei ole sama asia kuin operatiivinen tehokkuus vaan strategian ytimessä on yrityksen strateginen asemointi. Strateginen asemointi tarkoittaa sitä, että yritys tekee erilaisia asioita kuin kilpailijansa tai samoja asioita eri tavoin saavuttaakseen kilpailuedun. Kestävä strateginen asemointi vaatii aina tietynlaista valintaa eli sitä, mitä tehdään ja mitä ei tehdä. Menestyäkseen yrityksen täytyy olla erottuva ja sen tulee toimia tehokkaasti. Ainutlaatuisen asemoinnin lisäksi yrityksellä täytyy olla sellainen toimintojen järjestelmä, jossa eri toiminnot sopivat yhteen toistensa kanssa. Tämä puolestaan johtaa siihen, että yrityksen rakenteen, systeemien ja prosessien tulee noudattaa strategiaa. Jos organisaatio toimii strategian mukaan, yrityksen taloudellinen kasvu on vakaalla pohjalla. (Porter 1996, 1991.)

Myös Porter (1996, 77) näkee yrityksen ylimmän johdon aseman merkitykselliseksi strategialle. Ylimmän johdon tarkoitus on määritellä yrityksen valittu, ainutlaatuinen asema ja tiedottaa siitä. Tämän lisäksi se tekee strategisesti tärkeät valinnat ja määrittelee toimintojen järjestelmän. Ylimmän johdon tehtävänä on opettaa organisaation muita jäseniä ymmärtämään strategiaa. He asettavat rajat toiminnalle ja opastavat työntekijöitä tekemään valintoja siitä, miten yksilötasolla tulee toimia. (Porter 1996, 77.)

Porterin (1984) luoma viiden voiman malli painottaa asemointia ja on tärkeä analyysimenetelmä, jotta strategia voitaisiin määritellä ja kehittää asianmukaisesti. Viiden voiman mallissa toimialan kilpailuun vaikuttaa viisi erilaista voimaa: kilpailu nykyisten yritysten kesken, uusien tulokkaiden uhka, ostajien vaikutusvalta, korvaavien palveluiden tai tuotteiden uhka ja toimittajien vaikutusvalta. (Porter 1984, 24; 2008.) Myös Kaplanin ja Nortonin (2002, 2004, 2007) luomat strategian jalkauttamiseksi kehitetyt tekniikat, tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard, BSC) sekä strategiakartat, ovat klassiselle strategialähestymistavalle tyypillisiä työkaluja. Tasapainotetun mittariston tavoitteena on

luoda malli, jonka mukaan organisaation strategia voidaan muuntaa tasapainoisiksi tavoitteiksi tai tulosajattelun mukaisiksi avaintuloksiksi. Strategiakartassa keskitytään yrityksen arvon kasvattamiseen ja sen tarkoituksena on ohjata yrityksen arvon nousua tasapainottamalla tuottavuus ja kasvu. (Kaplan & Norton 2002, 2004, 2007.)

2.1.2 Prosessuaalinen lähestymistapa

1970-luvulla alkunsa saaneen prosessuaalisen lähestymistavan kannattajat suhtautuvat strategiaan pragmaattisesti. Strategia ei voi syntyä tarkan suunnittelun tuloksena, eikä sitä voida toteuttaa yksityiskohtaista suunnitelmaa noudattaen. Tämä selittyy sillä, että ihmisillä on toisistaan poikkeavat intressit, heidän käsityskykynsä on rajallinen ja heidän huomionsa kiinnittyy erilaisiin asioihin. Sen sijaan strategia nousee esille käytännönläheisessä päivittäisessä toiminnassa, yrityksessä ja erehdyksessä, oppimisessa, adaptaatiossa ja kompromisseissa. Esille työntyvän, emergentin strategian ei tarvitse olla optimaalinen, sillä kukaan muukaan ei tiedä, millainen optimaalinen strategia on, eikä kukaan tämän vuoksi voi pitäytyä sellaisessa. Prosessuaalisen näkemyksen mukaan tarkkaan suunnitellun strategian tekemättä jättäminen ei saata organisaatiota epäedulliseen asemaan muihin verrattuna. (Whittington 2001, 4.)

Prosessuaalisen näkemyksen mukaan maailma tulee hyväksyä sellaisena kuin se on. Tulevaisuuden suunnittelu on turhaa inhimillisen epätäydellisyyden vuoksi. Sen vuoksi on turha tavoitella saavuttamattomissa olevia ihanteellisena pidettyjä rationaalisia strategiasuunnitelmia ja toimintoja. Sitä vastoin strategia syntyy ja kumpuaa epäjärjestyksestä, sekasorrosta ja hämmennyksestä pienin askelin. Tämän lisäksi organisaatiot koostuvat yksilöiden muodostamista yhteenliittymistä, joilla kaikilla on oma etu ajettavanaan. Näin ollen yhteisten hyötyjen optimointia ei katsota tarpeelliseksi. Strategia nähdäänkin poliittisten kompromissien lopputuloksena. Optimaalista strategiaa ei ole, ja siksi päätökset pyritään tekemään aikaisemmin luotujen rutiinien avulla, jolloin strategioista tulee ohjelmoituja ja ne suosivat konservatiivista ajattelua. Prosessuaalisen näkemyksen mukaan organisaation rakenne sekä mahdollistaa strategian että hillitsee sitä. (Whittington 2001, 21–22, 103.)

Klassisen lähestymistavan mukainen strategiaprosessin järjestys, ensin muotoilu ja sen jälkeen implementointi, kääntyy prosessuaalisen näkemyksen mukaan päinvastaiseksi. Näin ollen strategia keksitään käytännön toiminnassa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että hierarkkiseen päätöksentekoon suhtaudutaan skeptisesti, jolloin se, mitä ylin johto ajattelee ja tekee, ei ole kovin oleellista strategian muotoutumisessa. Prosessuaalinen lähestymistapa näkee strategian kehittyvän myös loogisen inkrementalismin avulla, mikä tarkoittaa sitä, että strategia muotoutuu kokeilevassa toiminnassa ja oppimisessa. Toisin sanoen ylivertainen kilpailuetu ja suorituskyky kumpuavat organisaation sisältä, sillä ne ovat kytköksissä yrityksen kykyyn hyödyntää ja uudistaa sille ominaisia voimavaroja. Strategia ei ole sitä, että organisaatio tavoittelee jokaista mahdollisuutta, vaan että se sitoutuu kehittämään ydinosaamistaan. Strategiassa on merkityksellistä se, että yritys pyrkii hallitsemaan toimintojaan sisäisillä prosesseillaan sekä ydinosaamisiin keskittymällä. Prosessuaalisen näkemyksen mukaan strategiat ovat emergenttejä, niiden johdonmukaisuus kasvaa toiminnan avulla ja ne ymmärretään ja havaitaan retrospektiivisesti. Taustalla vaikuttaa strateginen tahtotila, joka on riittävän selkeä osoittamaan halutun suunnan ja kyllin laaja-alainen salliakseen joustavuuden ja opportunismin. (Whittington 2001, 23–26, 42.)

Mintzbergin (1978, 935; 1987b, 12; 1994) määritelmän mukaan strategia on organisaation toiminnan virran malli, minkä vuoksi strategia on kokeilevaa, itsestään syntyvää ja esiintyöntyvää eli emergenttiä. Mintzbergiläinen strategiakäsitys on vaikuttanut voimakkaasti prosessuaaliseen lähestymistapaan. Tämän strategiakäsityksen mukaan organisaation strategista toimintaa ja kehitystä tarkasteltaessa tulee erottaa tosistaan aiottu strategia ja toteutunut strategia. Tällä tavalla korostetaan strategian syntyprosessin monimuotoisuutta ja kompleksisuutta. Toteutunut strategia muotoutuu käytännön toiminnan avulla erilaisten kokeilujen ja oppimisen asioista, koska aiottu, suunnitelman mukainen strategia toteutuu harvoin. Tämä malli ei korosta johdon asemaa, vaan strategiat voivat syntyä ilman johdon etukäteistä intentiota tai niistä riippumatta. (Mintzberg 1978, 945; 1987b, 12–14.)

Mintzberg (1978, 935) kritisoi sitä, että klassinen näkemys kuvaa strategian olevan eksplisiittinen, etukäteen suunniteltavissa oleva, tietoinen ja tarkoituksellinen suunnitelma, jonka voisi päätöksenteon voimalla toteuttaa. Mikäli strateginen ajattelu eriytetään strategisesta tekemisestä, strategista suunnittelua ei voi kutsua enää strategiseksi ajatteluksi vaan strategiseksi ohjelmoinniksi. Strategista ohjelmointia kuvastaa analyyttinen ja

laskelmointiin pohjautuva johtamistyyli, joka estää visioinnin. Visioinnin katsotaan kuitenkin olevan strategiaa, ei suunnitelmien tekemisen. (Mintzberg 1994, 107.) Myös Hamel ja Prahalad (1989, 64) ovat esittäneet samansuuntaisia ajatuksia puhuessaan strategisesta tahtotilasta, joka kuvailee sitä, millainen organisaatio haluaa olla tietyllä aikavälillä. Sen avulla motivoidaan työntekijöitä sitoutumaan tavoitteisiin, mutta se antaa silti tilaa yksilö- ja tiimitason ideoinneille. Strateginen tahtotila pitää yllä intoa, ja se tarjoaa uudenlaisen operatiivisen määritelmän tilanteiden vaihtuessa. (Hamel & Prahalad 1989, 64.)

Mintzbergin (1994, 108–109) mielestä visiointipohjaisia strategioita ei voi suunnitella ennalta päätettyjen aikataulujen mukaisesti, vaan niiden tulee antaa ilmaantua milloin tahansa ja missä tahansa organisaatiota. Ne ovat sidoksissa monimutkaisiin epävirallisiin oppimistapahtumiin, minkä vuoksi kuka tahansa organisaation jäsenistä voi olla vaikuttamassa strategiaan. Kun strateginen suunnittelu kuvastaa analysointia, tavoitteiden pilkkomista pieniin osiin ja kontrollointia, niin strateginen ajattelu kuvastaa puolestaan synteesiä, joka on sekoitus intuitiota ja luovuutta. Strategisen suunnittelun ongelmana on se, että se edustaa laskelmoivaa johtamistyyliä ja estää henkilöstön sitoutumista strategiaan eli organisaation yhteiseen matkaan kohti visiota. (Mintzberg 1994, 108–109.)

2.1.3 Strategia sisältönä ja prosessina

Mintzbergin (1987a, 66–75) mukaan strategiat voivat olla sekä suunnitelmia tulevaisuutta varten että menneisyyden oppien malleja. Strategioiden ei tarvitse olla harkittuja: ne voi myös nousta esille ennalta arvaamatta. Tehokkaimmat strategiat syntyvät ja kehittyvät mitä erilaisimmissa paikoissa ja mitä erilaisimmista tilanteista. Mikäli strategia olisi pelkästään tarkkaan harkittu, estäisi se strategisen oppimisen, kun taas pelkkä emergentti strategia estäisi kontrollin. Näin ollen tarvetta on sekä harkitulle että emergentille strategialle. Tämän lisäksi strateginen uudelleenorientoituminen voi tapahtua pienin tai suurin askelin, tilanteen ja toimintaympäristön mukaan. Hallitakseen strategiaa täytyy olla kuin käsityöläinen, joka tasapainottelee ajatusten ja toiminnan, kontrollin ja oppimisen sekä stabiiliuden ja muutoksen ristiaallokossa. (Mintzberg 1987a, 66–75.) Edellä mainitun lisäksi strategian tavoitteena voi olla pelkästään voiton maksimointi tai toisaalta strategian avulla voidaan tavoitella esimerkiksi organisatorista oppimista ja kehittymistä (Whittington 2001).

Whittingtonin (2001) esittämät perinteiset strategian lähestymistavat eivät anna mielestäni tarpeeksi kattavaa pohjaa tämän tutkimuksen tutkimusongelmien ratkaisulle. Tämä johtuu siitä, että perinteiset näkökulmat eivät ota riittävästi huomioon sitä, voisiko strategiaa lähestyä käytännön toiminnan avulla, vaikka prosessuaalisen lähestymistavan mukaan strategia syntyy käytännönläheisessä toiminnassa. Tämän lisäksi perinteiset lähestymistavat tarkastelevat strategiaa organisaatiotasolla jättäen strategiaa toteuttavat henkilöt vaille huomiota. Perinteiset näkökulmat eivät siten anna vastausta siihen, miten voisin tutkia sitä, mitä strategia on, minkälainen toiminta koetaan strategisesti tärkeäksi, ketkä ovat strategisesti tärkeitä toimijoita, millaisia toimintoja liittyy strategisesti tärkeään toimintaan ja miten strategia toteutetaan. Edellä mainittujen havaintojen perusteella voidaan todeta, että tarvitaan vielä jokin muu lähestymistapa, jotta tämän tutkimuksen tutkimusongelmia voitaisiin ryhtyä selvittämään. Seuraavaksi tarkastellaan uutta *strategy as practice* -lähestymistapaa, joka täydentää näkökulmallaan perinteisiä strategian lähestymistapoja.

2.2 Strategy as practice – uusi lähestymistapa strategiaan

2.2.1 Strategia käytäntönä

Strategiatutkimuksen kirjo on nykyään moninainen, ja vallalla on monta kilpailevaa teoriasuuntausta, kuten edellisessä luvussa on esitetty. Tästä huolimatta Whittington (1996) väittää, että strategiatutkimuksessa ei ole pystytty tarpeeksi hyvin selvittämään sitä, millä tavoin strategiatyöhön kytköksissä olevat henkilöt todella toimivat käytännössä. Tämän vuoksi Whittington (1996, 731) ehdottaa tutkijoiden käyttöön uutta *strategy as practice* -lähestymistapaa, joka tarkastelee strategiaa käytäntönä ja jonka kiinnostuksen kohteena ovat strategiaa toteuttavat henkilöt ja strateginen toiminta ennemminkin kuin organisaatiot ja niiden strategiat sekä strategiaprosessit, joihin perinteiset lähestymistavat ovat keskittyneet. Tällaista uutta lähestymistapaa tarvitaan, koska maailma muuttuu kiihtyvää vauhtia ja on selvää, että perinteiset strategian lähestymistavat, jotka suosivat analysointia, eivät ole enää tehokkaita (Whittington, Eamonn, Mayer & Smith 2006, 616).

Uudessa lähestymistavassa strategia käsitetään myös sosiaalisena tapahtumana, joka on läsnä organisaation jäsenten jokapäiväisessä elämässä (Jarzabkowski 2003, 2004, 2005; Johnson ym. 2003; Johnson ym. 2007; Mantere 2005; Whittington 1996, 2002, 2003, 2006). Strategy

as practice -näkökulman mukaan ”strategia ei ole jotain, mikä organisaatiolla *on*, vaan jotain, mitä ihmiset *tekevät*” (Jarzabkowski 2004, 529; Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007, 6; Johnson, Langley, Melin & Whittington 2006; 2007, 3). Edellä esitetyn lisäksi Whittington (2002, 117) on esittänyt strategia käytäntönä -lähestymistavan ajattelevan strategisen toiminnan olevan ”strategiaprosessin sisällä tapahtuvaa toimintaa”. Chia ja MacKay (2007) ovat puolestaan esittäneet, että strategia käytäntönä -lähestymistapa viittaa post-prosessuaaliseen ajattelumalliin. Kuten aikaisemmin esitetyt strategian perinteiset lähestymistavat, myös strategia käytäntönä -näkökulma pyrkii etsimään vastausta vuosia kestäneeseen arvoitukseen *”mitä strategia on”* (Whittington 2002, 2006).

Strategia käytäntönä -lähestymistapa voidaan sijoittaa strategiatutkimuksen vakiintuneiden valtavirtausten joukkoon kuvion 3 esittämän nelikentän avulla (Whittington 1996, 731–732). Strategiatutkimuksen lähestymistavat – suunnittelu (planning approach), toimintatapa (policy approach), prosessi (process approach) sekä *käytäntö* (practice approach) – on sijoitettu nelikenttään sen mukaan, mihin ongelmiin käsite strategia keskittyy ja toisaalta millä tasolla strategiaa tarkastellaan. Vertikaalisella akselilla kuvataan kahta toisistaan poikkeavaa strategista ongelmaa: ”minne strategia yrityksen johdattaa” ja ”miten strategiassa asetetut tavoitteet saavutetaan”. Horisontaalisella akselilla kuvataan puolestaan sitä, onko tarkastelun kohteena koko organisaatio vai yksittäiset toimijat, jotka ovat kytköksissä strategian tekemiseen. (Whittington 1996, 731–732.)

		Tarkastelutaso	
		Organisaatio	**Esimies**
Strateginen ongelma	**Minne?**	Toimintatapa (1970)	Suunnittelu (1960)
	Miten?	Prosessi (1980)	*Käytäntö (1990)*

Kuvio 3. Strategiatutkimuksen neljä näkökulmaa (Whittington 1996, 732).

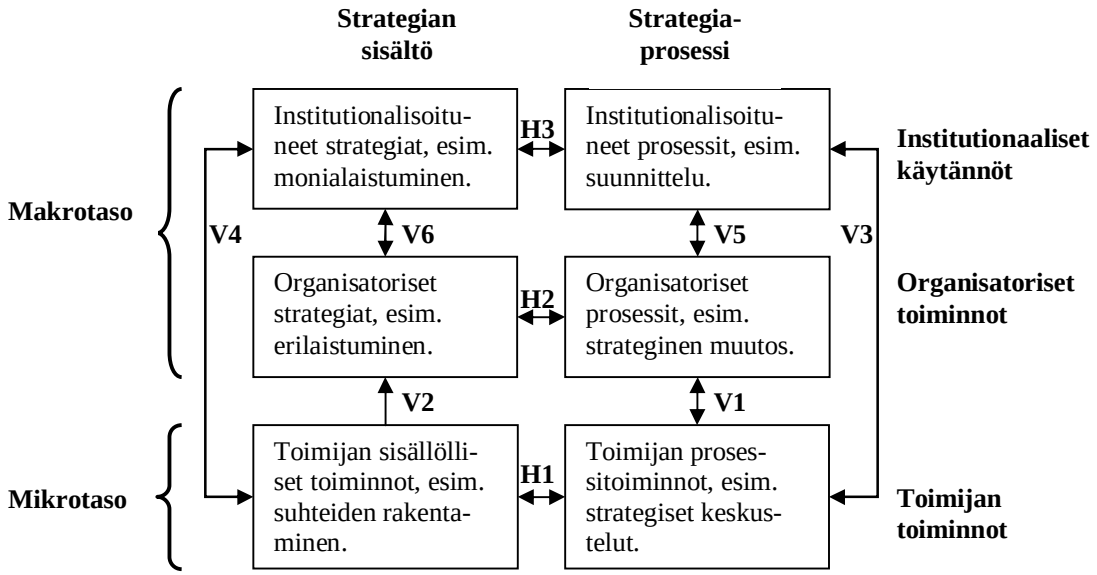
Suunnittelu-lähestymistapa syntyi 1960-luvulla. Tämän näkökulman tutkijat keskittyvät niihin välineisiin ja tekniikoihin, joiden ajatellaan auttavan esimiehiä tekemään päätöksiä liiketoiminnan suunnasta. Tällaisia välineitä ovat mm. Porterin (1984) toimialan rakenneanalyysi sekä Hamelin ja Prahaladin (1994) ydinosaamisten käsite. *Toimintatapa*-lähestymistavan kannattajat ovat 1970-luvulta lähtien kehittäneet omaa näkökulmaansa, jossa he ovat analysoineet erilaisia strategisia suuntauksia, joiden avulla organisaatiot voivat saavuttaa menestystä. Tällaisia menestykseen johtavia strategisia suuntia ovat muun muassa erilaistuminen, innovatiivisuus, yritysostot ja kansainvälistyminen. *Prosessi*-lähestymistavan tukijat alkoivat tutkia 1980-luvulla, miten organisaatiot tunnistavat strategisen muutoksen tarpeen ja millä tavoin ne lopulta saavuttavat sen. *Käytäntö*-näkökulma, joka syntyi 1990-luvulla, juontaa juurensa pitkälti prosessi-lähestymistavasta, mutta on kiinnostunut organisaation sijaan siitä, *miten strategiaa toteuttavat henkilöt tekevät strategiatyötä käytännössä*. (Whittington 1996, 731–732.)

Strategia käytäntönä -lähestymistapa kiinnittää huomiota strategiaan *mikrotason* ilmiönä, kun taas perinteisissä strategiatutkimuksissa strategiaa on tarkasteltu organisaatio- eli *makrotasolta*. Mikrotaso pureutuu tarkastelemaan strategiatoimintoja strategiaa toteuttavan henkilön tasolta. Nämä toiminnot tapahtuvat organisaatiotason toimintojen alapuolella. Tämän lisäksi lähestymistavassa pyritään ottamaan huomioon institutionaaliset eli organisaatiotason yläpuolella vaikuttavat makrotason käytännöt, joilla katsotaan myös olevan vaikutuksia mikrotason toimijoihin sekä toimintoihin ja joita perinteinen makrotason lähestymistapa ei ole ottanut huomioon. (Johnson ym. 2003; Johnson ym. 2007, 7–27; Whittington 2002; Whittington, Johnson & Melin 2004.) Makrotason voidaan ajatella luonnehtivan sitä, mitä yhteisössä ja yhteiskunnassa tapahtuu parhaillaan, ja mikrotason ajatellaan luonnehtivan puolestaan sitä, mitä yksilöt tekevät (Jarzabkowski 2004, 535 Sztompkaa 1991, 96 mukaillen).

Strategia käytäntönä -lähestymistavassa linkitetään yhteen makro- ja mikrotason lisäksi sekä strategian sisältö että strategiaprosessi. Makrotason organisatoristen toimintojen strategian sisällöllisiä esimerkkejä ovat erilaistuminen, kilpailustrategiat, yritysostot sekä kansainvälistyminen, ja prosessipuolen esimerkkejä ovat strateginen muutos, strateginen päätöksenteko sekä strategian implementointi. Makrotason institutionaalisen käytäntöjen strategian sisällöllisinä esimerkkeinä voidaan mainita muun muassa monialaistumis- ja e-

liiketoimintastrategiat, kun taas prosessipuolen esimerkkejä ovat strateginen suunnittelu, liiketoimintaprosessien uudelleenrakentaminen sekä osakkeenomistajalle tuotetun lisäarvon aikaansaaminen. On perusteltua ajatella, että tarvitaan myös strategista mikrotason tarkastelua, koska esimerkiksi organisaatiotason erilaistumisstrategiaan kuuluu eri yksiköiden välisen yhteistyön rakentamista, ja strategian suunnittelu sekä strategian muutosprosessi vastaavasti edellyttävät kumpikin strategisia keskusteluja. (Johnson ym. 2003; Johnson ym. 2007, 7–27; Whittington 2002; Whittington ym. 2004.)

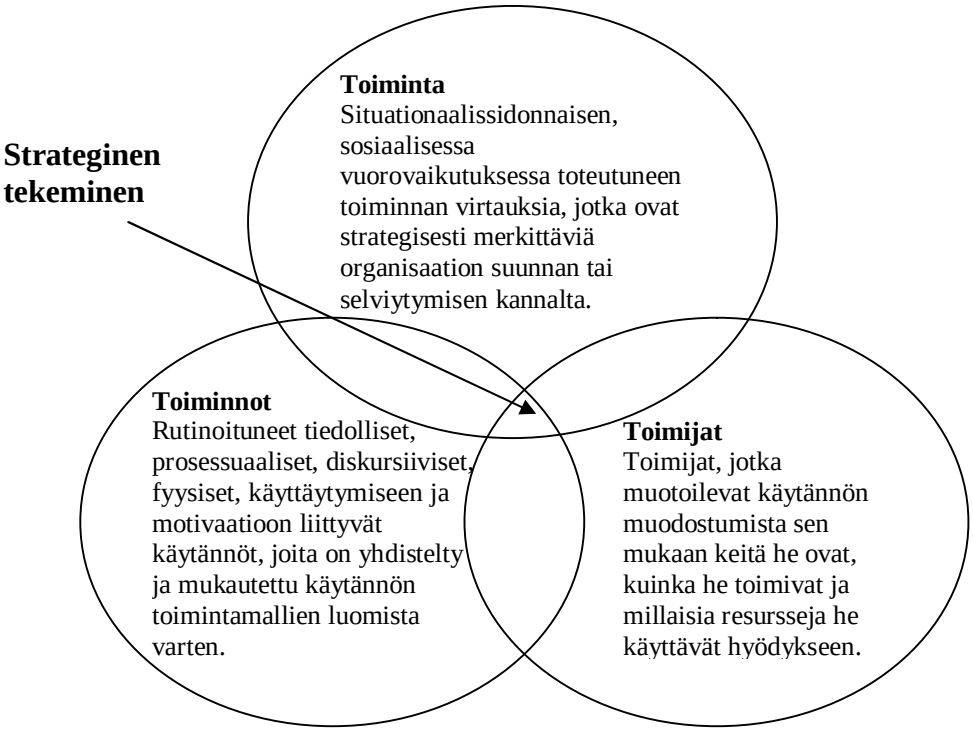
Edellä esitetyn mukaisesti strategia käytäntönä -lähestymistapa haluaa laajentaa perinteistä strategisen johtamisen ajattelumallia luomalla laajennetun kartan strategisesta johtamisesta ja sen sisäisistä kytköksistä (Kuvio 4). Kuviossa 4 nuoli V1 havainnollistaa toimijan strategisten prosessitoimintojen ja organisatoristen strategiaprosessien vaikutusta toisiinsa. Nuoli V2 kuvastaa sitä, millä tavoin toimijoiden strategian sisältötoiminnot vahvistavat organisatorisia strategioita. Nuoli V3 ilmentää institutionalisoituneiden strategisten johtamisprosessien ja toimijan strategisten prosessitoimintojen välillä vallitsevaa kaksisuuntaista suhdetta. Nuoli V4 havainnollistaa puolestaan sitä, kuinka institutionalisoituneita strategioita noudatetaan ja kuinka toimijoiden strategian sisältötoiminnot vaikuttavat institutionaalisiin strategioihin. Nuolet H1–H3 kuvastavat strategin sisällön ja strategiaprosessin välisiä kytköksiä makro- ja mikrotasoilla, ja nuolet V5–V6 ilmentävät makrotasojen välistä yhteyttä. (Johnson ym. 2007, 17–26; ks. myös Whittington ym. 2004.)



Kuvio 4. Laajennettu kartta strategisesta johtamisesta (Johnson ym. 2007, 18).

Edellä esitetyn mukaisesti strategia käytäntönä -lähestymistapa tutkii strategiaa mikrotasolla, sosiaalisena ilmiönä tapahtuvana käytännönläheisenä toimintana, joka korostaa toimintonäkökulmaa. Keskeinen idea piilee siinä, miten strategia toteutetaan. Lähestymistavassa keskitytään organisaation *päivittäiseen toimintaan ja niihin toimintoihin, jotka johtavat strategisiin lopputuloksiin*. Strategia nähdään siten arkipäiväisenä tekemisenä mutta kuitenkin strategisesti merkityksellisenä. (Whittington 1996, 2002, 2003, 2006; Johnson ym. 2003; Jarzabkowski 2003, 2004, 2005) Strategia käytäntönä -näkökulman kiinnostuksen kohteena ovat *strateginen toiminta, strategiaa toteuttavat toimijat* ja *strategian toteuttamisen toiminnot* (Whittington 2002, 2006).

Kuviossa 5 on näistä kolmesta kiinnostuksen kohteena olevasta elementeistä muodostuvaa käsitteellinen kehikko. *Strategia nähdään situationaalissidonnaisen, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toteutuneen toiminnan virtauksina, jotka ovat strategisesti merkittäviä organisaation suunnan tai selviytymisen kannalta*. Strategian toteuttamisen toiminnot ovat rutiininomaisia ihmisten tiedollisia, prosessuaalisia, diskursiivisia, fyysisiä, käyttäytymiseen ja motivaatioon liittyviä voimavaroja ja toimintamalleja, joiden avulla toimijat kykenevät toimimaan kollektiivisesti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Strategiaa toteuttaviksi toimijoiksi nähdään ne henkilöt, jotka hyödyntävät strategian toteuttamisen toimintoja toiminnassaan. Toimijoiden katsotaan olevan sidoksissa toimintoihin ja toimintaan, minkä vuoksi voidaan ajatella, että he muotoilevat strategisia toimintoja sen mukaan keitä he ovat, kuinka he toimivat ja mitä toimintamalleja he hyödyntävät toiminnassaan. Näiden kolmen elementin – strateginen toiminta, strategian toteuttamisen toiminnot sekä strategiaa toteuttavat toimijat – leikkauspiste muodostaa alueen, jota kutsutaan *strategiseksi tekemiseksi*. (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007, 8–11.) Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin strategia käytäntönä -lähestymistavan kiinnostuksen kohteena olevaa kolmea elementtiä.



Kuvio 5. Strategia käytäntönä -lähestymistavan elementtien käsitteellinen kehikko (Jarzabkowski ym. 2007, 8).

2.2.2 Strateginen toiminta

Strateginen toiminta nähdään organisaation toiminnan virtana, joka liittää yhteen muun muassa strategian sisällön ja strategiaprosessin, harkitun ja emergentin strategian sekä strategisen ajattelun ja strategisen toiminnan vastavuoroisina, yhteen kietoutuneina, toistuvina ja erottamattomina kokonaisuuden osina (Jarzabkowski 2005, 7). Whittingtonin (2006, 626) mukaan tehokas strateginen toiminta on riippuvainen toimijoiden kapasiteetista päästä käsiksi vallitseviin strategiakäytäntöihin ja käyttää niitä. Whittington toteaa kuitenkin, että strategiset toimijat, strateginen toiminta ja strategian toteuttamisen toiminnot ovat kiinteästi kytköksissä toisiinsa: ei ole toimijoita ellei ole toimintaa; ei ole toimintaa ellei ole strategian toteuttamisen toimintoja (Whittington 2002, 12).

Strategia käytäntönä -lähestymistapa on kiinnostunut nimenomaan niistä strategisten toimijoiden käytännön toiminnoista, joilla he tekevät strategiaa (Jarzabkowski 2003, 2005; Whittington 1996, 2002, 2006). Strateginen toiminta kuvastaa toimijoiden todellisia arkipäivän käytännön toimia, joihin sisältyy jokapäiväisiä rutiineja. Strategisen toiminnan ajatellaan nojautuvan käytäntöjen valikoimaan, ja nämä käytännöt muodostavat toimijan

tavan toimia strategisesti. Nämä käytäntöjen valikoimat vahvistuvat, mikäli niitä käytetään jatkuvasti, mutta niitä voidaan myös kehittää tai vaihtoehtoisesti luoda uusia. (Whittington 2002; 2006, 620–622) Mantere (2005, 157) luonnehtii strategisen toiminnan toimintojen olevan sellaisia, joita toimijat kutsuvat strategisiksi ja joiden he ajattelevat olevan tärkeitä organisaation menestyksen ja selviytymisen kannalta.

Regnér (2003) on tutkimuksessaan havainnut, että toiminta on strategista sekä organisaation *ytimessä* että niin sanotuilla *reuna-alueilla*. Tutkiessaan strategiaa käytännöllisenä selviytymisenä (strategy as practical coping) Chia ja Holt (2006) ovat puolestaan havainneet, että strategista toimintaa voidaan luonnehtia joko *”totuutena”* (*building*) tai *”olemisena”* (*dwelling*). Regnérin (2003) mielestä organisaation ytimen strategista toimintaa luonnehtii deduktiivisuus. Sen keskipisteenä on yrityksen toimiala ja vanhojen tapojen sekä kokemuksen hyödyntäminen. Organisaation ytimelle tyypillistä on suunnittelu, analysointi sekä standardit ja rutiinit. Organisaation ytimen toiminnassa korostuu vallitsevan tietämysrakenteen käyttö. (Regnér 2003.) Chian ja Holtin (2006) luonnehdinta toiminnasta ”totuutena” on lähellä Regnérin (2003) havaintoa organisaation ytimen toiminnasta, koska toiminta ”totuutena” tarkoittaa toimintaa, joka on harkittua, suunnitelmiin pohjautuvaa ja määrätietoista. Toisaalta on kuitenkin havaittu, että formaalit, harkitut ja tietoiset strategiat saadaan tehokkaammiksi, mikäli niiden muotoilussa sallitaan enemmän ”käsityötä” (Whittington ym. 2006, 625) eli myös reuna-aluetyöskentelyä ja ”olemista” tarvitaan. Organisaation ytimen strategista toimintaa toteuttaa yleensä yrityksen ylin johto (Regnér 2003). Voidaan ajatella, että organisaation ytimen strategisen toiminnan ominaispiirteet sekä strateginen toiminta totuutena heijastavat aikaisemmin esitetyn klassisen lähestymistavan näkemyksiä strategiasta, sillä näissä kaikissa ajattelutavoissa korostuu toiminnan suunnitelmallisuus, analyyttisyys sekä standardit ja rutiinit.

Regnérin (2003) mukaan organisaation reuna-alueiden strategista toimintaa kuvastaa puolestaan induktiivisuus: sen kiinnostuksen kohteena on oman toimialan ulkopuolinen maailma. Reuna-alueiden toimintaan liittyvät kokeilevat ja tutkivat strategiset toiminnot kuten oppiminen yrityksen ja erehdyksen kautta, epävirallinen havainnointi, epävirallisen kontaktien ja tapaamisten hyödyntäminen, erilaiset strategiset kokeilut sekä oivallusten hyödyntäminen. Organisaation reuna-alueiden toiminta pyrkii rakentamaan uusia tiedonrakenteita. (Regnér 2003.) Chian ja Holtin (2006) havainnot strategisesta toiminnasta ”olemisena” noudattavat

Regnérin (2003) havaintoja reuna-alueiden toiminnasta, sillä toiminta ”olemisena” tarkoittaa ei-harkittua, ei-intentionaalista ja ei-tarkoituksellista käytännöllistä selviytymistä. Tämän vuoksi strategian nähdään *”olevan läsnä”* (*immanent*) jokapäiväisessä käytännöstä selviytymisessä (Chia & Holt 2006, 636). Organisaation reuna-alueiden toiminnasta huolehtivat liiketoimintayksiköt, osastot, projektiryhmät sekä erilaiset epäviralliset tiimit (Regnér 2003). Organisaation reuna-alueiden toiminnan ja strategisen ”olemisen” ominaispiirteitä voidaan rinnastaa aikaisemmin esitettyyn prosessuaaliseen lähestymistapaan strategiasta, sillä näissä kaikissa ajattelumalleissa korostuu toiminnan kehittyminen kokeilun ja ei-harkitun prosessin avulla.

2.2.3 Strategiaa toteuttavat toimijat

Strategia käytäntönä -näkökulman mukaan strategiaa toteuttavia henkilöitä ovat ylimmän johdon lisäksi esimerkiksi linjaesimiehet, liiketoiminnan kehittämisjohtajat ja -päälliköt, *operatiivinen henkilöstö* eli *työntekijät* mutta myös yrityksen ulkopuoliset strategiakonsultit, tilintarkastajat, sijoittajat, lainsäätäjät ja kuluttajat (Jarzabkowski 2005, 8; Jarzabkowski ym. 2007, 12; Johnson ym. 2003; Mantere 2005; Whittington 1996, 2002, 2006; Whittington, Jarzabkowski, Mayer, Mounoud, Nahapiet & Rouleau 2003, 400). Toisaalta kaikki edellä mainituista henkilöistä eivät välttämättä lukeudu ”virallisiksi” toimijoiksi, mutta heidän toimintansa ja keskinäisten vuorovaikutuksensa ajatellaan vaikuttavan organisaation strategiaan (Mantere 2005). Näiden ”epävirallisten” toimijoiden toiminta ja vaikutusvalta strategiaan saattaa vaikuttaa organisaatiotasolla tahattomalta, mutta samanaikaisesti heidän toimintansa saattaa olla merkityksellistä yrityksen eloonjäämisen ja kilpailukyvyn kannalta. Sen tähden on tärkeää tunnistaa tällaiset toimijat, kuten työntekijät, strategisesti tärkeiksi toimijoiksi. (Jarzabkowski ym. 2007, 12.) Edellä esitetyn lisäksi strategiaa toteuttavat henkilöt nähdään *sosiaalisiksi yksilöiksi*, jotka toimivat sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa tehdessään strategiaa (Jarzabkowski 2005, 8).

Whittingtonin (2006, 619) mukaan strategisia toimijoita ovat ne henkilöt, jotka työssään tekevät, muotoilevat ja toimeenpanevat strategiaa ja hän korostaa johdon, linjaesimiesten ja yrityksen ulkopuolisten strategianeuvonantajien roolia. Mantereen (2005) mukaan voidaan ajatella, että strategiaa toteuttavat yrityksen kaikkien organisaatiotasojen – myös *operatiivisen tason* – työntekijät, jotka pyrkivät käytännössä vaikuttamaan strategisiin asioihin laajemmin

kuin heidän oma vastuualueensa edellyttää. Myös Aaltonen (2003, 2007) korostaa operatiivisen tason työntekijöiden toiminnalla olevan suuri merkitys strategian toteutumisen kannalta. Mantereen (2005, 163) tekemässä tutkimuksessa jopa kolmasosa operatiivisen tason työntekijöistä piti itseään strategiaa toteuttavina henkilöinä. Sekä Mantere (2005) että Aaltonen (2003, 2007) ovat sitä mieltä, ettei operatiivisen henkilöstön asemaan strategian luomisessa ja toteuttamisessa ole strategiatutkimuksissa kiinnitetty liiemmin huomioita ja he ehdottavat, että aluetta tulisi tutkia tarkemmin.

Mantere (2003) on tutkinut strategisten toimijoiden eli johdon, keskijohdon ja *operatiivisen henkilöstön* toimintaa strategiaprosessissa erilaisten *sosiaalisten asemien* kautta. Hän löysi yhteensä 20 sosiaalista luokkaa, jotka hän ryhmitteli kolmeen kategoriaan: aktivistit, kansalaiset ja kyynikot. *Aktivisti* on strateginen toimija, joka pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan niihin asioihin, joita hän pitää strategisesti tärkeinä, vaikkeivät ne kuuluisi hänen omien työtehtäviensä piiriin. Aktivistit jakaantuvat edelleen kahdeksaan alaluokkaan sen mukaan, kuinka paljon toimijalla omasta mielestään on vaikutusvaltaa strategisiin asioihin (riittävästi, liian vähän tai liian paljon) sekä miten hän kokee ymmärtävänsä ja toisaalta miten hänen annetaan ymmärtää strategisia asioita (ymmärtää, ei ymmärrä tai ymmärtäminen estetty muiden taholta). Aktivistin alaluokkia ovat valtuutettu, stressaantunut, sivuutettu, ymmällään oleva, häkeltynyt, tyytymätön, hylätty ja eristetty. (Mantere 2003, 117–120.)

Kansalainen on strateginen toimija, joka on lojaali organisaatiolleen. Hän välittää organisaation tulevaisuudesta ja on motivoitunut tekemään työnsä hyvin, mutta ei osoita halukkuuttaan vaikuttaa strategiaprosessiin aktiivisesti. (Mantere 2003, 147.) Kansalaiset jakautuvat edelleen seitsemään alaluokkaan samoin kriteerein kuin aktivistit. Kansalaisen alaluokkia ovat tyytyväinen, neutraali, erakko, apua tarvitseva, huolestunut, sivistymätön ja eksynyt. (Mantere 2003, 150.) *Kyynikko* on puolestaan strateginen toimija, joka suhtautuu organisaation strategiaprosessiin negatiivisesti. Hän ei halua osallistua strategiaprosessiin millään tavalla, vaikka samaan aikaan hänellä saattaa olla positiivinen asenne omaa työtään kohtaan (Mantere 2003, 167). Myös kyynikot jakautuvat alaluokkiin samalla tavoin kuin aktivistit ja kansalaiset. Näitä alaluokkia on viisi: epätoivoinen, luovuttanut, välinpitämätön, irtaantunut ja passiivinen (Mantere 2003, 169). Mantere (2003, 170) havaitsi tutkimuksessaan, että eniten strategisia toimijoita löytyi aktivistin luokista ja vähiten kyynikoista.

2.2.4 Strategian toteuttamisen toiminnot

Strategia käytäntönä -näkökulma on kiinnostunut strategian toteuttamisen toiminnoista, jotka johtavat strategian muotoutumiseen, implementointiin ja toteuttamiseen (Whittington 1996, 732; 2002, 2003). Strategian toteuttamisen toiminnot ovat sellaisia traditioita, normeja, rituaaleja, sääntöjä, rutiineja, toimintatapoja, malleja, menetelmiä, tekniikoita, välineitä ja työyhteisön hyväksymiä tapoja tehdä strategiatyötä, joita käyttämällä strateginen toiminta tapahtuu (Jarzabkowski 2004; Mantere 2005; Whittington 2002). Toiminnot voidaan toisaalta nähdä jatkuvina rutiineina, jotka ovat taipuvaisia muuttumattomuuteen ja jäykkyyteen (Jarzabkowski 2004), mutta samalla niiden ajatellaan tuovan turvallisuutta ennustettavuuden vuoksi (Mantere 2005, 171–175). Edellä mainitut muuttumattomat ja jäykkyyteen taipuvaiset strategian toteuttamisen toiminnot näyttäisivät olevan linjassa klassisen lähestymistavan strategianäkemysten kanssa.

Yhtä lailla toiminnot voidaan nähdä myös joustavina, kehittyvinä ja mukautuvina sekä muutoksen ajureina (Jarzabkowski 2004), minkä johdosta niiden ajatellaan luovan myös tietynlaista ”omistajuutta” ja vapautta ottaa kantaa strategisiin toimintoihin (Mantere 2005, 175–176). Voidaan myös sanoa, että strategian toteuttamisen toiminnot nousevat esille ja syntyvät strategisen tekemisen myötä ja että toimijat ovat keskeisessä roolissa niiden kopioimisessa, siirtämisessä ja uudelleen luomisessa (Whittington 2006, 624). Edellä mainitut joustavat, kehittyvät ja käytännön toiminnassa syntyvät toiminnot näyttäisivät olevan linjassa prosessuaalisen lähestymistavan strategianäkemysten kanssa.

Jarzabkowski (2005, 8–10) jakaa toiminnot kolmeen eri ryhmään. *Rationaalis-hallinnolliset toiminnot* ovat tyypillisesti sellaisia, joiden tarkoituksen on palvella strategian organisointia ja koordinointia. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi suunnittelumekanismit, budjetointi, ennustaminen, ohjausjärjestelmät, suoritusmittarit ja tavoitteet. *Diskursiiviset toiminnot* (ks. myös Samra-Fredericks 2003) puolestaan sisältävät kielelliset, tiedolliset ja symboliset resurssit, joita tarvitaan kun strategiaa tehdään. Eräänlaisia strategian toteuttamisen toimintoja ovat myös erilaiset *episodit* (ks. myös Henry & Seidl 2003) eli tilanteet kuten kokoukset, ryhmätyöt, strategiapäivät sekä epäviralliset ylimmän johdon ja linjajohdon välillä käytävät kulissien takaiset strategiset keskustelut (Hoon 2007), jotka luovat toimijoille mahdollisuuden

tehdä strategiaa yhdessä. (Jarzabkowski 2005, 8–10; ks. myös Jarzabkowski 2003, 2004; Johnson ym. 2003.)

Martinsuo ja Ikävalko (2006) ovat tutkineet strategian tekemiseen liittyviä toimintoja *projektien johtamisessa* käyttäen apuna Jarzabkowskin (2005) strategisiin toimintoihin liittyvää jaottelua. Heidän mielestään projektin johtamiseen liittyviä *rationaalis-hallinnollisia toimintoja* ovat muun muassa projektin suunnittelu ja budjetointi, väliraportit, asiakastyytyväisyystutkimukset, seuranta ja kartoitukset. *Diskursiivisiksi toiminnoiksi* lukeutuvat viestintään, tiedonjakamiseen ja dokumentointiin liittyvät toiminnot ja aikataulut sekä se, että dokumentteihin on esteetön pääsy. *Episodisia toimintoja* ovat puolestaan projektipalaverit, kick-off-palaverit sekä projektin päätöksentekopisteet eli sellaiset tilanteet, joissa voidaan tehdä päätöksiä ja arvioida projektin tilannetta sekä mahdollisesti tehdä korjaavia toimenpiteitä. Nämä projektiin liittyvät toiminnot ovat tärkeitä projektille itselleen, mutta myös ajatellen strategisesti tärkeäksi nimetyn projektin onnistumista sekä varsinaisen strategian toteutumista. Näistä toiminnoista tiedonjakamiseen liittyvät resurssit olivat tärkeimpiä strategian toteutumisen kannalta. Voidaan siis ajatella, että hyvällä projektinjohtamisella toteutetaan strategiaa käytännön toiminnassa ja toiminnoissa. (Martinsuo & Ikävalko 2006, 4–5, 13.)

Mantere (2005) on omien tutkimustensa perusteella jakanut strategian toteuttamisen toiminnot Jarzabkowskin (2005) tavoin kolmeen kategoriaan mutta hieman eri lailla. *Strategian muotoilukäytännöt* liittyvät siihen, kuinka strategian tekemiseen osallistuvat henkilöt ymmärtävät strategian ja sen kytköksen työhönsä. Tällä tarkoitetaan sitä prosessia, jonka avulla toimijat rakentavat ja antavat merkitystä sille, kuinka heidän toimintansa liittyy organisaatiotason strategiaan. Esimiesten ja alaisten vuorovaikutus organisaation eri tasoilla on strategian järkiperäistämisen kannalta merkittävää. Vuorovaikutus ja keskustelu auttavat yhteisymmärryksen luomisessa. Toinen merkittävä strategian muotoiluun liittyvä käytäntötapa on strategian operationalisointi eli ”kääntäminen” eksplisiittisiksi tavoitteiksi. (Mantere 2005.) Jarzabkowskin (2005) jaottelussa ei varsinaisesti kiinnitetty huomiota esimiesten ja alaisten vuorovaikutuksen toimintoihin eikä merkityksen rakentamiseen tai antamiseen, mutta voidaan ajatella, että tällaisia toimintoja tapahtuu erilaisissa episodeissa ja diskursseissa, joten Mantereen (2005) strategian muotoiluun liittyvät käytännöt voitaisiin rinnastaa Jarzabkowskin (2005) episodi- ja diskurssi-käytäntöihin. *Organisointiin liittyvät*

käytännöt viittaavat legitimoituihin toimintoihin eli hyväksyttyihin strategian tekemisen toimintatapoihin. Organisointikäytäntöjä ovat muun muassa yhteistyökehitysprojektit, vastuista neuvotteleminen ja organisaation suunnitteluun, henkilöstön kehittämiseen sekä työtehtävien määrittelyyn liittyvät käytännöt. Kolmas käytäntöjen kategoria liittyy kontrolliin. *Kontrollikäytännöt* määräävät sen, kuinka voimavarat, työ ja tieto jaetaan organisaation sisällä. Tärkeimpiä kontrolliin liittyviä käytäntöjä ovat viralliset vaikuttamiseen liittyvät käytännöt sekä suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen käytännöt. Vaikuttamisen käytännöt tarkoittavat Mantereen (2005, 170) mukaan niitä virallisia kanavia, joiden kautta yrityksen henkilöstö voi osallistua strategiakeskusteluun. (Mantere 2005.) Mantereen (2005) organisointiin liittyvät käytännöt ovat rinnastettavissa Jarzabkowskin (2005) rationaalis-hallinnollisiin toimintoihin, kun taas Mantereen (2005) kontrollikäytännöt ilmentävät osittain Jarzabkowskin (2005) rationaalis-hallinnollisia, mutta myös diskursiivisia ja episodisia toimintoja.

Aaltonen, Ikävalko, Mantere, Teikari, Ventä ja Währn (2001, 46–49) ovat tutkineet strategian toimeenpanoa 12 suomalaisessa organisaatiossa. Tutkimuksessa tutkittiin muun muassa sitä, miten strategia näkyy johtajien, linjaesimiesten ja henkilöstön työtoiminnassa. *Taloudellinen strateginen toiminta* näkyi johdon työssä esimerkiksi strategian viestimisenä, organisaatiorakenteen muuttamisena, laskennan kehittämisenä ja erilaisten työryhmien perustamisena. Linjaesimiesten työssä taloudellinen strateginen toiminta tarkoitti toimintakulujen hallintaa, hinnoittelua ja talouden seurantaa. Henkilöstön työssä taloudellinen strateginen toiminta näkyi puolestaan tehokkaana ajankäyttönä, nykyisten asiakkaiden hoitamisena ja uusien hankkimisena sekä huolellisena asiakkaan tilanteeseen paneutumisena. Organisaation *sisäisten strategisten tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävään toimintaan* kuului sekä johdon että linjaesimiesten kannalta esimerkiksi tavoitteiden ja aikataulujen asettamista, projektien käynnistämistä, seurantaa ja mittaamista, töiden organisointia ja henkilövaihdoksia. Henkilöstön toimintoihin lukeutuvat muun muassa tavoitteista kiinni pitäminen, prosessien kehittäminen, suunnitelmien laadinta, työn priorisointi ja organisointi ja koulutus. *Asiakkaaseen liittyvä strateginen toiminta* on kytköksissä voimakkaasti henkilöstön työhön ja se näkyy esimerkiksi asiakkaan neuvomisena ja ohjaamisena, asiakkaan tarpeiden selvittämisenä sekä sopivien ratkaisujen löytymisenä. *Strategisen oppimisen toimintoina* nähtiin erilaiset kurssit, osaamisen selvittäminen sekä henkilökohtaisten

kehittämissuunnitelmien laadinta ja toteuttaminen, mentorointi, työkierto ja neuvojen kysyminen ja antaminen käytännön työssä. (Aaltonen ym. 2001, 46–49.)

2.2.5 Strategia sisältönä, prosessina ja käytäntönä

Strategia käytäntönä -lähestymistapa mielletään usein prosessuaaliseksi lähestymistavaksi, mutta tämä rinnastus on Whittingtonin (2007) mukaan virheellinen, sillä strategia käytäntönä -lähestymistapa eroaa prosessuaalisesta lähestymistavasta nimenomaan sen vuoksi, että se ajattelee strategian olevan sosiaalinen ilmiö, kun taas prosessuaalinen lähestymistapa on keskittynyt ymmärtämään, kuinka organisaation strategiat muotoillaan ja implementoidaan. Sisältö-lähestymistapa ei myöskään anna kattavaa kuvaa strategiasta, sillä se kiinnittää huomiota vain strategian sisältöön. (Whittington 2007, 1576–1577.) Mikäli strategiaa tutkitaan ja tulkitaan vain organisatorisen suorituskyvyn kannalta, tuloksena on liian yksinkertainen ja kapea kuva siitä, mitä strategia on. Jotta strategia voisi ”tapahtua”, tarvitsee se monenlaista ”syötettä”: rutiineja ja menettelytapoja, diskursiivisia voimavaroja ja erilaisia teknologioita. Strategiaa esiintyy pienissä episodeissa yhtä lailla kuin isoissa instituutioissa. (Whittington 2007.)

Kun verrataan strategiaa sisältönä, prosessina ja käytäntönä -lähestymistapoja, voidaan havaita, että strategia sisältönä ja strategia prosessina -lähestymistavoissa pyritään kestävän kilpailuedun luomiseen ja tarkastelutasona on organisaatio, vertailuryhmänä ovat kilpailijat ja selittävänä tekijänä suorituskyky. Strategia sisältönä keskittyy kilpailuedun saavuttamiseen strategisen valinnan ja suorituksen välisen suhteen terävöittämisellä, kun taas strategia prosessina pyrkii saavuttamaan kilpailuedun strategian muotoilun ja implementoinnin välisen suhteen selkiyttämisellä. Strategia sisältönä -näkemyksen keskeisenä kysymyksenä on se, mitkä strategiat auttavat organisaatiota synnyttämään ensiluokkaisen suorituskyvyn, kun taas strategia prosessina -näkemyksen polttopisteessä on se, miten ensiluokkainen strategia saavutetaan. (Whittington 2002.)

Strategia käytäntönä -näkökulma on vähemmän sitoutunut yritystason kilpailuedun synnyttämiseen. Siinä kiinnitetään enemmän huomiota toimintaan, jolla strategiaa tehdään ja siihen, mitkä seikat vaikuttavat toimijan strategisen toiminnan onnistumiseen sekä siihen, millaisia ovat ne toimintatavat ja käytännöt, joilla strategiaa tehdään. Tarkastelun kohteena

ovatkin erilaiset ihmiset ja toiminnot, minkä vuoksi vertailuryhminä ovat menneisyys, kollegat ja erilaiset vaihtoehtoiset toimintatavat. Keskeisiä kysymyksiä ovat miten strategiaa tehdään, miten työkaluja ja tekniikoita käytetään, kuka tekee strategiaa, keitä strategiset toimijat ovat ja mitkä ovat strategisen tekemisen käytännöt ja työkalut. Selittäviksi tekijöiksi nähdään toiminnan laatu, toimijoiden onnistuminen ja toimintojen levinneisyys. (Whittington 2002.)

2.3 Strategia sosiaalisena ilmiönä ja merkityksen rakentaminen

2.3.1 Merkityksen rakentaminen (sensemaking)

Strategy as practice -lähestymistapa tutkii strategiaa yrityksen sisäisenä sosiaalisen ilmiönä, minkä vuoksi on luontevaa ajatella, että strategisesti tärkeään toimintaan liittyy myös *merkitysten rakentamista* ja *antamista* työyhteisön sosiaalisessa kanssakäymisessä. Monille organisaatiolle on tyypillistä, että sen työntekijät joutuvat jatkuvasti ymmärtämään ja järkiperäistämään monimutkaisia asioita (Weick 1995), joihin myös strategisesti tärkeä toiminta voidaan rinnastaa. Weickin (1995) ajatuksiin perustuen voidaan ajatella, että strategy as practice -lähestymistavassa strategiset toimijat pyrkivät ymmärtämään strategisia tilanteita toimintaan orientoitumisen kautta, sekä myös sen avulla keitä he ovat ja miten heidän vastuualueensa ovat kytköksissä kyseiseen strategiseen toimintaan.

Weick (1995) on yksi *merkityksen rakentamisen* -käsitteen (*sensemaking*) luojista, ja hänen mielestään merkityksen rakentamisen -prosessi sisältää seitsemän ominaisuutta. Ensimmäinen ominaisuus liittyy *identiteetin* muodostumiseen. Merkityksen rakentamisen -prosessin näkökulmasta identiteetti, eli se keitä luulemme organisationaalisina toimijoina olevamme, muokkaa sitä, mitä organisaatio tekee ja miten se asioita tulkitsee. Identiteetin muodostus alkaa henkilöstä itsestään ja siitä, millainen kytkös henkilöllä on organisaation eri prosesseihin ja toimintoihin. Vuorovaikutus muiden organisaatiossa toimivien henkilöiden kanssa rakentaa identiteettiä. (Weick 1995, 18–24; Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005, 416.) Strategia käytäntönä -lähestymistavassa identiteetin muodostuminen voidaan kytkeä strategiseen toimijaan eli siihen, millainen hän on. Yhtä lailla identiteetin muodostuminen vaikuttaa strategiseen toimintaan ja toimintoihin strategisten toimijoiden välityksellä.

Merkityksen rakentaminen on myös *sosiaalista* eli muiden ihmisten kanssa toimimista, tekemistä ja puhumista. Toisin sanoen kun toteutamme asioita ja tehtäviä organisaatiossa, edellyttää se sosiaalisia kontakteja muihin toimijoihin. Nämä sosiaaliset kontaktit voivat olla virallisia tai epävirallisia. (Weick 1995, 38–43; Weick ym. 2005, 412–413.) Merkityksen rakentamisen -prosessin yhtenä keskeisenä ajatuksena on myös se, että *ympäristö nähdään merkittävänä* ja dynaamisena prosessina, jossa yksilö ja yhteisö toimivat. Näin ollen yksilö ja yhteisö rakentavat todellisuutta tekemällä asioita ympäröivässä maailmassa. Samalla kun (sosiaalinen) ympäristö vaikuttaa toimijoihin, vaikuttavat toimijat myös (sosiaaliseen) ympäristöön. (Weick 1995, 30–38.) Strategia käytäntönä -lähestymistavassa korostuu sosiaalisuus, sillä toimijat toimivat koko ajan kytköksissä ympäristöönsä ja siellä toimiviin muihin henkilöihin tehdessään strategiaa päivittäisen toiminnan ja toimintojen avulla. ”Strategia on jotain, mitä ihmiset tekevät” (ks. esim. Jarzabkowski 2004) -ajattelutapa ei toteudu ilman sosiaalista verkostoa, eikä strategiaa voi toteuttaa ilman sosiaalisia kontakteja muihin toimijoihin.

Merkityksen rakentaminen on myös *retrospektiivistä*, sillä sen avulla pyritään ymmärtämään mennyttä. Tämän vuoksi voidaan myös ajatella, että merkityksen rakentaminen on historiallista ja se syntyy yksilöiden ja yhteisöjen kokemuksesta. Retrospektiivisyyttä voidaan kutsua myös jälkiviisaudeksi, sillä mennyttä tarkastelemalla opitaan myös tulevaisuudesta. (Weick 1995, 24–30, Weick ym. 2005, 411–412.) Merkityksen rakentamisen katsotaan olevan myös kommunikaatiossa tapahtuvaa *koko ajan jatkuvaa toimintaa*, joka ei koskaan varsinaisesti ala eikä lopu. Ihmiset ovat joka hetki keskellä jotakin toimintaa, johon he myös vaikuttavat, vaikkeivät haluaisikaan. Tämän johdosta merkitystä rakennetaan vääjäämättä ja pakotetusti, haluavat yksilöt sitä tai eivät. (Weick 1995, 43–49.) Strategia käytäntönä -näkökulmassa yhdistyy toisaalta strategisen toiminnan kytkös historiaan, mutta toisaalta siihen liittyy kokemusperäinen oppiminen jatkuvan toiminnan virrassa. Strategia käytäntönä -lähestymistavassa toimijoiden ajatellaan olevan sosiaalisia yksilöitä, minkä vuoksi heidän tekemisensä vaikuttaa sosiaaliseen yhteisöön.

Merkityksen rakentamisen -prosessi perustuu ajatteluun, jossa merkityksen rakentaminen alkaa kaaoksesta. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaation toimijoita ympäröi lähes ääretön tapausten virta, josta toimijat valitsevat *erillisiä vihjeitä*. Vihjeiden ja erilaisten organisaation kulttuurillisten toimintamallien ja rutiinien pohjalta organisaatiossa toimivat pyrkivät

luokittelemaan ja kategorisoimaan tapausta yrittäessään hallita ja koordinoida sitä. Näin ollen erilliset vihjeet yhdistettyinä tuttuihin asioihin toimivat merkityksen rakentamisen siemeninä. (Weick 1995, 49–55; Weick ym. 2005, 411.) Merkityksen rakentamisen -prosessissa ei ole kyse totuuden löytämisestä vaan siitä, että luodaan jatkuvasti uudelleen olemassa olevaa tarinaa. Paikkansapitävyyttä tärkeämpää on tarinan *uskottavuus*, sillä mikäli uskottavalta tuntuvat tarinat pitävät toiminnan käynnissä, ne ovat hyödyllisiä. (Weick 1995, 55–61; Weick ym. 2005, 415.) Strategia käytäntönä -näkökulma yhdistää organisaation mikro- ja makrotason eli institutionaaliset käytännöt, organisatoriset toiminnot ja toimijan toiminnot, minkä vuoksi se tarkastelee toisaalta yhteisön ja yhteiskunnan tapahtumia, mutta toisaalta myös yksilöiden toimintaa. Se pyrkii myös yhdistämään strategian sisällön ja strategiaprosessin. Kun ajatellaan merkityksen rakentamisen ja antamisen prosessia, voidaan ajatella, että strategia käytäntönä -lähestymistavan luoma laajennettu strategisen johtamisen kartta auttaa toimijoita hallitsemaan ympäröivää maailmaa sekä kehittämään organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta merkittävää toimintaa.

2.3.2 Merkityksen rakentaminen ja antaminen strategiaprosessissa

Gioia ja Chittipeddi (1991) ovat tutkineet strategisen muutoksen alullepanemista organisaation uuden toimitusjohtajan toimintojen näkökulmasta hyödyntäen Weickin (1995) merkityksen rakentamisen sekä myös merkityksen antamisen (*sensegiving*) käsitteitä. Gioia ja Chittipeddi (1991, 443–444) havaitsivat tutkimuksessaan, että strategisen muutoksen alullepanoon liittyvä prosessi sisältää merkityksen rakentamisen ja antamisen vaiheita, jotka vuorottelevat keskenään. He jakavat prosessin neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä *visioinnin vaiheessa* uusi toimitusjohtaja muodostaa käsityksen organisaatiosta ja laatii uuden vision. Tätä vaihetta ilmentää myös ymmärtäminen, joka tapahtuu kognitiivisella tasolla. Seuraavassa eli *merkinantovaiheessa* toimitusjohtaja viestittää organisaatiolle tulevasta muutoksesta ja antaa merkityksen tulevalle muutokselle. Tätä vaihetta ilmentää toisiin ihmisiin vaikuttaminen, joka tapahtuu toiminnan tasolla. Kolmannessa eli *uudelleenvisioinninvaiheessa* merkityksen rakentaminen tapahtuu organisaation muiden toimijoiden keskuudessa, kun he pyrkivät selvittämään sitä, mitä uusi visio tarkoittaa heille. Tätä vaihetta ilmentää myös ymmärtäminen ja kognitio. Viimeisessä eli *innostumisen vaiheessa* organisaation toimijat antavat palautetta ehdotetusta visiosta ja näin ollen

vaikuttavat sen tulevaan lopulliseen muotoon. Samalla se on myös vaihe, jossa organisaation toiminnassa sitoudutaan uuteen visioon. (Gioia & Chittipeddi 1991, 443–444.)

Myös Balogun ja Johnson (2004, 2005) ovat tutkineet keskijohdon merkityksen rakentamista strategisessa muutostilanteessa. He havaitsivat Gioian & Chittipeddin (1991) tavoin merkityksen rakentamisen kehittyvän vaiheittain. Balogunin ja Johnsonin (2004) näkemyksen mukaan strateginen muutos alkaa vaiheesta, jota ilmentää *jaettu ymmärrys* nykyisestä tilanteesta. Tästä siirrytään vaiheeseen, jossa *yhteinen käsitys rikkoontuu*, ja näin ollen merkityksen rakentaminen vanhan toimintamallin hylkäämiseksi ja uuden hyväksymiseksi alkaa. Tämän jälkeen muutos etenee vaiheeseen, jossa voidaan havaita *erilaisia merkityksen rakentamisen ryhmittymiä*. Toisin sanoen organisaation eri toimijat muodostavat pienempiä ryhmiä, joissa merkitystä rakennetaan yhteistyössä toisten kanssa. Viimeisessä vaiheessa *uusi jaettu käsitys* strategiasta on muodostunut, joskin eriytyneissä merkityksen rakentamisen prosesseissa. Vanha strategia ja strateginen toimintatapa on korvattu uudella asteittaisen korvaamisprosessin avulla. (Balogun & Johnson 2004.)

Keskijohdon merkityksen rakentamista tutkiessaan Balogun ja Johnson (2005) huomasivat myös, että *lateraalisten* ja *epävirallisten sosiaalisten prosessien* merkitys keskijohdon keskinäisessä vuorovaikutuksessa korostui strategisessa muutostilanteessa. He nimittäin havaitsivat, että kun keskijohto toteutti ylimmän johdon antamia muutossuunnitelmia, keskijohdon arkipäivän kokemukset toiminnasta ja toisten käyttäytymisestä sekä yhdessä jaetut tarinat, huhut, juttutuokiot sekä keskustelut kollegoiden kanssa vaikuttivat heidän käsitykseensä ja tulkintaansa siitä, mitä heidän tulisi tehdä käytännössä. Tämä johti edelleen uuteen mielenkiintoiseen havaintoon. Kun ylimmän johdon tarkoin suunnittelema strateginen muutos toimeenpantiin keskijohdon välityksellä, vaikutti toimeenpanoon keskijohdon keskinäisessä sosiaalisessa prosessissa rakentunut käsitys muuttuneesta strategiasta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että aiottua tarkoin harkittua strategista muutosta viedään eteenpäin emergentissä ja ennustamattomassa prosessissa, mikä saattaa johtaa tahattomiin strategisiin lopputuloksiin. (Balogun & Johnson 2005.) Tällainen strategisen muutosprosessin eteneminen muistuttaa kovasti prosessuaalisen lähestymistavan näkemystä strategiaprosessin synnystä.

Keskijohdon merkityksen rakentamista ja antamista strategiaprosessissa on tutkinut myös Rouleau (2005). Tutkiessaan, kuinka keskijohto perusteli yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille yrityksen uutta strategista linjausta, hän havaitsi, että keskijohto käytti merkityksen rakentamisessa ja antamisessa apunaan arkipäiväisiä toimintoja, epävirallisia keskusteluita ja kokemusperäistä tietoaan. Tutkimuksensa perusteella Rouleau (2005) tuli siihen lopputulokseen, että rutiinien ja epävirallisten keskusteluiden avulla on muodostettavissa neljä erilaista merkityksen rakentamisen ja antamisen mikrotason käytäntöä. Ensimmäinen käytäntö liittyy siihen, että organisaation uusi strateginen linjaus selitetään kohderyhmälle sovitetulla tavalla erilaisten tilanteeseen sopivien tarinoiden avulla. Toinen käytäntö liittyy puolestaan siihen, että strateginen muutos muunnetaan kulttuurillisesti ja sukupuolisesti sopivaan muotoon ottaen huomioon keskustelukumppanin lähtökohdat. Kolmas käytäntö tarkoittaa sellaisia toimintoja, joissa kohderyhmää totutetaan uuteen strategiseen linjaukseen luomalla subjektiivisia ja emotionaalisia perusteita sen paremmuudesta. Neljäs käytäntö liittyy strategisen muutoksen oikeaksi osoittamiseen eli hyvien perusteluiden antamiseen ja legitimiteetin osoittamiseen. Rouleau (2005) toteaa, että strategiset merkityksen rakentamisen ja antamisen prosessit ovat monimutkaisten päivittäisten mikrotason toimintojen lopputulos, johon vaikuttaa toimijoiden hiljainen tieto sekä sosiaalinen konteksti. (Rouleau 2005.)

2.3.3 Strategia sosiaalisena ilmiönä

Strategiaa sosiaalisena ilmiönä voidaan tarkastella merkityksen rakentamisen ja antamisen näkökulmasta. Organisaatioiden toimijoiden luoma identiteetti eli käsitys siitä, miten he kokevat vaikuttavansa organisaatioon, muokkaa sitä, mitä organisaatio tekee ja miten se asioita tulkitsee. Voidaan siis ajatella, että identiteetillä on suuri vaikutus strategisesti tärkeään toimintaan ja toimintoihin toimijoittensa kautta. Toimijalta edellytetään kontakteja organisaation muihin toimijoihin, kun hän tekee ja toteuttaa organisaatiossa erilaisia asioita ja tehtäviä, kuten strategisesti tärkeitä toimintoja. Tämän lisäksi yksilö ja yhteisö rakentavat todellisuutta tekemällä asioita ympäröivässä maailmassa, minkä vuoksi myös strategisesti tärkeään toimintaan liittyy todellisuuden rakentamista yrityksen sisällä.

Organisaation eri toimijoiden välisessä strategisesti tärkeässä toiminnassa merkityksen rakentamisen ja antamisen vaiheet vuorottelevat keskenään muodostaen jatkuvan prosessin,

jossa kaikkia osapuolia tarvitaan. Merkityksen rakentamista luonnehtii kognitiivisella tasolla tapahtuva ymmärryksen luominen, kun taas merkityksen antamista luonnehtii toiminnan tasolla tapahtuva vaikuttaminen. Lateraalisten ja epävirallisten sosiaalisten prosessien sekä kokemusperäisen tiedon ajatellaan vaikuttavan merkittävästi merkityksen rakentamiseen ja näin ollen myös strategisesti tärkeään toimintaan. Yhdessä tapahtuneen merkityksen rakentamisen avulla muodostunut uusi tulkinta strategiasta saattaa kumota suunnitellun strategian ja johtaa tahattomiin lopputuloksiin.

2.4 Strategian eri ulottuvuudet sosiaalisen linssin läpi tarkasteltuna

Edellä on pyritty esittämään erilaisia ulottuvuuksia strategiaan niin perinteisten kuin uuden lähestymistavan avulla, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan muodostaa esiymmärrys (esim. Laine 2001; Virtanen 2006). Teorian merkitys kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeä, sillä teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita eli sitä, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään (Tuomi & Sarajärvi 2001, 17–18). Teoriaosuuden yhteenvedossa pyritään tuomaan esille tiivistäen keskeiset tutkittavaan ilmiöön liittyvät käsitteet, kuitenkin tarpeeksi väljästi, jotta fenomenologisen tutkimusotteen henki säilyisi.

Strategian perinteisiä lähestymistapoja voi kuvailla sanonnalla *”strategia on jotain, mikä organisaatiolla on”* (ks. esim. Jarzabkowski 2004). Perinteisiin strategian lähestymistapoihin liittyy myös tiettyä paradoksaalisuutta (Taulukko 1), mikä juontaa juurensa ainakin osittain suhtautumistavasta strategiaan – se voi olla rationaalinen tai pragmaattinen. Strategian sisältönäkökulma on kaksijakoinen sikäli, että strategian avulla pyritään saavuttamaan joko maksimaalista voittoa, jolloin strategian ytimessä on huolellisesti valittu strateginen asema, tai paljon moniarvoisempia tuloksia, esimerkiksi organisatorista oppimista, jolloin sen ytimessä on organisatorinen kehittyminen. Prosessinäkökulmasta kaksijakoisuus näkyy siinä, että strategia syntyy joko tarkkaan harkitun ja etukäteen suunnitellun tai emergentin ja asteittain muotoutuvan prosessin avulla. Kaksijakoisuutta kuvastaa myös käsitys siitä, kuka on strategiatyön tärkein toimija: johtajat vai koko henkilöstö.

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi strategian paradoksaalisuutta havainnollistavat muun muassa seuraavat vastakkainasettelut: Muodostetaanko strategia analyysien vai kokeilevan

toiminnan avulla? Tapahtuuko strategian muotoilu ennen sen implementointia vai ovatko ne yhteenkietoutuneita? Nähdäänkö tulevaisuus ennustamattomana vai ennustettavissa olevana? Koetaanko ulkopuolinen maailma hallittavissa olevana vai tuleeko se hyväksyä sellaisena kuin se on? Seuraako organisaation rakenne strategiaa vai päinvastoin?

Taulukko 1. Strategian perinteisten lähestymistapojen paradoksaalisuus.

Strategia sisältönä • Mitä varten strategia on?	**Strategia prosessina** • Miten strategia tehdään?
Klassinen lähestymistapa • suhtautumistapa rationaalinen • tavoitteena voiton maksimointi • strategian ytimessä asemointi • tarkkaan harkittu prosessi • ylimmän johdon rooli merkittävä • perustuu analyyseihin • ensin muotoilu, sitten implementointi • organisaatiorakenne seuraa strategiaa • ympäristö ennustettavissa, hallittavissa.	**Prosessuaalinen lähestymistapa** • suhtautumistapa pragmaattinen • tavoitteena oppiminen • strategian ytimessä kehittyminen • emergentti prosessi • koko henkilöstö tärkeä • perustuu kokeilevaan toimintaan • muotoilu ja implementointi samanaikaiset • strategia seuraa organisaatiorakennetta • ympäristö tulee hyväksyä sellaisenaan.
”Strategia on jotain, mikä organisaatiolla on”	

Strategia käytäntönä -lähestymistavan johtoajatuksena voidaan pitää sanontaa *”strategia on jotain, mitä ihmiset tekevät”* (ks. esim. Jarzabkowski 2004). Lähestymistapa mieltääkin strategian yrityksen sisäisenä sosiaalisena ilmiönä ja strategian ajatellaan tapahtuvan organisaation arkipäiväisen toiminnan ja toimintojen avulla, jotka johtavat yrityksen kannalta merkittäviin lopputuloksiin. Organisaation eri toimijoiden välisessä strategisesti tärkeässä toiminnassa merkityksen rakentamisen ja antamisen vaiheet vuorottelevat keskenään muodostaen jatkuvan prosessin, jossa kaikkia osapuolia tarvitaan. Yrityksen kannalta merkityksellinen toiminta nähdään ”virtauksena”, joka sisältää yhtä lailla strategian sisällön ja prosessin sekä harkitun ja emergentin strategian. Edellä mainitut osatekijät nähdään yhteen kietoutuneina, toistuvina ja toisistaan erottamattomina kokonaisuuden osina. Toiminta voi tapahtua toisaalta yrityksen ytimessä, mutta yhtä lailla sen reuna-alueilla. Toiminta voi perustua vanhan hyödyntämiseen tai uuden etsimiseen, ja sitä voi ilmentää ”totuus” tai ”oleminen”.

Yrityksen kannalta merkittävän toiminnan toteuttajiksi nähdään ylimmän johdon lisäksi linjaesimiehet ja etenkin operatiivisen tason työntekijät. Se, millaisena yrityksen kannalta

merkittävän toiminnan toteuttajana henkilö itseään pitää, riippuu toisaalta toimijan mahdollisuuksista vaikuttaa strategiseen toimintaan ja toisaalta siitä, miten hän kokee ymmärtävänsä tai millaiset mahdollisuudet hänelle annetaan ymmärtää strategisia asioita. Strategian toteuttamisen toiminnot, käytännöt ja työkalut, jotka johtavat yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen, ovat moninaiset. Toisaalta niitä kuvastaa muuttumattomuus, jäykkyys, formaalius, eksplisiittisyys ja näkyvä tieto, mutta toisaalta myös joustavuus, kehittyvyys, epävirallisuus, implisiittisyys ja hiljainen tieto. Toiminnot ja käytännöt voidaan luokitella muun muassa rationaalis-hallinnollisiksi, diskursiivisiksi ja episodisiksi mutta myös taloudellisiksi, sisäisiin strategisiin tavoitteisiin tähtääviksi, asiakkaaseen ja strategiseen oppimiseen liittyviksi.

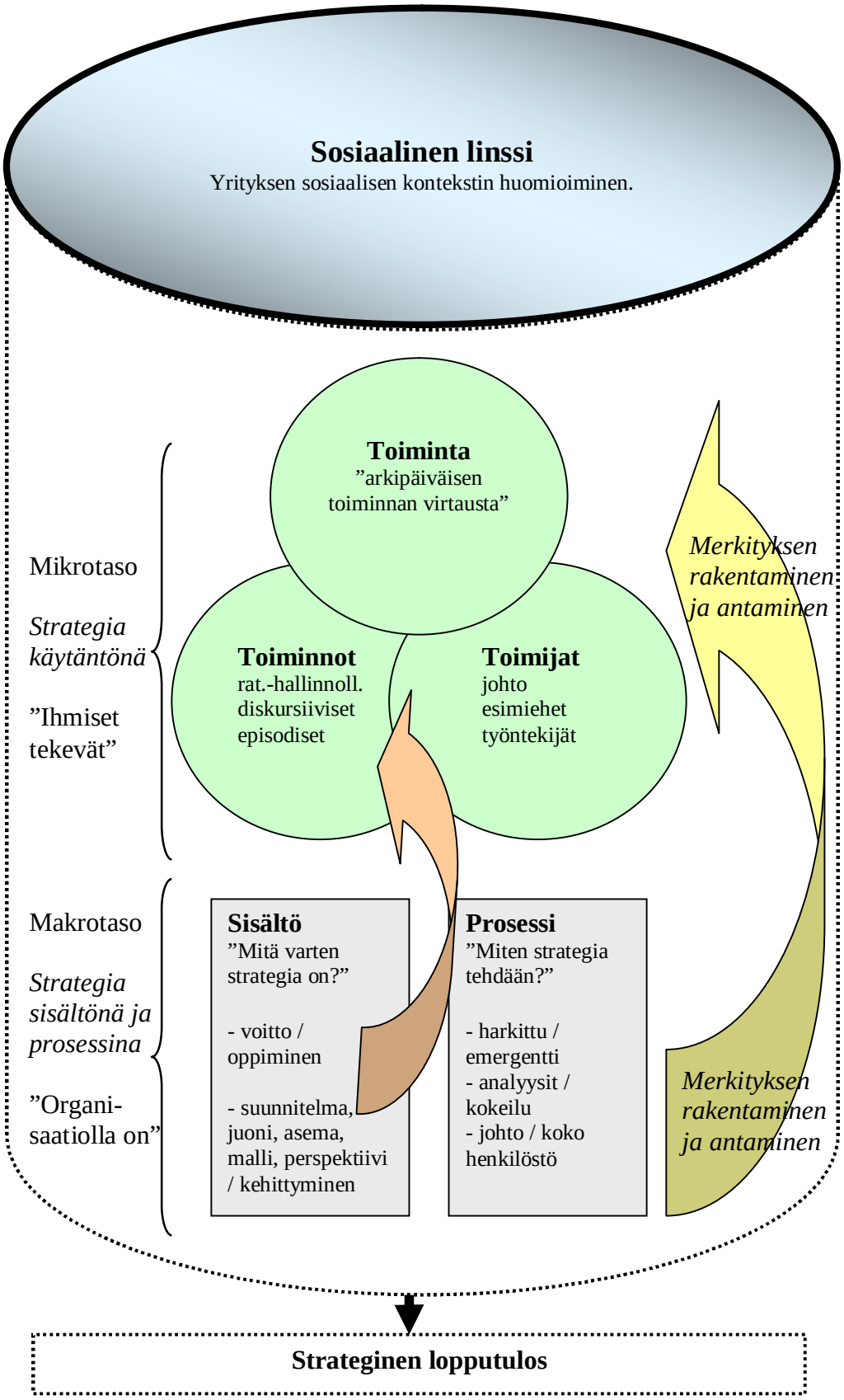
Edellä mainitun lisäksi strategia käytäntönä -lähestymistapaa ilmentää ajattelumalli, jonka mukaan strategia nähdään sosiaalisena ilmiönä. Tällöin organisaatioiden toimijoiden välinen sosiaalinen toiminta ja siinä tapahtuva merkityksen rakentaminen ja merkityksen antaminen nähdään tärkeäksi elementiksi strategian toteutumisen kannalta. Merkityksen rakentaminen ja merkityksen antaminen ovat edellytyksiä sille, että strategia toteutuu. Merkityksen rakentamisen ja merkityksen antamisen sisältö muodostuu strategian määrittelyprosessissa organisaation makrotasolla (strategia on jotain, mikä organisaatiolla on) ja jäsentyy yhteiseksi ymmärrykseksi strategiasta (strategia on jotain, mitä ihmiset tekevät) organisaation toimijoiden välisessä yhteistyössä organisaation mikrotasolla. Toimijoiden väliseen yhteistyöhön sisältyy sekä virallista että epävirallista kuin myös vertikaalista että lateraalista kommunikointia. Strategia käytäntönä -lähestymistavan ominaisuudet on kuvattu taulukossa 2.

Strategian eri ulottuvuuksia tarkastellaan niin sanotun *”sosiaalisen linssin”* läpi, jossa otetaan huomioon yrityksen sosiaalinen konteksti. Sosiaalisen linssin avulla strategiaa voidaan tarkastella yhtenä kokonaisuutena, joka kattaa organisaation mikro- ja makrotasot sekä ottaa huomioon niin strategian sisällön ja määrittelyprosessin samoin kuin strategisen toiminnan, toiminnot ja toimijat sekä merkityksen rakentamisen ja merkityksen antamisen prosessit. Myös Whittington (2007) on sitä mieltä, että strategiaa tulee tarkastella sosiaalisen linssin läpi, koska strategia on tärkeä monille toimijoille, ja sillä on vaikutusta koko työyhteisöön.

Taulukko 2. Strategia käytäntönä -lähestymistavan ominaisuuksia.

Strategia käytäntönä • Miten strategia toteutetaan?
Toiminta • Yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeinen päivittäinen toiminta. • Organisaation toiminnan ”virta”, joka sisältää sekä strategian sisällön että prosessin. • Toimintaa voi olla organisaation ytimessä tai sen reuna-alueilla. • Toiminta voi perustua vanhan hyödyntämiseen tai uuden etsimiseen. • Toiminta voi ilmentää ”totuutta” tai ”olemista”.
Toimijat • Yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeiset toimijat. • Johto, esimiehet ja operatiivisen tason työntekijät. • Toimijan edellytykset ja mahdollisuudet vaikuttaa ja ymmärtää strategiaa.
Toiminnot • Yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeisen toiminnan toiminnot. • Työtavat, työvälineet, työmenetelmät, työprosessit. • Tietämys: näkyvä ja hiljainen tieto. • Toimintojen jäykkyys, muuttumattomuus tai joustavuus, kehittyvyys. • Toimintojen eksplisiittisyys tai implisiittisyys. • Toimintojen virallisuus tai epävirallisuus. • Toimintojen vakiintuneisuus tai satunnaisuus.
Strategia sosiaalisena ilmiönä • Yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeiseen toimintaan liittyvä yhteistyö. • Merkityksen rakentaminen ja merkityksen antaminen. • Virallinen tai epävirallinen kommunikointi. • Vertikaalinen tai lateraalinen kommunikointi.
”Strategia on jotain, mitä ihmiset tekevät”

Kuviossa 6 on kuvattu tämän tutkimuksen teoreettinen esiymmärrys taulukoiden 1 ja 2 pohjalta yksinkertaistettuna. Kuviossa strategiaa tarkastellaan sosiaalisen linssin läpi (sininen soikio) yrityksen sosiaalisen kontekstin (katkoviivalieriö) huomioivana ilmiönä. Strategia nähdään käytäntönä, jota ihmiset noudattavat organisaation mikrotasolla ja tekemisen kokonaisuuden muodostavat toiminta, toimijat ja toiminnot (vihreät pallot). Tekemiseen kietoutuu erottamattomasti strategian sisältö ja prosessi eli ”se, mikä organisaatiolla on” (oranssi kierrenuoli). Jotta strategia voidaan ymmärtää ja sisäistää ja jotta organisaation kannalta haluttu strateginen lopputulos saavutetaan (katkoviivasuorakaide), tarvitaan toimijoiden välistä jatkuvaa sosiaalista vuorovaikutusta ja kommunikointia eli merkityksen rakentamista ja merkityksen antamista (keltainen kierrenuoli).



Kuvio 6. Teoreettinen esiymmärrys.

Edellä esitettyyn tutkittavasta ilmiöstä muodostuneeseen esiymmärrykseen perustuu tämän tutkimuksen käsitys strategiasta: ***strategia*** *ymmärretään organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvana sosiaalisena ja käytännönläheisenä toimintana, joka johtaa yrityksen kannalta keskeisiin lopputuloksiin, kuten taloudellisen tuloksen saavuttamiseen ja organisatoriseen oppimiseen, tietoisesti luotujen tai tiedostamatta syntyneiden strategioiden sekä yhteisesti rakennettujen merkitysten avulla.*

3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Kohdeorganisaatio ja tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on tietotekniikan palvelualan konserniyritys, joka konsultoi, kehittää ja ylläpitää asiakkaidensa sähköistä liiketoimintaa. Tutkimuksen kohteena ovat kohdeorganisaation yhden liiketoiminta-alueen kolme liiketoimintayksikköä. Kohdeorganisaatiolla on johtava asema kokonaisvaltaisten tietotekniikkapalveluiden toimittajana kotimarkkinoillaan Pohjoismaissa ja Itämeren alueella. Johtava asema perustuu asiakasläheisyyteen, asiakastoimialojen tuntemukseen sekä vahvaan kokemukseen suurten tietotekniikka- ja liiketoimintamuutosten hallinnasta. Kohdeorganisaation tarjonta pohjautuu palveluihin, ohjelmistotuotteisiin ja niiden yhdistämiseen. Toimialakohtaiset ohjelmistotuotteet tai komponentit voivat olla muiden tietotekniikkayritysten ratkaisuja tai valituilla osaamisalueilla omia ratkaisuja. Verkkopohjaisia ratkaisuja voidaan hyödyntää useilla aloilla erilaisissa liiketoimintaprosesseissa nykyistä enemmän. Innovatiiviset ratkaisut, jotka vastaavat näihin mahdollisuuksiin, ovat kohdeorganisaation keskeinen kasvun lähde. Tämän vuoksi kohdeorganisaatio keskittyykin jatkossa ratkaisuihin, joiden avulla asiakkaat voivat tarjota omille asiakkailleen innovatiivisia palveluja, sekä asiakkaan tukemiseen ratkaisuihin liittyvissä tietotekniikka- ja liiketoimintamuutoksissa. (Kohdeorganisaation internetsivut.)

Tutkimuksen kohderyhmään kuuluivat case-organisaation yhden liiketoiminta-alueen johtaja, liiketoiminta-alueen alaisuudessa toimivien kolmen liiketoimintayksikön johtajat (kolme henkilöä), kuusi esimiestä (kolme osatulosyksikön vetäjää ja kolme osastopäällikköä) ja yhdeksän operatiivisen tason työntekijää. Kohderyhmään kuului näin ollen 19 henkilöä: 14 miestä ja viisi naista. Tutkimukseen osallistuneet olivat olleet kohdeorganisaation palveluksessa 1–20 vuotta, keskimäärin yhdeksän vuotta. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat suomalaisia ja liiketoiminta-alueen johtajaa lukuun ottamatta työskentelivät tutkimuksen tekohetkellä Suomessa. Tutkimuksen kohderyhmään valittiin myös operatiivisen tason työntekijöitä (projektipäälliköt, konsultit ja it-asiantuntijat), sillä heidät nähtiin yhtenä strategiaprosessiin osallistuvana ryhmänä, koska heillä oli mahdollisuus vaikuttaa

kohdeorganisaation strategiaan strategian implementointiprosessin eri vaiheissa. Tämän lisäksi yrityksen työntekijöillä voitiin katsoa olevan itsenäinen päätöksentekovastuu omasta päivittäisestä työstään.

3.2 Aineiston kerääminen ja käsittely

Tutkimuksen kohdeorganisaatio oli selvillä alusta pitäen, sillä olin saanut luvan tehdä pro gradu -tutkimuksen omalle työnantajaorganisaatiolleni. Tutkimuksen aihe esiteltiin suullisesti ja kirjallisesti (Liite 1) kohdeorganisaation kohdeliiketoimintayksiköiden johtajille, jotka pitivät aihetta mielenkiintoisena ja lupautuivat mukaan tutkimukseeni. Aluksi tarkoituksenani oli kutsua mukaan vain yksi liiketoimintayksikkö, mutta liiketoiminta-alueen johtajan pyynnöstä mukaan otettiin myös kaksi muuta liiketoimintayksikköä. Tutkimuksen kohderyhmä valittiin siten, että liiketoiminta-alueen johtaja sekä liiketoimintayksiköiden johtajat tai henkilöstöpäälliköt nimesivät tutkimukseen henkilöt omista liiketoimintayksiköistään. Kun haastateltavat henkilöt oli valittu, soitin valituille henkilöille, esittelin tutkimusaiheeni ja pyysin heitä mukaan. Lähes kaikki haastatteluun pyydetyt suostuivat haastateltaviksi: yksi henkilö ei voinut työkiireiden vuoksi osallistua tutkimukseen, mutta hänen tilalleen saatiin toinen henkilö. Haastatteluun kutsutut ilmaisivat olevansa kiinnostuneita tutkimusaiheesta. Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin vielä sähköpostitse kutsukirje haastatteluun (Liite 2).

Tässä tutkimuksessa noudatetaan pääpiirteittäin fenomenologista tutkimusmetodia. Tämä asettaa aineiston hankinnalle kaksi ehtoa. Aineisto tulee hankkia siten, että tutkija ei vaikuta tutkittavien kokemukseen. Tämä vuoksi tutkimustilanteen tulee olla sellainen, että tutkittavat voivat vapaasti tuoda esiin kokemuksiaan, joita ovat arkipäivän elämässä kokeneet. Toinen aineiston hankintaan liittyä ehto kohdistuu haastattelukysymysten laatuun, sillä niiden tulisi olla mahdollisimman avoimia ja strukturoimattomia. Edellisen lisäksi kysymysten tulee olla sellaisia, että ne antavat tutkittavalle tilaa liittää vastaukseensa kokemiaan mielikuvia ja elämyksiä aiheesta. (Virtanen 2006, 170.)

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston keruumenetelmänä käytettiin *teemahaastattelua* (Liite 3). Teemahaastattelun pohjalla on tutkittava ilmiö ja siihen liittyvät peruskäsitteet, jotka nojautuvat aihealueen teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Teemahaastattelussa ei käytetä

yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan teema-alueet muodostetaan teoreettisista pää- ja alakäsitteistä, joista muodostuu teema-alueluettelo eli haastattelurunko. Tutkija on pyrkinyt pitämään teema-alueet mahdollisimman väljinä, jotta tutkittavaan ilmiöön liittyvä monimuotoisuus paljastuisi. (Vrt. Hirsjärvi & Hurme 2000.) Tämän tutkimuksen teoreettisiin pää- ja alakäsitteisiin pohjautuvat empiiriset tutkimuskysymykset, joista teemahaastattelurunko on muodostettu, ovat:

- *Miten työntekijät, esimiehet ja johtajat kuvaat kokemuksiaan strategiasta?*
- *Miten työntekijät, esimiehet ja johtajat kuvaavat kokemuksiaan strategisesti tärkeästä toiminnasta, toiminnoista ja toimijoista?*
- *Miten työntekijät, esimiehet ja johtajat kuvaavat kokemuksiaan strategisesti tärkeään toimintaan liittyvästä yhteistyöstä?*

Laineen (2001, 35) mukaan fenomenologisen haastattelun haastattelukysymysten tulisi olla mahdollisimman avoimia, mikä vuoksi hän epäilee teemahaastattelun sopivuutta aineiston keräämiseksi. Koskinen ym. (2005, 108–109) puolestaan ovat sitä mieltä, että haastattelurunko antaa haastattelulle hahmon ja varmistaa, että tutkija esittää tarvittavat kysymykset. Tämän lisäksi haastattelurunko varmistaa, että haastattelu sujuu mahdollisimman luontevasti. Näin ollen haastattelurunko on pikemminkin haastattelijan muistin tuki kuin teoriaperusteinen kysymyslista. (Koskinen ym. 2005, 108–109.)

Tutkimuksen haastattelut ajoittuivat keväälle 2008, viikoille 22–26 (Liite 4). Ennen varsinaisia haastatteluita tehtiin yksi testihaastattelu, jossa testattiin haastatteluteemojen toimivuutta. Testihaastattelusta saatujen kokemusten perusteella teemoja muokattiin hieman sekä niiden järjestystä muutettiin. Lisäksi alkuun liitettiin orientoiva kysymys. Haastatteluja tehtiin yhteensä 19, ja ne jakautuivat seuraavasti (Liite 4): Työntekijöitä haastateltiin 9, joskin yksi työntekijöistä toimi sellaisissa tehtävissä, että hänet siirrettiin aineiston analysointivaiheessa esimiesten ryhmään. Näin ollen lopullinen työntekijöiden haastatteluiden määrä oli 8 (jatkossa käytetään nimitystä Työntekijät T2–T9). Esimiehiä haasteltiin yhteensä 6, mutta koska yksi työntekijä siirrettiin analyysivaiheessa esimiesryhmään, lopullinen esimiesten haastatteluiden määrä oli 7 (jatkossa: Esimiehet E1–E7). Johtajia haastateltiin yhteensä 4 (jatkossa: Johtajat J1–J4). Haastattelut ajoittuivat viikoille 22–26 siten, että viikolla 22 toteutui 10 haastattelua ja loput haastattelut toteutuivat viikoilla 23–26. Haastattelut vaihtelivat kestoltaan 30 minuutista yhteen tuntiin, joskin tyypillinen haastattelu

kesti noin 50 minuuttia. Haastattelut pidettiin kohdeorganisaation toimitiloissa joko neuvotteluhuoneessa tai haastateltavan omassa työhuoneessa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin onnistuneesti digitaalisella äänentallentimella myöhempää litterointia varten. Kahdeksassa ensimmäisessä haastattelussa käytettiin varatallentimena mp3-sointinta, mutta koska haastatteluiden tallentaminen sujui ongelmitta, jätettiin varatallentimen käyttö myöhemmistä haastatteluista pois.

Tutkimus eteni tutkimusaineiston hankinnan jälkeen siten, että hankittu tutkimusaineisto muutettiin jatkoanalyysia varten kirjalliseen muotoon litteroimalla (vrt. Virtanen 2006, 171). Aineiston analyysissä käytettiin *aineistolähtöistä tarkastelua*, jossa analyysiyksiköt eivät ole etukäteen harkittuja (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2004, 97). Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 204 sivua. Litteroinnin jälkeen aineistoon tutustuttiin huolellisesti avoimin mielin lukemalla litteroidut haastattelut *kokonaisuuden hahmottamiseksi*. Tutkimusaineiston ensimmäisessä työstövaiheessa haastateltavien kertomukset kokemuksistaan *kuvattiin* mahdollisimman alkuperäisesti. Tämä tarkoittaa tutkimuskysymyksen näkökulmasta olennaisen esiin nostamista aineistosta ja olennaisen kuvaamista luonnollisella kielellä. (Vrt. Laine 2001, 37–38; ks. myös Eskola 2001; Moilanen & Räihä 2001; Virtanen 2006, 175–194.) Ensimmäinen kuvaus oli pituudeltaan 39 sivua. Aineiston ulkopuolelle rajattiin sellainen haastattelusta saatu tieto, joka liittyi selkeästi yrityssalaisuuden piiriin. Ensimmäisessä kuvauksessa jokaisen haastateltavan kokemuksista muodostettiin omat erilliset kertomuksensa, jotka myötäilivät mahdollisimman tarkasti haastateltavien omaa puhetta. Tämän jälkeen ensimmäiset kertomukset luettiin uudestaan ja kuvauksesta jätettiin tutkimuksen kannalta epäolennainen pois. Tämän jälkeen haastateltavien kuvaus lyhentyi 27 sivun mittaiseksi. Seuraavaksi jokaisesta haastateltavien ryhmästä – työntekijät, esimiehet ja johtajat – muodostettiin omat erilliset kertomukset, joissa haastateltavien kokemuksia on käytetty ilmentämään tutkittavaa aihetta monipuolisesti.

Kuvauksen jälkeen aineiston työstö jatkui *analyysivaiheeseen*, jonka tavoitteena oli aineiston merkitysten jäsentäminen merkityskokonaisuuksiksi. Laineen (2001, 37–43) mukaan merkityskokonaisuudet löytyvät intuition avulla, kunhan aineistoon paneudutaan riittävästi. Merkityskokonaisuudet löydetään sisäisen yhteenkuuluvuuden perusteella tutkittavasta ilmiöstä (kuvaustekstistä), ja ne järjestyvät myös tutkimuskysymysten ehdoilla. Ilmiön moninaisuudesta tulevat esille ne puolet, jotka ovat tutkimustehtävän kannalta oleellisia.

Analyysivaiheessa merkityskokonaisuuksien sisältö esitetään tutkijan omalla kielellä ja tulkintaa vaativien lauseiden ja lausekokonaisuuksien tarkasteluun kiinnitetään huomiota. (Laine 2001, 39–41; ks. myös Eskola 2001; Moilanen & Räihä 2001; Virtanen 2006, 175–194.) Tuomen ja Sarajärven (2004, 98) mukaan aineistolähtöinen tutkimus on erittäin vaikea toteuttaa, minkä vuoksi siihen liittyviä ongelmia voidaan pyrkiä ratkaisemaan teoriasidonnaisessa analyysissa. *Teoriasidonnaisessa analyysissa* on tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, ja teoria toimii analyysin etenemisen apuna. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysia, joten analyysista on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava vaan uusia ajatuksia synnyttävä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 98.) Tässä tutkimuksessa käytetään myös hyödyksi teoriasidonnaista analyysia, jonka perustana ovat tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä luodut aineistoteemat. Tämän tutkimuksen analyysivaiheessa merkityskokonaisuuksien löytämiseen käytetyt tutkimuksen aineistoteemat ovat:

- *Millainen on strategian olemus?*
- *Millaista toimintaa, millaisia toimintoja ja toimijoita strategisesti tärkeään toimintaan liittyy?*
- *Mitkä tekijät ovat kriittisiä strategian jalkautumisessa?*

Sekä aineistolähtöisen että teoriasidonnaisen analyysin käytöllä pyrittiin luomaan tutkittavasta ilmiöstä laaja-alainen käsitys. Empiirisen tutkimuksen toteuttamisen aikana tutkija pyrki noudattamaan fenomenologista reduktiota sekä sulkeistamista eli irtaantumaan luonnollisesta reflektoimattomasta asenteestaan tutkittavaa ilmiötä kohtaan ja laittamaan ilmiöstä olevat ennakkokäsityksensä syrjään ilmiön moninaisuuden ja sen rakenteen paljastamiseksi.

Analyysivaiheesta siirryttiin *synteesivaiheeseen*, jonka tavoitteena oli luoda kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Tässä vaiheessa muodostui kokonaiskuva merkitysten verkostosta merkityskokonaisuuksien yhteenviennin seurauksena. Kun kokonaisrakenne saatiin valmiiksi, tarkasteltiin saatuja tuloksia tutkimuksen kannalta merkityksellisestä näkökulmasta ja verrattiin saatuja tuloksia suhteessa muuhun alan tutkimuskirjallisuuteen. (Vrt. Laine 2001, 41–43; ks. myös Eskola 2001; Moilanen & Räihä 2001; Virtanen 2006, 175–194.)

3.3 Kertomuksia strategiakokemuksista

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen aineisto. Tavoitteena on kuvata työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kertomukset kokemuksistaan mahdollisimman alkuperäisenä, mikä tarkoittaa sitä, että kuvaukseen tuodaan mahdollisimman vähän tutkijan omia tulkintoja. Kertomuksissa on käytetty suoria lainauksia kuvauksen elävöittämiseksi. Kuvausten muodostamisessa on käytetty apuna tutkimuksen alaongelmia ja niihin liittyviä empiirisiä tutkimuskysymyksiä. Jokaisesta haastateltavien ryhmästä – työntekijät, esimiehet ja johtajat – on muodostettu oma kertomuksensa, jotta jokaisen ryhmän ääni pääsee kuuluviin ja mahdolliset ryhmien väliset eroavaisuudet ovat havaittavissa.

3.3.1 Työntekijöiden kertomus

Tutkimukseen osallistuneet työntekijät kertoivat toimivansa erilaisissa tehtävissä. Heidän vastuullaan oli muun muassa projektien johtaminen, hallinnointi, seuranta, konsultointi ja resursointi. Tämän lisäksi heidän tehtävänään oli konsultoida johtoa teknologiavalinnoissa, asiakaspalvelun kehittäminen ja ylläpito sekä testaustyökalujen suunnittelu ja toteutus. Yksi työntekijä (T3) kuvaili olevansa *”juurityöntekijöiden äänenkantaja”*, jonka tehtävänä oli viestiä liiketoimintajohtajille, millaisia haasteita operatiivisen tason työntekijät päivittäisessä työssään kohtaavat. Työntekijät sanoivat käyttävänsä omaa intuitiota, tulevaisuuden ennakointia ja analysointia, työtehtäviin liittyviä prosesseja, talousraportointijärjestelmiä, muutoksenhallintatyökaluja, lomake- ja dokumenttipohjia, yrityksen visuaalista ilmettä ja sähköpostia työkaluinaan ja -menetelminään. Haastateltavat kertoivat projektipalavereiden pöytäkirjojen sekä projekteihin liittyvien tunnuslukujen ja raporttien olevan myös tärkeitä työkaluja. Eräs työntekijä (T7) kuvaili tekevänsä muistiinpanoja huoneensa seinällä oleville post-it -lapuille tai käyttävänsä tietokoneessa olevaa mind map -ohjelmaa. Eräs työntekijä (T3) sanoi, että hän pyrkii tutustumaan ihmisiin ja kokee verkottumisen tärkeänä osana omaa työtään. Kyseinen työntekijä kertoi myös, että puhuminen ja ihmisiin vaikuttaminen korostuvat hänen työssään erityisen paljon:

> *Mun kommunikaatio on aina sellaista, että mä yritän vaikutta ihmisiin. Elikkä mä yritän niin kun saada ne näkee enemmän kun sen, mitä ne tekee… Ja tota tän niin kun oikeen ajattelutavan tuominen siihen esille, sen ikään kuin tyrkyttäminen ihmisille… Ett yrittää vaikuttaa ihmisiin, jotka ei ajattele välttämättä muuta kuin sitä omaa työtä*

> *tällä hetkellä… Konkretisoida sitä ylätason sanomaa oikeisiin asioihin, jotka liittyy päivittäiseen työhön.* – Työntekijä T3.

Yrityksen kannalta tärkeää työtä työntekijät kertoivat tehneensä erityisesti silloin, kun he ovat saaneet olla mukana uuden asiakassuhteen sekä uuden toiminnan, toimintatavan, prosessien ja työkalujen luomisessa. Työhön liittyvä uudistuminen ja muutokset liittyivät työntekijöiden kertoman mukaan myös strategisesti tärkeään toimintaan. Yrityksen kannalta merkityksellistä työtä eräs työntekijä (T7) sanoi tehneensä muun muassa silloin, kun hän on saanut vietyä läpi onnistuneen projektin. Yksi työntekijöistä (T3) kuvaili olevansa tietyllä tavalla *”sanansaattaja”*, ja rooliaan hän kuvaili organisaation kannalta tärkeäksi:

> *Ongelma on osittain se, että viestintä ylhäältä alas ei toimi. Ei sitä oo tarpeeks. Tai jos sitä on, ni se on sellaista nimenomaan strategiaviestintää, joka on tällaista kiillotettua viestintää, jos ei niin kun ehkä konkretisoida ihan sitten niitä kaikkia asioita. Sit on sekin ongelma eli ne kielijutut. Eli kun englanniks juhlavia lauseita jonnekin laitetaan, niin kukaan ei välttämättä ymmärrä niitä tai usko niitä tai totee, ettei tää oo mun luettavaks tää juttu. Että jos se ei oo henkilökohtaista se viestintä, niin sitten se ei mene perille. Niin osittain se henkilökohtainen viestintä on yks kans sitten niin kun tekeminen, mikä on sitten mun tontille mennyt. Että mä oon kierrelly meidän eri paikkakunnilla, käynyt kuukausipalavereissa puhumassa niitä näitä, tutustumassa ihmisiin. Ja sitten toisaalta, kun itte tekee niitä töitä myös, tai on tehnyt, ni ne uskookin paremmin.* – Työntekijä T3.

Suurin osa työntekijöistä kuvasi omia vaikutusmahdollisuuksiaan yrityksen kannalta tärkeään toimintaan ja strategiaan heikoiksi. Eräs haastateltavista (T9) kertoi, että hän tekee rutiinityötä ajattelematta sitä sen kummemmin strategisena asiana ja että hän vain toteuttaa annettuja suuntaviivoja. Yksi haastateltavista kertoi (T6), että hän ei tiedä mikä on se oikea kanava ja mistä *”narusta”* hänen pitäisi vetää, jotta hän voisi vaikuttaa yrityksen kannalta tärkeään toimintaan ja strategiaan. Hän kertoi myös pelkäävänsä, että *”astuu jonkun varpaille”* tai *”nolaa”* jonkun, mikäli ei löydä oikeaa vaikuttamiskanavaa. Toisaalta osa työntekijöistä kertoi voivansa vaikuttaa yrityksen kannalta merkitykselliseen toimintaan sekä strategiaan. Yksi haastateltavista (T3) kertoi kirjoittaneensa *”paimenkirjeitä”* johdolle, jotta voisi vaikuttaa strategiaan. Eräs toinen haastateltavista (T7) sanoi puolestaan puhuneensa johdon kanssa yrityksen strategiasta ja ehdottaneensa suoraan kehittämistoimenpiteitä.

Työntekijät kuvasivat strategian *”menestyksen kulmakiviksi”*, yrityksen tahtotilaksi, suunnaksi, yhteiseksi ajatusmalliksi, toimintamalliksi, viestiksi, valintaa helpottavaksi

ohjeeksi ja yhdessä sovituksi tavaksi. Uusien mahdollisuuksien kehittämisen, tietyn aseman saavuttamisen ja tietynlaisen imagon luomisen sanottiin myös liittyvän strategiaan. Yksi haastateltavista (T8) kuvasi strategian kertovan sen, mitä yrityksen pitää tehdä ja mitä sen ei tule tehdä. Hän sanoi strategian sisältävän myös arvot. Yksi haastateltavista (T7) kuvasi strategian olevan kuin *”ilmaan piirretty polku”*, jota seurataan muutama vuosi. Hän sanoi kuvailevansa strategiaa ”ilmaan piirretyksi poluksi” siksi, että tällä tavalla strategisia tavoitteita pystyy siirtämään, mikäli valittu linja ei toimi käytännössä. Sama henkilö kertoi, että selkeä strategia luo myös turvallisuutta. Lähes kaikki työntekijät totesivat, ettei strategiassa saisi keskittyä liiaksi talouslukuihin. Yksi työntekijöistä (T4) kertoi olevansa sitä mieltä, ettei strategian tulisi korostaa liialti tuloksen tekemistä, vaan tärkeämpää olisi yrityksen ja ihmisten kehittyminen:

> *Ei puhuttais niistä prosenteista ja luvuista, vaan niin kun enemmänkin että ihmisillä olis mahdollisuus just tähän kehittymiseen. Ett näkis, että täällä kehitetään jotain fiksua ja uutta ja oltais siellä tietsä maailmanluokan parhaimmistossa. Ja sitten se tulos tulee tavallaan siellä niin kun sivutuotteena, jos on tullakseen.* – Työntekijä T4.

Suurin osa työntekijöistä kertoi, ettei strategia ohjaa heidän päivittäistä työtään ja ettei se ole riittävän konkreettinen. Eräs työntekijöistä (T7) kuvasi tilannetta näin:

> *Periaatteessa mä en oo saanut strategiasta jäsenneltyä semmoista niin kun yksityiskohtii, mitkä sopis suoraan mun päivittäiseen työhön, niin tietenkään ne ei ohjaa mua.* – Työntekijä T7.

Yksi haastateltavista (T8) sanoi, ettei hän tiedä, mikä heidän yksikkönsä strategia on ja mitä se tarkoittaa. Hän kertoi myös, ettei hän ajattele omaa työtään strategian kautta. Eräs toinen työntekijä (T3) kuvaili, että ihmisten on vaikea ymmärtää, miten strategia liittyy hänen omaan työhönsä ja että strategian ajatellaan kuuluvan vain johdolle ja myynnille. Yksi haastateltavista (T4) totesi, että koska strategia ei jää *”takaraivoon junnaamaan”*, niin hän tekee valintansa oman arvomaailmansa perusteella. Eräs työntekijä (T2) kertoi yhden mielenkiintoisen esimerkin kuvaillessaan *”projektielämää”*. Hän kertoi, etteivät *”strategiakuviot”* vaikuta projektiin mitenkään, koska projekti on *”oma kuplansa”*, joka etenee alusta loppuun omaa *”ketjua”*. Vasta projektin loputtua mietitään, mikä strategia on.

Työntekijät kertoivat, että strategiaviestin räätälöinti, personointi ja mukauttaminen ovat onnistuneen jalkautuksen edellytyksiä. Haastateltavat sanoivat myös, että strategian

jalkauttamisen onnistumista edistäisi se, että työssä onnistumisen kokemuksia käytäisiin läpi ja niistä otettaisiin opiksi. Tämän lisäksi he kertoivat, että strategian pohtiminen omassa ryhmässä auttaisi strategian ja yhteisen suunnan sisäistämistä. Eräs työntekijä (T2) sanoi strategian toteutumisen olevan riippuvainen ihmisistä ja kommunikoinnista:

> *Mutta tota, mikä sitten toteuttaa sitä strategiaa niin… No ihmiset sen tekee ja se ihmisten välinen kommunikointi. Ett se ei oo yksittäinen ihminen, eikä se oo mikään yksittäinen organisaatio, vaan kokonaisuus.* – Työntekijä T2.

Työntekijät kertoivat olevansa sitä mieltä, että strategiasta tiedottaminen onnistuu parhaiten pienessä ja tutussa ryhmässä, jossa on turvallista puhua. He kuvailivat, että yksinkertainen, hyvin valittu ja viestitty strategia, joka on edelleen pilkottu toiminnoiksi, muuntuu toiminnaksi, jolla strategia toteutetaan ja sitä viedään eteenpäin. Haastateltavat sanoivat, että strategia jalkautetaan myös siten, että luodaan ymmärrys. Ymmärryksen kerrottiin syntyvän siten, että strategiaviestissä olevat lauseet selitetään riittävän hyvin. Toisaalta eräs työntekijä (T4) kertoi, että strategiaa sisäistetään ja kokonaisuus hahmottuu kuitenkin myös epävirallisessa keskustelussa eli *”kahvipöydässä”*, jossa voidaan yhdessä vertailla, miten kukin on strategiaviestin ymmärtänyt. Eräs toinen haastateltava (T6) sanoi olevansa sitä mieltä, että strategian toteutumiseen liittyy ihmisen käyttäytymisen muuttuminen:

> *Jotta niin kun strategialla olis käytännön merkitystä, sen pitää muuttaa jotain mun päivittäisessä toiminnassa, koska muuten se ei ohjaa minua. Jos strategia on sitä, että kaikki tekee asiat niin kun ennenkin, se tarkoittaa että ei oo strategiaa. Eli siis, jotta mä kokisin sen tarpeelliseks, niin mua pitää pyytää muuttamaan joku asia mun päivittäisessä toiminnassa ja myös perustella miksi. Jos mä nämä kaksi asiaa hyväksyn, niin sitten se on positiivinen asia.* – Työntekijä T6.

Työntekijät kertoivat myös, että strategian jalkautumisen ongelmana on se, ettei henkilöstöltä kysytä suoraan, millaisia näkemyksiä heillä on strategiasta. He sanoivat tämän johtavan siihen, ettei asioista pääse muodostumaan yhteistä näkemystä. Tämän lisäksi haastateltavat sanoivat ongelmana olevan se, etteivät tavoitteet jää mieleen tai ne unohtuvat, sillä strategian jalkautumiseen liittyvä toiminta ei ole osallistavaa. Eräs työntekijä (T3) sanoi strategian jalkautuksen olevan vaikeaa sen vuoksi, että strategiaviesti on identtinen ylimmästä johdosta alas asti, vaikkei näin saisi olla:

> *Ei se ylin johto tiedä, mitä se juuritason mies tarvii.* – Työntekijä T3.

Työntekijät sanoivat, että strategian olemassaoloa tulisi hyödyntää enemmän ja sen avulla johto voisi osoittaa välittävänsä työntekijöistään. Haastateltavat kertoivat hyvin viestityn ja läpi organisaation jalkautetun strategian luovan yhteishenkeä. Yksi työntekijöistä (T7) kuvaili hyvin viestityn strategian muuttavan organisaation toimintaa ja tekevän siitä *”elävän”:*

> *Mun mielestä strategian pitäisi olla semmoista, että siinä pitäisi olla me-henki siinä strategian takana… Se pitäis saada se organisaatio toimii strategiassa niin, ett saatais ihmiset hereille ja ett se toimintamalli on sellainen, ett jos sieltä löytyis sellainen järkevä ratkaisu, sitä vois mennä asiakkaalle ehdottaa, jolla saatais lisää tehtäviä. Sit tavallaan toinen puoli on se, ett se olis elävä se organisaatio.* – Työntekijä T7.

3.3.2 Esimiesten kertomus

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet kertoivat toimivansa organisaation osatulosyksiköiden tai yksiköiden esimiehinä. Yksi esimiesryhmään kuuluneista haastateltavista sanoi toimivansa operatiivisen toiminnan kehittämisestä, tiedonjakamisesta sekä asiakas- ja yrityksen sisäisten suhteiden koordinoinnista vastaavassa tehtävässä. Esimiehet kuvailivat olevansa vastuussa muun muassa asiakassuhteiden hoitamisesta, asiakas- ja alihankkijasopimuksista, resursoinnista, taloussuunnittelusta ja -raportoinnista, pitkän aikavälin toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä, henkilöstön johtamisesta, päätösten tekemisestä sekä strategiaan liittyvistä asioista. Yksi esimies kertoi, että hänen tehtäviinsä kuului linjaesimiestehtävän lisäksi projektien omistajuus, kaupallisessa mielessä projektipäällikkönä toimiminen sekä projektipäälliköiden sparraaminen. Esimiehet sanoivat käyttävänsä muun muassa Balanced Score Card -mittaristoa, strategiaa, strategia-workshopeja, toimintasuunnitelmia, johtoryhmätyöskentelyä, mietiskelyä, talousraportointijärjestelmää, suorituksen ja osaamisen kehittämisen prosessia, kehityskeskusteluita, toimintaympäristön havainnointia sekä henkilökohtaista kommunikointia työkaluinaan ja -menetelminään. Tämän lisäksi haastateltavat kertoivat käyttävänsä myyntiin, projektinhallintaan sekä systeemityöhön liittyviä prosesseja, projektin ohjausryhmätyöskentelyä ja projektipäälliköiden sparraamista työkaluinaan ja -menetelminään. Tärkeimmäksi työkalukseen yksi esimiehistä (E7) mainitsi *”suuvärkin”*, mutta totesi myös *”tussitaulun”* olevan hyvä työkalu, sillä viisaimmat ajatukset hän sanoi piirtäneensä.

Yrityksen kannalta tärkeää työtä esimiehet kertoivat tehneensä silloin, kun he ovat olleet mukana uuden palvelun käynnistämisessä tai ison asiakassopimuksen laatimisessa, uusien

toimintojen ja toimintatapojen luomisessa sekä oman liiketoimintayksikkönsä tulevaisuuden liiketoimintaedellytyksien luomisessa ja mahdollistamisessa. Merkityksellistä työtä esimiehet sanoivat tehneensä myös silloin, kun he ovat onnistuneet olemaan johdonmukaisia päätöksenteossa, he ovat nopeasti onnistuneet täyttämään asiakkaan toiveet, he ovat kasvattaneet myyntiä sekä kun he ovat saavuttaneet taloudelliset tavoitteet. Myös yhteisen strategiaviestin vieminen organisaatioon ja esimiestyössä onnistuminen kuvailtiin yrityksen kannalta tärkeäksi toiminnaksi. Eräs esimies (E4) totesi, että kaikki hänen tehtävänsä ovat organisaation kannalta merkityksellisiä.

Esimiehet kertoivat voivansa vaikuttaa organisaation kannalta tärkeään toimintaan sekä strategiaan. Vaikuttamismahdollisuuksiin kerrottiin liittyvän kuitenkin kiinteästi oma aktiivisuus, kulloinenkin rooli sekä se, onko organisaatio menossa väärään suuntaan. Yksi haastateltavista (E7) sanoi kokevansa, että hänellä on hyvät vaikutusmahdollisuudet sen vuoksi, että hänen tavoitteenaan on auttaa ihmisiä onnistumaan heidän omassa työssään. Eräs esimies (E3) totesi johtoryhmän työskentelytavalla olevan merkitystä siihen, miten strategiaan voi vaikuttaa. Hän sanoi pitävänsä tärkeänä sitä, että jokainen pystyy antamaan oman *”panoksensa”* strategiaan, sillä mikäli näin ei ole, ei strategiaan pysty *”kytkeytymään”*.

Esimiehet kuvailivat strategian liiketoimintasuunnitelmaksi, toimintatavaksi, jolla saavutetaan haluttu tavoitetila, toiminnan priorisoinniksi, organisaation suuntaviivoiksi ja taloudelliseksi tavoitetilaksi. Strategiaan kerrottiin liittyvän myös toiminnan muutos, vauhti, jolla tavoitteet saavutetaan sekä brändi ja imago. Yksi haastatelluista (E1) kuvaili strategian olevan kuin *”ruokaresepti”* – sen tulee olla riittävän yksinkertainen, sillä mikään organisaatio ei kykene *”hanskaamaan”* strategiaa, joka on liian monimutkainen ja vaikeasti selitettävissä. Haastateltava totesi, että monimutkainen strategia luo toimintaan epäuskottavuutta. Toisaalta eräs esimiehistä (E2) kuvaili strategiaa hyvin moniselitteisesti liittäen kuvaukseensa vision, toimintasuunnitelmat, etenemisvauhdin, suunnan korjaamisen sekä tavoitetilan:

> *Ett visio on tavallaan se, mikä siellä taivaanrannassa häämöttää, ett jos tässä olis joku merinäköala, niin se on siellä taivaanrannassa, joka häämöttää. Ja sit se strategia tavallaan, niin kun on tapa, millä me sinne päästään nyt sitten näiden seuraavien vuosien aikana. Ja siellä on just niitä toimenpiteitä, ett mitä sillä action plänillä tehdään. Ja ne on just vaikka niitä kiviä, mitä pitkin hyppelemällä päästään eteenpäin. Tai otetaan joku pieni vene sieltä, ett edetään nopeammin, mut että tavallaan se on niin kun se polku sinne, ett tää on se mikä ohjaa. Ett sit jos ollaan välillä eksytty, niin sit katotaan välillä ett okei, tonne me oltiin matkalla… Ett visio on*

> *se, mitä mun mielestä pitäis aina välillä miettiä ja palauttaa mieleen. Mikä se on mikä siellä häämöttää… Se vois olla siellä huoneentauluna.* – Esimies E2.

Haastateltavat kertoivat, että strategia määrittelee myös taloudelliset tavoitteet ja sen, miten niihin päästään. Toisaalta esimiehet totesivat, ettei strategiassa saisi painottaa liikaa tulostavoitteita. Yksi haastateltavista (E3) mainitsi, ettei strategisia tavoitteita tulisi kytkeä pelkästään rahaan vaan enneminkin siihen, miten organisaation tulisi kehittyä:

> *Niin kun niissä strategisissa tavoitteissa ei tarttis siit rahasta niin kauheesti puhuu. Kyl se pitäis olla aika paljon sitäkin, miten me kehitytään firmana. Minkälaisii talentteja meillä pitäis olla täällä… Kyllä ne taloudelliset tavoitteet tulee, jos ne strategiset tavoitteet saavutetaan. Ett sehän on äärimmäisen epäinspiroivaa niin kun, ett tavoite on niin kun tehdä joku tietty tulos. Eihän se, se on niin kun, se on vaan tylsää! Mikä se semmoinen tavoite on? Tavoite on niin kun saada jotain uusia asiakkuuksia, tarjota mielenkiintoisia töitä työntekijöille ja kaikkee tällaista!* – Esimies E3.

Esimiehet totesivat, ettei strategia ole kovin konkreettinen ja sanoivat sen ohjaavan toimintaa vähän. Muistellessaan omaa projektipäällikköaikaansa eräs esimies (E1) listasi syitä, miksi strategia ei hänen mukaansa ole läsnä arkipäivän toiminnassa: ihmisillä ei ole riittävästi mielenkiintoa selvittää, minkä takia tietynlaista strategiaa ollaan tekemässä, mitä se tarkoittaa ja miten toimintaa tulisi muuttaa. Tämän lisäksi hän mainitsi, etteivät ihmiset automaattisesti pyri vaikuttamaan strategiaan, sillä se nähdään liian suurena kokonaisuutena. Esimies kertoikin olevansa sitä mieltä, että ihmiset eivät välttämättä miellä tekevänsä tärkeää työtä juuri strategian laaja-alaisuuden vuoksi. Strategian konkreettisuuden puuttuminen johtaa erään toisen esimiehen (E2) kertoman mukaan siihen, että ihmiset ajattelevat, ettei strategia kosketa heitä, vaan että joku muu hoitaa strategiassa mainitut asiat. Kyseinen esimies sanoi pitävänsä tärkeänä sitä, että kaikki tunnistaisivat ne asiat, mitkä heidän tulee tehdä. Toisaalta yksi esimies (E7) kertoi, ettei heidän organisaatiossaan ei ole toimintoja, jotka eivät näkyisi strategiassa, sillä ne ovat tarpeettomia. Organisaation tuleekin tehdä järkeviä, yksinkertaisia, tarkoituksenmukaisia ja konkreettisia asioita. Hän sanoi kokevansa tärkeäksi sen, että organisaatio on yhdessä oivaltanut sen, mitä strategia on. Samalla hän totesi, että organisaation tulee olla *”ajatteleva”*:

> *Me oikeesti tehdään töitä, ett me pystytään niin kun kutakuinkin kansankielellä kertoo, että mitä tässä pitäisi tehdä ja miksi. Tehdään konkreettisia asioita ja tehdään konkreettisia toimenpiteitä. Se ett tehdään joka vuosi paremmin, ett semmoinen niin*

> *kun sisäsyntyinen halu parantaa koko ajan. Semmoisessa ilmapiirissä on hieno tehdä töitä. Tää on niin kun ajatteleva organisaatio!* – Esimies E7.

Strategian jalkauttamisen onnistumisen elementeiksi esimiehet mainitsivat jatkuvan kommunikoinnin, asioiden kertaamisen, strategian ymmärtämisen ja sisäistämisen sekä toimintasuunnitelmien seurannan. Lisäksi yksi haastatelluista (E3) sanoi pitävänsä tärkeänä sitä, että henkilö pystyy löytämään itsensä strategiasta ja että tavoitteet ovat inspiroivia:

> *Ja tavallaan niin kun niiden asioiden jatkuva kertaaminen. Ett kun ne on siellä tavoitteena, niin niitä käydään läpi koko ajan. Ja kerrotaan, ett no okei, tää oli tää meijän tavoite ja ollaanks me nyt menty tähän suuntaan ja jos ei, niin miks ei ja niin edespäin. Sen takii täytyy miettii, mitkä ne tavoitteet on. Ja se, ett ne on inspiroivii. Sillä jos ne on epäinspiroivii, niin niit on parempi olla käymättä läpi, et näin. Et kyllä työntekijät yrittää saada selkoa siitä, mitä se strategia on ja haluu löytää itsensä strategiasta. Niin kun mikä se hänen juttunsa on siinä, et mihin lokeroon hän sijoittuu. Ett tietysti ajatellenkin tilannetta, ett on täysin ulkopuolella strategian, niin onhan se vähän silleen niin kun ”mitäs nyt sitten, mitäs tää mun homma sitten?”. Tietysti se varmaan olis, tai olis inspiroivaa löytää ittensä sieltä strategiasta!* – Esimies E3.

Esimiehet kertoivat, että strategian jalkautukseen liittyy kuitenkin paljon ongelmia ja huolia. Eräs haastateltavista (E1) sanoi olevansa huolissaan siitä, että strategia voidaan mieltää vain johdon työkaluksi. Toinen haastateltavista (E3) mainitsi ongelman olevan se, ettei kaikkien työ liity uusiin tai eteenpäin vieviin strategisiin tavoitteisin vaan pelkästään taloudellisiin tulostavoitteisiin. Toisaalta yksi esimiehistä (E5) totesi työntekijöiden odotusten voivan aiheuttaa ongelmia strategian jalkauttamisessa sen vuoksi, koska ihmiset mieltävät eri ikäkausina eri asiat strategisesti tärkeiksi. Yhdeksi strategian jalkauttamisen tärkeimmäksi ongelmaksi eräs haastateltava (E6) mainitsi sen, että johto ei pidä tärkeänä sitä, että strategia olisi kaikkien työntekijöiden tiedossa riippumatta organisaatiotasosta. Hän totesikin, että johdon mukaan olennaista on se, että niiden, jotka tekevät tärkeitä päätöksiä, tulee ymmärtää strategia, muulla ei ole merkitystä. Edellä mainittujen syiden lisäksi myös ylemmäntason strategian puuttuminen oli yhden haastateltavan (E4) kertoman mukaan syy jalkautumisen vaikeuteen:

> *Niin, että meidän yläpuolella olevilla organisaatiotasoilla ei oo strategiaa. No onhan siellä ollut ”lappuja”, mutta sellaista mitä vois nimittää strategiaksi ja sellaista josta olis jossakin evidenssiä, että sitä on toteutettu, niin tota, ei mitään! Se on ollut niin sanottu kulmahuonestrategia.* – Esimies E4.

3.3.3 Johtajien kertomus

Haastatteluun osallistuneet johtajat kertoivat toimivansa liiketoimintayksiköiden johtajina. Yksi heistä kertoi olevansa liiketoiminta-alueen johtaja. Johtajat kuvailivat olevansa vastuussa strategisesta ajattelusta, strategian suunnittelusta ja jalkautuksesta, asiakassuhteiden hoitamisesta, omien esimiesalaistensa tukemisesta, organisaation suorituskyvyn seurannasta ja kannattavuuden ylläpidosta sekä henkilöstöön liittyvistä asioista. Johtajat sanoivat käyttävänsä muun muassa johtoryhmätyöskentelyä, Balanced Score Card -mittaristoa, toimintaa ohjaavia prosesseja sekä raportointi- ja talousjärjestelmiä työkaluinaan ja -menetelminään. Eräs johtaja (J4) mainitsi tärkeimmäksi työmetodikseen toimintaympäristön seuraamisen sekä asioiden mietiskelyn. Toinen johtaja (J1) totesi puolestaan strategian ja sen jalkautuksen olevan hänen tärkein työkalunsa. Johtoryhmätyöskentelyä ja siihen kuuluvia periaatteita yksi johtaja (J4) kuvaili seuraavasti:

> *Mun mielestä olis tärkeetä, että sä oot kirkastanut mikä on se mode of operation on. Mitkä on ne perus prinsiipit, ett niin millä tavalla sä varmistat, että sitä hyödynnetään sitä strategiaa ja action plänejä. Että sä kerrot, että sen johtoryhmän agendalla pitää olla nämä ja nämä asiat ja ne on tällä kerroksella tällaiset ja tällä kerroksella tällaiset. Te vastaatte siitä, että nämä riskit tulee hoidettua, että tän tyyppiset actionit tulee katsottua. Että sä mallinnat tavallaan sen tavan ohjata sitä. Ja se on tärkee ja meil on siinä ittellä tekemistä.* – Johtaja J4.

Organisaation kannalta tärkeimmäksi tehtäväkseen johtajat sanoivat sen, että he saavat aikaan vaadittavan organisaation toimintatapoihin liittyvän strategisen muutoksen. Yksi johtajista (J4) totesi erityiseksi tehtäväkseen sen, että strategiaa käytetään päätöksentekovälineenä ja että siihen luotetaan. Myös asiakastapaamiset mainittiin strategisesti merkitykselliseksi toiminnaksi. Strategisesti tärkeää työtä osa haastatelluista kuvaili tehneensä silloin, kun he ovat olleet perustamassa uutta liiketoimintaa tai kun he ovat olleet mukana yritysostoissa tai ulkoistuksissa. Johtajat sanoivat voivansa vaikuttaa strategiaan hyvin. Yksi johtajista (J1) totesi jopa, että hänen vaikutusmahdollisuutensa ovat liian hyvät, minkä negatiivinen puoli on se, ettei *”sparrausta ja gaidanssia”* ole riittävästi tarjolla.

Johtajat kuvailivat strategian olevan muun muassa resurssien suuntaamista. Strategian sanottiin olevan myös *”polku”* ja *”tiekartta”*, sillä se määrittää, mitä yritys tekee ja mitä se ei tee, missä markkinoissa yritys toimii, mitä lisäarvoa yritys haluaa tuottaa asiakkailleen, miten yritys pääsee asettamiinsa tavoitteisiin ja mikä on yrityksen toiminnan sisältö. Yksi

haastatelluista (J4) totesi, että strategiaan liittyy kiinteästi *”action plänit”*, joiden tulee olla proaktiivisia ja joita tulee monitoroida kerran kuukaudessa. Eräs johtajista (J2) kertoi mieltävänsä strategian jatkuvaksi prosessiksi, josta tulee keskustella päivittäin ja josta *”tippuu toimintoja päivittäiselle agendalle”*. Muutamat johtajat totesivat, ettei taloudellisia tunnuslukuja tarvitsisi sisällyttää strategiaan. Eräs haastateltava (J3) mainitsikin olevansa sitä mieltä, ettei strategiassa saisi painottaa niinkään taloudellisia tunnuslukuja vaan asiasisältöä:

> *Mut mun mielestä ne erilaiset tavoitteet ja tunnusluvut, mitä sit vähän strategiaprosessiin liitetään, niin ne on sit kuitenkin toissijaisia, että totta kai yritetään aina sitten menestyä niin hyvin mitä mahdollista on ja yritetään saavuttaa ne tavoitteet mitä on asetettu. Mut mun mielestä se ei kuitenkaan ole se strategian ydin, ne niin kun ne luvut, vaan se, ett mikä se sisältö on asiallisesti… Ja se on kyllä mun mielestä oleellinen osa sitä strategiaa, niin kun sisäistää ne haasteet, mitä tässä on.* – Johtaja J3.

Jotta strategia olisi ohjaava, johtajat kertoivat strategiassa olevan keskeistä sen yksinkertaistaminen ja se, että luodaan ymmärrettävä ja selitettävissä oleva perusta sille, mitä ollaan tekemässä. Eräs haastatelluista (J4) korosti sitä, että strategian pitää näkyä myös jokapäiväisessä päätöksenteossa eikä se saa olla pelkästään *”kiiltokuvana seinällä”*. Hän totesi strategian olevan *”läsnä”* organisaation päivittäisessä toiminnassa ja ohjaavan toimintaa, mikäli strategiaa käytetään päätöksenteon välineenä. Strategian jalkautumisen sanottiin olevan tietynlainen muutosprosessi, jossa organisaatiolla on selkeästi mielessä suunta, johon se on menossa, ja muutosvastarintaa ei ole. Eräs johtaja (J1) kuvaili strategian jalkautumisen kriittisiksi elementeiksi *”onnistumisten jatkumon”*, ja sen, että strategia ei ole *”ismi”*, vaan se koetaan organisaation omaksi *”tarinaksi”*. Kyseinen johtaja totesi, että menestystarina luo positiivista energiaa ja siihen on helppo uskoa. Eräs toinen haastateltava (J2) totesi, että strategian jalkautumiseen liittyy hänen mielestään arvojohtaminen. Yksi johtajista (J4) mielsi strategian jalkautuksen olevan myös yhteydessä organisaation *”tekemiseen”*, identiteetin muodostumiseen ja siihen, luottavatko työntekijät yritykseen vai eivät. Eräs johtaja (J2) toi esille sen, että yksilön pitää pystyä liittämään strategia omaan tehtäväänsä, jotta strategia saataisiin jalkautettua. Hän sanoi olevansa sitä mieltä, että mikäli yksilö ei koe tehtävänsä tukevan strategian toteuttamista, ei johtaja kykene jalkauttamaan strategiaa. Toisaalta yksi haastateltava (J3) korosti sitä, että strategian jalkautuksessa ei tule painottaa liikaa yleisen tason strategiaa vaan operatiivista toimintaa:

> *En mä sitäkään pidä oikein hyvänä, ett jos jotain niin kun yleistä strategiajuttua korostaa liikaa. Kyl se kuitenkin se toiminta on käytännöntasolla niin iso osa operatiivista toimintaa, mitä on syytäkin sitten korostaa aika paljon. Ett sekään ei oo hyvä, jos aina vaan puhuu strategiasta ja unohtaa kokonaan ne konkreettiset hankkeet ja projektit mitä on menossa, ei sekään oo oikein hyvä*! – Johtaja J3.

3.4 Strategia kohdeorganisaatiossa

Tässä luvussa on tarkoitus tuoda esille haastatteluista muodostuneiden kuvausten perusteella ne merkitysten muodostamat kokonaisuudet, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Tutkimuksen tavoitteena on ollut kuvailla ja tehdä ymmärrettäväksi työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kokemuksia siitä, mitä strategia on, minkälainen toiminta koetaan strategisesti tärkeäksi, ketkä ovat strategisesti tärkeitä toimijoita, millaisia toimintoja liittyy strategisesti tärkeään toimintaan ja miten strategia toteutetaan. Aineistoa on pyritty kuulemaan sen omilla ehdoilla siten, ettei tutkimuksen teoreettinen viitekehys ohjaisi merkitysaspektien löytämistä. Toisaalta merkityskokonaisuudet järjestyvät tutkimuksessa tutkimuskysymysten ehdoilla. Merkityskokonaisuuksien löytämiseen ja analysointiin on käytetty apuna tutkimuksen alaongelmia sekä niihin liittyviä aineistoteemoja. Koska tutkimuksen yhtenä tavoitteena on ollut työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kokemuksissa ilmenevien eroavaisuuksien kuvaaminen ja ymmärtäminen, on merkityskokonaisuudet rakennettu siten, että ryhmien välinen jaottelu on näkyvissä.

3.4.1 Strategian olemus

Millainen on strategian olemus? Miten strategia kuvaillaan ja määritellään? Onko se jotain, mikä organisaatiolla on, vai onko se jotain, mitä ihmiset tekevät? Onko strategia läsnä? Edellä mainittujen aineistoteemojen avulla aineistosta etsittiin ne merkityskokonaisuudet, joiden avulla pyritään kuvaamaan ja tekemään ymmärrettäväksi sitä, *mitä strategialla tarkoitetaan*. Strategia nähtiin jokaisessa haastateltavien ryhmässä – työntekijät, esimiehet ja johtajat – voimakkaasti taloudellisiin tunnuslukuihin sidoksissa olevana asiana. Yhtä lailla jokainen ryhmä katsoi strategian määrittävän organisaation suunnan ja sisältävän ohjeita siitä, mitä tulee tehdä. Tämän lisäksi työntekijät olivat sitä mieltä, että strategia on jonkinlainen ajatusmalli siitä, miten organisaation tulee toimia. Esimiehet ja johtajat ajattelevat strategian olevan liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla haluttu tavoitetila saavutetaan. Työntekijöiden

ja esimiesten mielestä strategia voi olla myös imagon ja brändin rakentaja. Edellä mainittujen lisäksi työntekijöiden mielestä strategia määrittää organisaation arvoja ja tuo turvallisuutta työntekoon. Nämä strategian olemukselle annetuista määrityksistä eivät kuvasta sitä, miten ihmiset organisaatiossa toimivat vaan sitä, millaisia asioita strategian koettiin yleisellä tasolla ilmentävän. (Taulukko 3)

Taulukko 3. Strategia on jotain, mikä organisaatiolla on.

Työntekijät	**Esimiehet**	**Johtajat**
• Taloudelliset tunnusluvut. • Suunta, tahtotila, asema. • Ohje, sääntö. • Ajatusmalli. • Imago. • Viesti. • Arvojen määrittäjä. • Turvallisuuden tuoja.	• Taloudelliset tunnusluvut. • Suuntaviivat. • Ohje. • Liiketoimintasuunnitelma. • Imago, brändi.	• Taloudelliset tunnusluvut. • Suunta, suuntaviivat, asema. • Ohje. • Toimintasuunnitelma.

Jokainen haastateltavien ryhmä määritteli strategiaa myös toiminnallisesti. Työntekijöiden ja esimiesten mukaan strategia on tietynlainen toimintatapa, jolla organisaatio pääsee asettamiinsa tavoitteisiin. Toimintatapaan liittyvät kiinteästi myös erilaiset keinot ja toimenpiteet, joita tulee tehdä, jotta tavoitteet saavutetaan. Työntekijät näkevät strategian olevan myös sekä ihmisten että organisaation kehittymistä ja oppimista. Myös esimiehet olivat sitä mieltä, että strategiaan liittyy organisaation kehittymistä, ja he puhuvat myös operatiivisen kyvykkyyden lisäämisestä, joka voidaan rinnastaa ihmisten oppimiseen. Työntekijöiden mielestä strategia luo mahdollisuuksia, mikä voidaan rinnastaa esimiesten esille tuomaan määritykseen strategiasta toiminnan muutoksena. Esimiehet korostivat myös sitä, että strategia on toiminnan priorisointia, jonka voidaan katsoa olevan rinnastettavissa johtajien strategiakäsitykseen resurssien suuntaamisesta. Johtajien mukaan strategia on myös yksinkertaisesti päivittäistä toimintaa, mutta myös lisäarvon tuottamista asiakkaalle. Sekä työntekijät että johtajat ovat sitä mieltä, että strategia on joustava eli jatkuva prosessi. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Strategia on jotain, mitä ihmiset tekevät.

Työntekijät	Esimiehet	Johtajat
• Toimintatapa, keinot. • Ihmisten kehittyminen. • Organisaation kehittyminen. • Oppiminen. • Mahdollisuuksien luoja. • Joustava, vaihdettavissa.	• Toimintatapa, toimenpiteet. • Operatiivinen kyvykkyys. • Organisaation kehittyminen. • Toiminnan muutos. • Toiminnan priorisointi.	• Haasteiden sisäistäminen. • Resurssien suuntaaminen. • Päivittäisiä toimintoja. • Lisäarvon tuotto asiakkaalle. • Jatkuva prosessi. • ”Elävä”.

Strategian olemukseen liittyi vahvasti myös strategian ”läsnä olemisen” kokemukset. Työntekijät toivat korostetusti esille sen, ettei strategia ole läsnä heidän päivittäisessä toiminnassaan. He ovat sitä mieltä, ettei strategia vaikuta heidän arkipäivän työhönsä eli sillä ei ole ohjaavaa vaikutusta, kun se ei kiinnity ja liity ihmiseen itseensä. Strategia ei myöskään ole ymmärrettävä, uskottava eikä tarpeeksi konkreettinen. Työntekijöiden mielestä strategian tulee muuttaa ihmisen käyttäytymistä ja sen tulee ohjata työntekijä uudelle uralle, silloin kun vanhat työtehtävät loppuvat. Strategia kuvataan myös johdon ja myynnin työkaluksi, vaikka työntekijät kaipaisivat sitä, että strategia ohjaisi ja vaikuttaisi heidän arkipäivän työtään. Työntekijöiden kokemukset siitä, ettei strategia ole läsnä heidän päivittäisessä työssään ja ettei se ohjaa heidän toimintaansa, vaikuttivat merkitysaspektien analysointiin. Työntekijöiden kohdalla merkitysaspektit esitettään siinä muodossa, minkälaisena työntekijät haluaisivat strategian ilmenevän organisaation päivittäisessä toiminnassa. (Taulukko 5.)

Myös esimiehet olivat sitä mieltä, ettei strategia ohjaa päivittäistä toimintaa, eikä se ole riittävän konkreettinen. Esimiesten mukaan strategian tulee olla kiinnostava, ja sen tulee luoda uskoa ihmisiin ja olla vakuuttava. Tämän lisäksi strategian tulee kertoa, että työntekijöiden työ on tärkeää ja että kaikkien tulee tehdä strategiaan liittyviä asioita. Strategia on myös jotain sellaista, mikä tulee oivaltaa yhdessä, ja sen tulee perustella toiminnan syyt. Esimiesten mukaan strategia ei ole vain johdon työkalu. Myös esimiesten merkitysaspektit esitetään siinä muodossa, minkälaisena he haluaisivat strategian ilmenevän organisaation päivittäisessä toiminnassa. Johtajien kokemusten mukaan strategia on enemmän läsnä arkipäivän toiminnassa. Johtajat näkevät strategian jatkuvana keskusteluna ja asioiden yksinkertaistamisena. Se liittyy päivittäiseen päätöksentekoon siten, että se luo toiminnalle ymmärrettävän perustan. Strategia ohjaa myös johtoryhmän toimintaa ja muuta organisaation toimintaa. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Strategia läsnä olevana.

Työntekijät	Esimiehet	Johtajat
• Strategian pitää vaikuttaa. • Strategiaviestin pitää olla ymmärrettävä. • Strategiaviestin pitää olla uskottava. • Strategian pitää ohjata päivittäistä työtä. • Strategian pitää liittyä ihmisen päivittäiseen työhön. • Strategian pitää kiinnittyä ihmiseen. • Strategian tulee muuttaa ihmisen käyttäytymistä. • Strategian pitää ohjata uudelle ”uralle”. • Strategia ei saa olla vain johdon ja myynnin työkalu vaan koko henkilöstön.	• Strategian pitää tarkoittaa jotain konkreettista. • Strategian pitää olla ohjaava. • Strategian pitää olla kiinnostava. • Strategian pitää luoda uskoa ja vakuuttaa. • Strategian tulee kertoa että työntekijän tekemä työ on tärkeää. • Strategian tulee koskettaa kaikkia. • Kaikkien tulee tehdä strategiaan liittyviä asioita. • Strategia pitää oivaltaa yhdessä. • Strategian tulee olla lähellä. • Strategia kertoo mitä tehdään ja miksi. • Strategia ei saa olla vain johdon työkalu.	• Strategia on jatkuvaa keskustelua. • Strategia on yksinkertaistamista. • Strategia luo ymmärrettävän perustan. • Strategia näkyy päivittäisessä päätöksenteossa. • Strategia ohjaa johtoryhmätyöskentelyä. • Strategia ohjaa toimintaa.

3.4.2 Strategia arjessa

Millaista toimintaa, millaisia toimintoja ja toimijoita strategisesti tärkeään toimintaan liittyy? Edellä mainittujen aineistoteemojen avulla aineistosta etsittiin ne merkityskokonaisuudet, joiden avulla pyritään kuvaamaan ja tekemään ymmärrettäväksi sitä, *millainen toiminta on strategisesti tärkeää ja ketkä ovat strategisesti tärkeitä toimijoita.*

Organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta *tärkeäksi toiminnaksi* koettiin uuden toiminnan tai liiketoiminnan, uusien toimintatapojen, toimintojen, palveluiden ja asiakkuuksien luominen. Tämä korostui erittäin selkeästi kaikissa ryhmissä. Kaikki tutkimukseen osallistuneet kokivat tehneensä merkityksellistä työtä myös silloin, kun työtehtävät liittyivät asiakassuhteen hoitamiseen. Työntekijät ja esimiehet kokivat työnsä olevan merkityksellistä myös silloin, kun he pystyivät kasvattamaan toimintaa ja myyntiä. Työntekijät kokivat tehneensä merkityksellistä työtä myös silloin, kun tehtäviin liittyi uudistumista ja muutosta. Myös johdolta tulleen strategiaviestin konkretisointi koettiin merkitykselliseksi toiminnaksi työntekijöiden ja esimiesten keskuudessa. (Taulukko 6.)

Esimiehet kokivat tehneensä yrityksen kannalta merkittävää työtä myös silloin, kun he olivat olleet johdonmukaisia päätöksenteossaan, kun he olivat onnistuneet esimiestyössään, pyrkineet määrätietoisesti tiettyyn päämäärään ja luoneet tulevaisuuden liiketoimintaedellytyksiä organisaatiolleen. Johtajat kokivat tehneensä merkittävää työtä myös silloin, kun he saivat aikaan strategisen muutoksen ja kykenivät käyttämään strategiaa päivittäisenä päätöksentekovälineenä. (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Strategistesti tärkeä toiminta.

Työntekijät	**Esimiehet**	**Johtajat**
• Uuden asiakkuuden luonti. • Uuden toiminnan luonti. • Uuden toimintatavan luonti. • Asiakassuhteen hoitaminen. • Toiminnan kasvattaminen. • Uudistuminen ja muutos. • Johdon viestin konkretisointi.	• Uuden palvelun luonti. • Uuden toiminnan luonti. • Uuden toimintatavan luonti. • Asiakassuhteen hoitaminen. • Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. • Myynnin kasvattaminen. • Johdonmukainen päätöksenteko. • Viestin vieminen organisaatioon. • Esimiestyössä onnistuminen. • Päämäärään pyrkiminen. • Tulevaisuuden liiketoiminta-edellytysten luonti.	• Uuden liiketoiminnan perustaminen. • Asiakassuhteen hoitaminen. • Muutoksen aikaansaaminen. • Päivittäinen päätöksenteko.

Strategisesti tärkeän toiminnan toteuttamiseen tarvittavien *työkalujen, -menetelmien ja -mallien* nimeäminen ja tunnistaminen oli hankalaa erityisesti esimiesten ja johtajien keskuudessa. Jokainen ryhmä kertoi käyttävänsä joko omaa intuitiota tai mietiskelyä työmenetelmänään. Kaikille ryhmille tyypillisiä työkaluja ja -menetelmiä olivat myös toimintaa ohjaavien prosessien sekä raportointi- ja taloushallintajärjestelmien käyttö. Esimiehet ja johtajat käyttivät työssään useimmiten Balanced Score Card -mittaristoa. Työntekijät kertoivat yhdeksi työmenetelmäkseen tulevaisuuden ennakoinnin ja analysoinnin, kun taas johtajat mainitsivat työmenetelmäkseen toimintatavan mallinnuksen ja ohjauksen. Esimiesten ja johtajien tärkeä työkalu ja -menetelmä oli strategia sekä siihen liittyvät workshopit ja johtajilla myös strategian jalkautus. Myös johtoryhmätyöskentely sekä toimintasuunnitelmat koettiin tärkeiksi työmenetelmiksi. Esimiehillä kehityskeskustelu ja kommunikointi olivat myös tärkeitä toimintamalleja. Työntekijöiden muita työkaluja olivat lomake- ja dokumenttipohjat, pöytäkirjat, projektien tunnusluvut ja raportit,

muutoksenhallintatyökalut, yrityksen visuaalinen ilme ja sähköposti. Työntekijät kokivat myös verkottumisen, kommunikoinnin sekä yhteisen sanoman antamisen asiakkaalle tärkeiksi työskentelytavoikseen. (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Työkalut, -menetelmät ja -mallit.

Työntekijät	Esimiehet	Johtajat
• Oma intuitio. • Prosessit. • Raportointi ja taloushallinnanjärjestelmä. • Tulevaisuuden ennakointi ja analysointi. • Lomake- ja dokumenttipohjat. • Projektipalavereiden pöytäkirjat. • Projektien tunnusluvut ja raportit. • Muutoksenhallintatyökalut. • Verkottuminen. • Kommunikointi. • Visuaalisen ilmeen käyttö. • Yhteinen sanoma asiakkaalle. • Sähköposti.	• Mietiskely. • Prosessit. • Raportointi ja taloushallinnanjärjestelmä. • Balanced Score Card -mittaristo. • Johtoryhmätyöskentely. • Strategia. • Strategia-workshopit. • Toimintasuunnitelmat. • Kehityskeskustelut. • Kommunikointi.	• Mietiskely. • Prosessit. • Raportointi ja taloushallinnanjärjestelmä. • Toimintaympäristön seuraaminen. • Balanced Score Card -mittaristo. • Johtoryhmätyöskentely. • Strategia. • Strategian jalkautus. • Toimintasuunnitelmat. • Toimintatavan mallinnus ja ohjaus.

Osa työntekijöistä kuvaili, ettei heillä ole mahdollisuutta *vaikuttaa* organisaation kannalta tärkeään toimintaan. Toisaalta he ilmaisivat, että he haluaisivat vaikuttaa organisaation kannalta merkittävään toimintaan ja strategiaan, mutta esteeksi he kokivat sen, etteivät he tiedä, millä tavoin ja mitä kautta heillä on mahdollisuus vaikuttaa. Toisaalta osa työntekijöistä koki, että he voivat vaikuttaa organisaation kannalta merkittävään toimintaan antamalla johdolle suoraa palautetta ja kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Esimiehet puolestaan kokivat voivansa vaikuttaa organisaation kannalta merkittävään toimintaan, joskin vaikutusmahdollisuudet ovat kiinni omasta aktiivisuudesta, roolista sekä organisaation kulloisestakin tilanteesta. Esimiehet kokivat voivansa vaikuttaa toimintaan helpommin siinä tapauksessa, että organisaatio olisi menossa väärään suuntaan. Esimiehet kokivat, että vaikuttaminen tapahtuu tavallisesti johtoryhmätyöskentelyssä sekä pyrkimällä auttamaan toisia ihmisiä onnistumaan työssään. Johtajat kuvailivat vaikutusmahdollisuutensa hyviksi, joskus jopa liiankin hyviksi. Johtajien vaikutusmahdollisuuksiin liittyi myös tuen ja

keskustelukumppanin tarve – kun saa peilata omia ajatuksiaan toisen ihmisen kanssa, pystyy vaikuttamaan paremmin. (Taulukko 8.)

Taulukko 8. Vaikutusmahdollisuudet.

Työntekijät	Esimiehet	Johtajat
• Ei mahdollisuutta vaikuttaa. • Halu vaikuttaa: o Vaikuttamiskanavavat ja -tavat ei tiedossa. • Voi vaikuttaa: o Palaute johdolle. o Kehitysehdotukset johdolle.	• Voi vaikuttaa: o Oma aktiivisuus. o Roolisidonnaisuus. o Organisaation tilanne. o Johtoryhmätyöskentely. o Toisten auttaminen.	• Hyvät vaikutusmahdollisuudet. • Liian hyvät vaikutusmahdollisuudet: o Tuki ja sparraus puuttuu.

3.4.3 Strategian jalkautumisen elementit

Mitkä tekijät ovat kriittisiä strategian jalkautumisessa? Edellä mainitun aineistoteeman avulla aineistosta etsittiin ne merkityskokonaisuudet, joiden avulla pyritään kuvaamaan ja tekemään ymmärrettäväksi sitä, *miten strategia toteutetaan.* Työntekijöiden mukaan strategia jalkautuu siten, että strategiaviesti on räätälöity ja personoitu koskemaan jokaista työntekijää yksilötasolla. Tämän lisäksi työntekijät kokivat, että strategia jalkautuu myös siten, että omasta toiminnasta saa palautetta ja että palautetta voi myös antaa. Esimiesten ja johtajien mukaan on tärkeää, että työntekijä pystyy löytämään oman roolinsa strategiasta ja että strategia viestitään jokaiselle. Esimiehet korostavat erityisesti jatkuvaa kommunikointia sekä avointa dialogia johdon ja työntekijöiden välillä. Työntekijät pitivät tärkeänä sitä, että strategiasta luodaan yhdessä yhteinen näkemys ja ymmärrys, kun taas esimiesten mukaan on tärkeää, että toimintasuunnitelmat ymmärretään organisaation joka tasolla. Työntekijät ja johtajat kokivat, että strategia jalkautuu yhteisen toiminnan ja yhdessä tekemisen avulla, kun taas esimiesten mukaan toimintasuunnitelmien tekeminen ja seuranta ovat kriittisiä strategian jalkautumisen kannalta. Myös päivittäisen toiminnan muuttaminen ja muutos olivat tekijöitä, jotka koettiin työntekijöiden ja johtajien keskuudessa strategian jalkautumisen merkittäviksi tekijöiksi. Johtajat kokivat myös, että strategia voidaan toteuttaa, mikäli luottamus yritykseen on kunnossa, toiminta noudattaa tuttua logiikkaa ja ihmisten on helppo samaistua organisaation identiteettiin ja arvoihin. Strategian jalkautuminen näkyy työntekijöiden mielestä muun muassa siten, että organisaation on *elävä,* kun taas esimiesten mielestä siten,

että organisaatio on *ajatteleva.* Johtajien mielestä strategian jalkautuminen näkyy esimerkiksi *onnistumisten jatkumona.* Osa esimiehistä painotti sitä, että strategian viestittämisen työntekijöille tulisi olla johdon mielestä tärkeää. (Taulukko 9.)

Taulukko 9. Strategian jalkautumisen elementit.

Työntekijät	**Esimiehet**	**Johtajat**
• ”Elävä organisaatio”. • Viestin räätälöinti. • Viestin personointi. • Palautteen saaminen. • Palautteen antaminen. • Onnistumiskokemusten analysointi ja jakaminen. • Yhteisen näkemyksen luominen. • Strategian merkityksen virallinen yhdessä pohtiminen tutussa pienryhmässä. • Strategian merkityksen epävirallinen pohtiminen kollegoiden kanssa. • Yhdessä tekeminen. • Strategian sisäistäminen osallistavassa toiminnassa. • Strategisen kokonaisuuden hahmottaminen. • Päivittäisen toiminnan muuttaminen.	• ”Ajatteleva organisaatio”. • Jatkuva kommunikointi. • Inspiroivat tavoitteet. • Avoin dialogi johdon ja työntekijöiden välillä. • Toimintasuunnitelman ymmärtäminen jokaisella organisaatiotasolla. • Toimintasuunnitelman tekeminen ja seuranta. • Työntekijä löytää itsensä strategiasta. • Strategian viestittämisen operatiivisen tason työntekijöille tulisi olla johdon mielestä tärkeää.	• ”Onnistumisten jatkumo”. • Positiivinen, oma tarina. • Viestintä kentälle. • Yhteistä toimintaa. • Oman roolin löytäminen strategiasta. • Konkreettiset hankkeet ja projektit. • Perusasiat tehdään hyvin. • Identiteetti. • Luottamus yritykseen. • Tuttu logiikka. • Muutosprosessi. • Arvojohtaminen.

3.5 Strategia organisaation päivittäisessä toiminnassa

Miten strategia loppujen lopuksi ilmenee kohdeorganisaation päivittäisessä toiminnassa? Mitä strategialla tarkoitetaan? Millainen toiminta on strategisesti tärkeää? Ketkä ovat strategisesti tärkeitä toimijoita? Miten strategia toteutetaan? Edellä mainittuihin kysymyksiin on pyritty löytämään vastaus kuvailemalla ja käsitteellistämällä työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kokemuksia strategiasta.

Merkittävänä ilmiönä aineistosta nousi esille strategian ”poissaolo”. Voimakkaimmin strategian poissaolon kokivat työntekijät. Heidän mielestään strategiaa ei ole, eikä se ohjaa

heitä eikä heidän päivittäistä työtään. Strategia ei siis vaikuta heihin eikä heidän toimintaansa laisinkaan. Työntekijöiden kokemuksen mukaan strategiaviesti ei ole ymmärrettävä, joten siihen ei voi uskoa eikä siihen voi sitoutua. Strategia ei myöskään muuta ihmisten käyttäytymistä, mikä olisi edellytys strategian jalkautumisen kannalta. Strategia ei voi ohjata työntekijää uudenlaiseen toimintaan silloin, kun organisaatiossa tapahtuu merkittäviä muutoksia, koska sitä ei koeta olevan olemassa työntekijän näkökannalta. Strategia nähdäänkin vain johdon ja myynnin työkaluna. Myös esimiehet ovat kokeneet, ettei strategia ole konkreettinen eikä se ohjaa toimintaa kovin voimakkaasti. Myös strategian kiinnostavuus kyseenalaistettiin, minkä takia sen ei koettu olevan vakuuttava. Merkittävää on myös se, että osa esimiehistä koki, ettei strategia kerro riittävän selkeästi sitä, että työntekijöiden tekemä työ on tärkeää. Yleisesti ottaen esimiehet olivat sitä mieltä, että ihmiset kokevat, ettei strategia kosketa heitä, vaan että joku muu hoitaa siinä mainitut asiat. Tämän lisäksi esimiehet kokivat itse ja ajattelivat työntekijöidenkin kokevan, että strategia on vain johdon työkalu. (Taulukko 10.)

Johtajien kokemukset strategian läsnäolosta olivat hieman toisenlaiset (Taulukko 10). Heidän mielestään strategia on jatkuvaa keskustelua ja asioiden yksinkertaistamista. Johtajien mukaan strategia antaa ymmärrettävän perustan, se näkyy päivittäisessä päätöksenteossa ja ohjaa johtoryhmätyöskentelyä sekä muutakin organisaation toimintaa. Toisaalta mikäli johtajien kokemuksia kuuntelee tarkasti, voi tehdä myös sellaisen päätelmän, että strategia ei välttämättä ole voimakkaasti läsnä johtajienkaan arjessa. Tällaisen päätelmän voi tehdä siitä syystä, että johtajat kertovat strategiakokemuksista enemmänkin mielipiteinä siitä, millainen strategian tulisi olla. Työntekijät ja esimiehet puolestaan kertoivat selvemmin kokemuksistaan, ettei strategiaa ole. Edellä esitettyjen löydösten perusteella voidaan todeta, että merkittävin ero työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kokemuksista strategiasta kohdistuukin strategian läsnäoloon ja poissaoloon organisaation arkipäivän toiminnassa.

Taulukko 10. Strategian poissaolon ja läsnäolon kokemukset.

Työntekijät	Esimiehet	Johtajat
• Strategiaa ei ole. • Strategia ei ohjaa. • Strategia ei vaikuta. • Strategiaviestiä ei ymmärretä. • Strategiaviestiä ei uskota. • Strategia ei liity ihmisen päivittäiseen työhön. • Strategia ei kiinnity ihmiseen. • Strategia ei muuta ihmisen käyttäytymistä. • Strategia ei ohjaa uudelle ”uralle”. • Strategia on vain johdon ja myynnin työkalu.	• Strategia ei ole konkreettinen. • Strategia ei ohjaa. • Strategia ei ole kiinnostava. • Strategia ei luo uskoa eikä vakuuta. • Strategia ei kerro sitä että työntekijän tekemä työ on tärkeää. • Strategia on kaukainen. • Strategia ei koske ”meitä”. • Strategia on vain johdon työkalu.	• Strategia on jatkuvaa keskustelua. • Strategia on yksinkertaistamista. • Strategia antaa ymmärrettävän perustan. • Strategia näkyy päivittäisessä päätöksenteossa. • Strategia ohjaa johtoryhmätyöskentelyä. • Strategia ohjaa toimintaa.

Tarkasteltaessa merkityskokonaisuuksien muodostamaa *kokonaiskuvaa siitä, miten strategia ilmenee organisaation päivittäisessä toiminnassa,* strategian olemus nousee ratkaisevan suureen asemaan. *Strategian olemus* (Kuvio 7, harmaa alue) voidaan jakaa kahteen osaan. Yhtäältä se siihen liittyy strategian sisältö ja toisaalta se, koetaanko strategia läsnä olevaksi. *Strategian sisällössä* korostuu voimakkaasti sen sidos taloudellisiin tunnuslukuihin. Edellä mainitun lisäksi strategian ajatellaan olevan myös suunta, ohje, suunnitelma, viesti ja toimintatapa. Toisaalta strategian ajatellaan tuovan turvallisuutta ja määrittävän arvoja. Sen avulla tuotetaan myös lisäarvoa asiakkaalle, ymmärretään organisaatiota odottavat haasteet ja priorisoidaan toimintaa. Osittain strategian liitetään sekä organisaation että ihmisten kehittyminen ja oppiminen, muutokset ja mahdollisuudet sekä organisaation joustavuus. (Kuvio 7.)

STRATEGIAN OLEMUS

Strategia sisältönä
- taloudelliset tunnusluvut
- suunta
- ohje
- suunnitelma
- viesti
- toimintatapa
- turvallisuuden antaja
- arvojen määrittäjä
- lisäarvon tuottaminen
- haasteiden ymmärtäminen
- priorisointia
- ihmisten kehittyminen
- organisaation kehittyminen
- muutos ja mahdollisuudet
- joustavuus.

Strategia läsnä olevana
- kertoo, että työntekijän tekemä työ on tärkeää
- ohjaa päivittäistä toimintaa
- vaikuttaa päivittäiseen toimintaan
- on ymmärrettävä
- on uskottava
- on konkreettinen
- muuttaa käyttäytymistä
- perustelee toimintaa ja tekemistä
- vakuuttaa ja luo uskoa
- on yhdessä oivaltamista
- on jatkuvaa keskustelua
- on yksinkertaistamista
- on kaikkien työkalu.

STRATEGIAN JALKAUTUMINEN / ORGANISAATIO

- ”elävä organisaatio”
- ”ajatteleva organisaatio”
- ”onnistumisten jatkumo”
- identiteetin luominen
- positiivinen oma tarina
- arvojohtaminen
- avoin dialogi
- sisäistäminen osallistavassa toiminnassa
- yhteisen näkemyksen luominen
- yhdessä tekeminen ja yhteinen toiminta
- palautteen saaminen ja antaminen
- toimintasuunnitelmien laadinta ja seuranta
- inspiroivat tavoitteet.

ARJEN TOIMINTAA

Strategisesti tärkeää toimintaa
- uuden luomista
- asiakassuhteen hoitamista
- myynnin kasvattamista
- toiminnan kasvattamista
- tulosten saavuttamista
- esimiestyötä
- päätöksentekoa
- päämäärään pyrkimistä
- uudistumista, muuttumista.

Työkalut ja -menetelmät
- strategia
- johtoryhmätyöskentely
- mietiskely
- prosessit
- toimintasuunnitelmat
- raportointijärjestelmät
- taloushallinnon järjestelmä
- pöytäkirjat, raportit, tunnusluvut
- lomakkeet, dokumenttipohjat.

STRATEGIAAN VAIKUTTAMINEN

- kaikki johtajat ja esimiehet, harvat työntekijät
- oma aktiivisuus
- vaikuttamiskeinot ja -kanavat.

Kuvio 7. Synteesi ilmiöstä *”strategian ilmeneminen organisaation päivittäisessä toiminnassa”*.

Strategian olemuksessa merkittävintä on kuitenkin se, että strategia koetaan poissa olevaksi, mutta sen haluttaisiin olevan voimakkaasti läsnä. Merkityskokonaisuuksien tarkastelukulmaksi on valittu *strategian läsnäolo,* sillä strategian olemukseen halutaan yhdistää siihen liittyvät myönteiset mielikuvat ja kokemukset. Strategian tulee kertoa, että työntekijöiden tekemä työ on organisaation kannalta tärkeää. Lisäksi strategian tulee olla ohjaava ja sen tulee vaikuttaa ihmisten päivittäiseen toimintaan. Strategian läsnäoloon liitetään myös se, että strategian tulee olla ymmärrettävä, uskottava ja konkreettinen. Strategian olemukseen ja läsnäoloon liittyy myös se, että se muuttaa ihmisten käyttäytymistä ja se perustelee toimintaa ja tekemistä. Tämän lisäksi strategian tehtävänä on vakuuttaa ja valaa uskoa ihmisiin, ja yksi tärkeä strategian läsnäolon ulottuvuus on se, että se oivalletaan yhdessä. Tämän vuoksi strategian läsnäolo tarkoittaa käytännössä sitä, että se edellyttää jatkuvaa keskustelua, asioiden yksinkertaistamista ja on näin kaikkien yhteinen työkalu.

Kun tarkastellaan ilmiötä *”miten strategia ilmenee organisaation päivittäisessä toiminnassa”* kokonaisuudessaan, niin käsitteen *strategian olemus* alla on ensimmäisenä se, *miten strategia jalkautuu organisaatiossa.* Strategian jalkautumisen empiirisiä löydöksiä on niin ikään se, että jalkautumisen kriittisistä elementeistä puhuttiin ennemminkin toiveiden tasolla kuin kokemuksen perusteella samalla tavalla kuin strategian läsnäolosta suhteessa strategian poissaoloon. Strategian jalkautumista luonnehtivat hyvin sille työntekijöiden, esimiesten ja johtajien antamat metaforat, joita ovat ”elävä organisaatio”, ”ajatteleva organisaatio” sekä ”onnistumisten jatkumo”. Näihin metaforiin voidaan kiinteästi linkittää strategian jalkautumisen elementtejä, jotka kuvastavat oikeastaan sitä, millainen organisaatiotyyppi edesauttaa strategian jalkautumista. Organisaatio, joka mahdollistaa identiteetin luomisen ja jolla on positiivinen oma tarina itsestään, edesauttaa strategian jalkautumista. Identiteettiin ja omaan tarinaan voidaan yhdistää myös organisaation arvot, joiden avulla strategia jalkautuu. Organisaation, joka mahdollistaa strategian sisäistämisen osallistavan toiminnan ja yhteisen näkemyksen luomisen avulla, ajatellaan onnistuvan strategian jalkautumisesta hyvin. Myös yhdessä tekeminen ja yhteinen toiminta ovat tyypillisiä piirteitä organisaatiolle, joka onnistuu strategian jalkauttamisessa. Avoin dialogi johdon ja työntekijöiden välillä sekä palautteen saaminen ja antaminen ovat myös kriittisiä tekijöitä strategian jalkautumisen kannalta. Toimintasuunnitelmien laadinta ja seuranta sekä inspiroivat tavoitteet helpottavat myös strategian jalkautumista. (Kuvio 7.)

Seuraavaksi *strategian olemuksen* alaisuuteen liittyy *arjen toiminnan* ulottuvuus, joka jakaantuu strategisesti tärkeään toimintaan sekä työkaluihin ja -menetelmiin (Kuvio 7). *Strategisesti tärkeä toiminta* liittyy korostuneesti uuden luomiseen, oli sitten kyseessä uusi asiakassuhde, palvelu, liiketoimintamalli, toiminta tai toimintatapa. Hankaluutena on se, että työntekijät ja esimiehet eivät kokeneet olevansa mukana uuden luomisessa yhtä merkittävästi kuin johtajat. Varsinkin työntekijät kokivat, ettei heidän työnsä ollut organisaation kannalta merkittävää tai tärkeää. Strategisesti tärkeä toiminta liitettiin myös olemassa olevien asiakassuhteiden hoitamiseen ja myynnin kasvattamiseen. Tämän lisäksi taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen korostui arjen toiminnassa myös työntekijöiden keskuudessa. Esimiestyö, päätöksenteko ja päämäärään pyrkiminen koettiin myös strategisesti tärkeäksi toiminnaksi etenkin esimiesten ja johtajien keskuudessa. Uudistuminen ja muuttuminen koettiin puolestaan työntekijöiden keskuudessa strategisesti tärkeäksi toiminnaksi. Strategisesti tärkeän toiminnan toteuttamiseen käytettävien *työkalujen ja -menetelmien* tunnistaminen oli kaikille haastateltaville vaikeaa, erityisesti esimiehille ja johtajille. Vasta pitkän johdattelun jälkeen haastateltavat tunnistivat käyttämiään työkaluja ja -menetelmiä. Tärkeimmiksi työkaluiksi ja -menetelmiksi johtajat nimesivät strategian, johtoryhmätyöskentelyn ja toimintasuunnitelmat. Esimiehet kokivat myös, että johtoryhmätyöskentely oli heidän tärkeä työmenetelmänsä. Jokainen ryhmä kertoi käyttävänsä mietiskelyä yhtenä työmenetelmänään sekä prosesseja, raportointijärjestelmiä ja taloushallinnon järjestelmiä työkaluinaan. Työntekijät pitivät pöytäkirjoja, raportteja, tunnuslukuja, lomakkeita sekä dokumenttipohjia tärkeinä työkaluinaan.

Ilmiötä *”miten strategia ilmenee organisaation päivittäisessä toiminnassa”* kokonaisuudessa käsitteen *strategian olemus* alla on viimeisenä *strategiaan vaikuttaminen* (Kuvio 7). Strategia nähtiin ensisijaisesti johdon ja esimiesten työkaluna, ja he myös pystyivät vaikuttamaan strategiaan eniten. Strategiaan vaikuttaminen liittyy olennaisesti omaan aktiivisuuteen eli rohkeuteen antaa johdolle palautetta ja kehittämisehdotuksia. Toisaalta vaikuttamiskeinot ja -kanavat olivat useimmiten työntekijöiden mielestä tuntemattomat tai niitä ei koettu olevan olemassa.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Strategia – lappu vai läsnä?

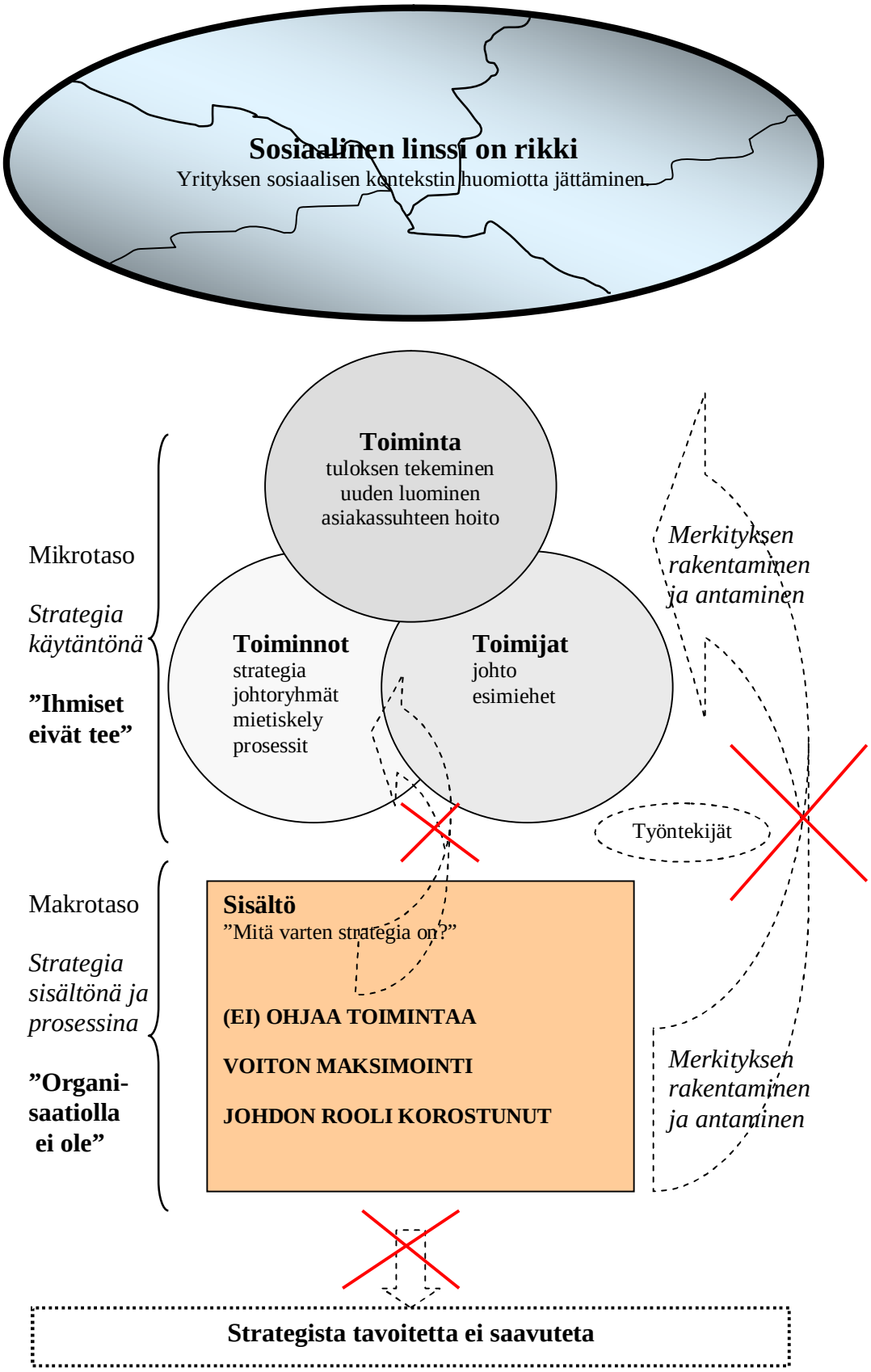
Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut lisätä ymmärrystämme strategiasta ja sen ilmenemisestä organisaation päivittäisessä toiminnassa fenomenologisen tutkimuksen lähestymistavan mukaan. Tutkijan työelämäperusteisten havaintojen ja kokemusten mukaan strategiaan ja strategian implementointiin liittyy monia haasteita ja kehittämistarpeita. Ongelmat ovat yleensä ihmisen tarkoitusperäisen toiminnan tulosta, joten toiminnan tietoinen kehittäminen edellyttää olemassa olevien toimintatapojen merkitysaspektien ymmärtämistä. Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvailemaan ja tekemään ymmärrettäväksi työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kokemuksia siitä, mitä strategia on, minkälainen toiminta koetaan strategisesti tärkeäksi, ketkä ovat strategisesti tärkeitä toimijoita, millaisia toimintoja liittyy strategisesti tärkeään toimintaan ja miten strategia toteutetaan. Seuraavaksi saatuja tuloksia tarkastellaan suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja otetaan näin ollen empiriaosion ajaksi taka-alalle siirretyt teoriavaikutteet jälleen mukaan.

Edellä esitettyjen empiriasta saatujen tulosten pohjalta syntynyt synteesi ilmiöstä *”miten strategia ilmenee organisaation päivittäisessä toiminnassa”* johdattaa kysymään kysymyksen *onko strategia pelkkä paperilappu vai onko se oikeasti läsnä organisaation arjessa*. Haastateltavien kokemukset strategiasta antavat aihetta ajatella, että strategia on pelkkä paperilappu, sillä se ei ohjaa ihmisten päivittäistä toimintaa ja työtä. Strategian tarkoituksen koetaan olevan suurelta osin organisaation voiton maksimoimisessa ja strategiaa ei koeta omaksi. Tämän lisäksi strategian koetaan olevan johdon asia. Pelkistetysti voidaan sanoa, että strategiaa ei ole olemassa. Tämä johtaa puolestaan siihen, että ihmiset eivät voi toiminnassaan toteuttaa strategiaa. Strategisesti merkittävä toiminta liitetään korostuneesti uuden luomiseen, jossa esimerkiksi työntekijät ovat hyvin vähän mukana. Tuloksen tekeminen ja asiakassuhteiden hoitaminen liittyvät myös suurimmalta osin esimiesten ja johdon strategisesti tärkeinä pitämiin tehtäviin. Työntekijät ovat harvemmin mukana tällaisessakaan toiminnassa, minkä vuoksi työntekijät eivät koe tekevänsä strategisesti merkittävää työtä. Strategia ei näin ollen ole läsnä. Koska strategiaa ei ole, ei organisaatiossa ole myöskään

sellaista yhteistä sosiaalista kanssakäymistä, jonka avulla strategiasta muodostettaisiin yhteinen näkemys ja ymmärrys. Sitä ei oivalleta yhdessä. Tulosten kannalta merkittävää onkin havaita, että strategiamielessä *merkityksen rakentamisen ja merkityksen antamisen prosessin koetaan puuttuvan täysin*. Tämä johtaa siihen, ettei strategia ole läsnä. Tässä mielessä voidaan sanoa, että organisaation sosiaalinen kanssakäyminen on rikkinäistä. Tämä johtaa puolestaan siihen, ettei strategia jalkaudu. Kaiken tämän jälkeen päädytään siihen, ettei strategista tavoitetta voida saavuttaa. *Strategia on siis lappu, se ei ole läsnä!*

Tutkimuslöydösten valossa kohdeorganisaation nykytilanteessa *strategia ilmenee johdon tasolla tapahtuvana toimintana, joka ei ohjaa työntekijöiden päivittäistä toimintaa, eikä se ole läsnä arjessa. Strategian ei voida ajatella olevan sosiaalinen ilmiö, sillä siitä ei muodostu yhteistä ymmärrystä organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Strategisiin tavoitteisiin on vaikea päästä.* Toisaalta tutkimuslöydökset osoittavat, että *strategia halutaan ymmärtää organisaation kaikissa toimijaryhmissä tapahtuvana yhteisenä arkipäiväisenä toimintana, joka ohjaa kaikkien toimintaa ja jossa strategia on oivallettu yhdessä ja siitä on muodostettu yhteinen käsitys ja ymmärrys. Strategian halutaan myös osoittavan, että työntekijöiden työ on tärkeää ja että se luo turvallisuutta ja antaa vahvan identiteetin. Strategian halutaan olevan läsnä ja organisaation halutaan olevan elävä.*

Kuviossa 8 on kuvattu haastateltavien *kokemuksia strategian ilmenemisestä* ja pyritty havainnollistamaan strategian poissaoloa sekä merkityksen rakentamisen ja merkityksen antamisen prosessin puuttumista kohdeorganisaatiosta. Kohdeorganisaatiossa strategiaa ei voi tarkastella sosiaalisen linssin läpi (sininen soikio), sillä se on ”rikki” puuttuvan sosiaalisen kanssakäymisen vuoksi (sosiaalinen konteksti jätetty huomioimatta). Strategiaa ei voi nähdä käytäntönä, jota ihmiset noudattavat organisaation mikrotasolla, sillä strategiasta ei ole päässyt muodostumaan yhteistä ymmärrystä (merkityksen rakentaminen ja antaminen - kierrenuoli), ja strategia ei ole läsnä (pienempi kierrenuoli). Työntekijät ovat pudonneet strategisesti tärkeiden toimijoiden joukon ulkopuolelle (valkoinen katkoviivasoikio). Organisaation kannalta haluttua strategista tavoitetta ei ole mahdollista saavuttaa (katkoviivasuorakaide).



Kuvio 8. Kokemukset strategian ilmenemisestä.

Nivellettäessä teoriaa ja empiriaa yhteen voidaan tehdä seuraavia havaintoja ja päätelmiä *strategian olemuksesta*: strategian klassisen lähestymistavan kannattajille tuloksellisuus ja voiton maksimointi ovat liiketoiminnan lopullinen tavoite (Whittington 2001), strategian ytimessä on yrityksen strateginen asemointi (Porter 1996), strategiaan liittyy joukko sääntöjä (Ansoff ym. 1989) ja se on tarkkaan harkitun prosessin lopputulos, jossa ylimmän johdon rooli on korostunut (Porter 1996; Whittington 2001). Tässä tutkimuksessa esiin tulleet kokemukset strategian olemuksesta ovat samansuuntaisia teoriassa esitettyjen väitteiden kanssa. Tämä näkyi muun muassa siten, että strategian sisällön koettiin liittyvän vahvasti taloudellisiin tunnuslukuihin ja tulosten saavuttamisen koettiin korostuneesti olevan strategisesti tärkeää toimintaa. Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet kritisoivat sitä, että tunnuslukuihin keskitytään liikaa, ja kokivat, että tulos saavutetaan muun toiminnan avulla. Haastateltavien kokemuksen mukaan strategia antaa toiminnalle suunnan sekä ohjeet siitä, kuinka tulee toimia. Tämän lisäksi strategian koettiin tuovan turvallisuutta.

Strategian prosessuaalisen lähestymistavan mukaan strategian tavoitteena on oppiminen ja organisaation kehittyminen (Whittington 2001; Mintzberg 1978, 1987b). Keskeistä prosessuaalisessa strategian lähestymistavassa on myös se, että strategian ja strategisen tahtotilan avulla työntekijöitä motivoidaan sitoutumaan tavoitteisiin, ja niiden avulla pidetään intoa yllä (Mintzberg 1978, 1994; Hamel & Prahalad 1989). Tutkimustulokset osoittavat selkeästi, että strategian halutaan sitouttavan ja motivoivan organisaation toimijoita ja sen halutaan myös luovan uskoa ja intoa toimintaan. Tämä käy ilmi haastateltavien kokemuksista strategian olemuksesta, johon he yhdistivät muun muassa ihmisten ja organisaation kehittymisen, oppimisen, haasteiden ymmärtämisen, muutoksen ja mahdollisuudet.

Strategia käytäntönä -lähestymistavan kannattajien mukaan *strategian olemusta* luonnehtii sanonta ”strategia ei ole jotain, mikä organisaatiolla on, vaan jotain, mitä ihmiset tekevät” (mm. Jarzabkowski 2004; Johnson ym. 2006). Tutkimustulosten mukaan erityisesti tutkimukseen osallistuneet työntekijät kokivat, ettei organisaatiolla ole strategiaa, ettei strategia ohjaa päivittäistä toimintaa, se ei vaikuta, siihen ei uskota, eikä se liity ihmisen päivittäiseen työhön. Tämä puolestaan johtaa siihen, ettei strategiaa voida rinnastaa ihmisten tekemiseen. Strategian ei koeta olevan läsnä, ja strategian olemusta kuvastaa strategian poissaolo. Tutkimustulokset osoittavat, että tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa koetaan, että strategia on jotain, mikä organisaatiolla on, eikä jotain, mitä ihmiset tekevät. Toisaalta

organisaation toimijat ilmaisivat tarvitsevansa ja haluavansa sitä, että strategia ohjaisi päivittäistä toimintaa ja että se olisi läsnä, jolloin strategian voitaisiin ajatella olevan jotain, mitä ihmiset tekevät. Edellä esitettyjen *strategian olemukseen* liittyvien teoreettisten ja empiiristen tutkimuslöydösten perusteella on muodostettu seuraavat *propositiot:*

> *Propositio 1:* Mikäli maksimaalinen tuloksen tekeminen määrittää kaikkea yrityksen toimintaa ja voiton tekemisen tulisi olla työntekijöiden intohimona, niin työntekijät kokevat, ettei strategia ole läsnä.
>
> *Propositio 2:* Kun yritys keskittyy muuhun kuin maksimaalisen tuloksen tekemiseen, esimerkiksi organisatoriseen kehittymiseen ja oppimiseen, saavuttaa yritys sen toimijoiden kokemuksen mukaan strategiset tulostavoitteensa paremmin.
>
> *Propositio 3:* Silloin kun strategian koetaan olevan läsnä organisaation arkipäivän toiminnassa ja työtehtäviin liittyvät tavoitteet ovat inspiroivia, ovat työntekijät motivoituneita ja sitoutuneita yrityksen toimintaan sekä kokevat työnsä yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta merkittäväksi.

Tarkasteltaessa *strategia arjessa* -teemaan liittyvää teoreettista ja empiiristä tietämystä voidaan tehdä seuraavia havaintoja ja päätelmiä: strategia käytäntönä -lähestymistavassa keskitytään organisaation päivittäiseen toimintaan ja niihin toimintoihin, jotka johtavat strategisiin lopputuloksiin (mm. Whittington 1996, 2006; Johnson ym. 2003; Jarzabkowski 2005). Strateginen toiminta nähdään organisaation toiminnan ”virtana”, joka liittää yhteen strategian sisällön ja strategiaprosessin, harkitun ja emergentin strategian sekä strategisen ajattelun ja strategisen toiminnan vastavuoroisina, yhteen kietoutuneina, toistuvina ja erottamattomina kokonaisuuden osina (Jarzabkowski 2005). Strategista toimintaa voivat toteuttaa johtajat organisaation ytimessä tai esimiehet ja työntekijät organisaation reuna-alueilla (Regnér 2003). Strategisesti tärkeä toiminta voi ilmentää ”totuutta” tai ”olemista” (Chia & Holt 2006). Strategisesti tärkeiksi toimijoiksi nähdään kaikki yrityksessä toimivat henkilöt (mm. Jarzabkowski 2005; Johnson ym. 2003; Mantere 2005). Strategisesti tärkeän toiminnan toteuttamiseksi tulee olla käytössä erilaisia työtapoja, -välineitä, -menetelmiä ja -prosesseja (Whittington 2002, 2003).

Tutkimustulokset osoittavat, että haastateltavat kokivat strategisen toiminnan ”virtauksen” olevan kohdeorganisaatiossa pysähtynyt, joskin halua ”virtauksen” elävöittämiseen oli olemassa. Tämä ilmenee tutkimustuloksissa strategian läsnä olemisen tarpeellisuuden korostamisena. Tutkimustulokset osoittavat työntekijöiden kokevan, että eniten strategista

toimintaa tapahtuu organisaation ytimessä, mikä tarkoittaa sitä, että johtajat ovat strategisesti tärkeän toiminnan toteuttajia. Tutkimustulokset osoittavat kuitenkin myös sen, että työntekijät haluavat strategian olevan voimakkaasti läsnä ja haluavat toteuttaa sitä. Kyseinen tutkimustulos voidaan rinnastaa Regnérin (2003) sekä Chian ja Holtin (2006) käsityksiin strategiasta ”olemisena” ja ”läsnä olevana” sekä siihen, että organisaation reuna-alueilla tapahtuva esimiesten ja operatiivisen tason työntekijöiden toiminta voisi myös olla strategista (vrt. Regnér 2003). Eräs mielenkiintoinen tutkimuslöydös oli se, että työntekijöiden oli helppoa nimetä yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeiseen toimintaan liittyviä työtapoja, -välineitä, -menetelmiä ja -prosesseja, vaikka strategia oli heille ”tuntematon” ja poissa oleva. Edellä esitettyjen *strategia arjessa* -teemaan liittyvien teoreettisten ja empiiristen tutkimuslöydösten perusteella on muodostettu seuraavat *propositiot:*

> *Propositio 4:* Silloin kun eri organisaatiotasojen toiminta nähdään eriarvoisena ja strategisesti tärkeää toimintaa tapahtuu vain organisaation ytimessä, johtotasolla, ei organisaation sisäinen toimintojen virtaus ole eheää, eikä yritys todennäköisesti voi tuottaa asiakkailleen sitä lisäarvoa, jota se strategiassaan on luvannut.
>
> *Propositio 5:* Silloin kun toimintojen virtaus ei ole eheää ja organisaation reuna-alueilla tapahtuva toiminta koetaan työntekijöiden keskuudessa merkityksettömäksi, todennäköistä on, että strategia on mielletty vain johdon työkaluksi, eikä se näin ollen voi olla läsnä organisaation kaikkien toimijoiden toiminnassa eikä myöskään motivoida työntekijöitä huippusuorituksiin saati huipputuloksiin.

Kun teoriaa ja empiriaa tarkastellaan *strategian jalkautumisen* näkökulmasta, voidaan tehdä seuraavia havaintoja ja päätelmiä: strategia käytäntönä -lähestymistapa ymmärtää strategian sosiaalisena tapahtumana, joka on läsnä organisaation jäsenten jokapäiväisessä elämässä (mm. Jarzabkowski 2005; Johnson ym. 2003; Johnson ym. 2007), ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toteutuneen toiminnan virtauksena (mm. Jarzabkowski). Weickin (1995) mukaan monille organisaatioille on tyypillistä, että sen työntekijät joutuvat jatkuvasti ymmärtämään ja järkiperäistämään monimutkaisia asioita, joihin myös strategisesti tärkeä toiminta voidaan rinnastaa. Asioiden järkiperäistäminen eli merkityksen rakentaminen vaikuttaa siihen, millaiseksi organisaation jäsenten identiteetti muodostuu. Yksilöt ja yhteisö rakentavat todellisuutta tekemällä asioita ympäröivässä maailmassa. Merkityksen rakentaminen on sosiaalista toimintaa, jatkuvaa kommunikaatiota, jossa syntyvien organisaatioiden tarinoiden uskottavuus pitää toiminnan käynnissä. (Weick 1995, 2005.)

Tutkimustulosten mukaan haastateltavat kokivat, että merkityksen rakentaminen on strategian jalkautumisen edellytys. Mikäli organisaation jäsenet, erityisesti työntekijät, eivät saa mahdollisuutta yhteisen strategisen ymmärryksen luomiseen, he eivät koe strategiaa läsnä olevaksi. Tutkimustulokset osoittavat, että tutkimukseen osallistuneet kokivat strategian jalkautumisen edellytyksenä olevan muun muassa identiteetin luomisen, positiivisen oman tarinan olemassa olon, strategian sisäistämisen osallistavassa toiminnassa ja yhteisen näkemyksen luomisen. Yhdessä tekeminen ja yhteinen toiminta koetaan myös merkittäväksi. Gioia ja Chittipeddi (1991) sekä Balogun ja Johnson (2004, 2005) liittävät merkityksen rakentamisen strategisen muutoksen alullepanoon liittyvään prosessiin, jossa ymmärtämisen ja vaikuttamisen elementit vuorottelevat. Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että strategiaan liitetään positiivisella tavalla muutos ja muuttumisen mahdollisuus, mutta koska strategiaan ei voi antaa omaa panostaan eikä strategiasta ole luotu yhteistä ymmärrystä, ei sen koeta voivan vaikuttaa jokapäiväiseen toimintaan, ja näin muutos jää toteutumatta. Edellä esitettyjen *strategian jalkautumiseen* liittyvien teoreettisten ja empiiristen tutkimuslöydösten perusteella on muodostettu seuraavat *propositiot:*

> *Propositio 6:* Strategia vaikuttaa jokapäiväiseen toimintaan ja toteutuu, kun organisaatiossa on yhdessä luotu vahva identiteetti, organisaatiolla on oma positiivinen tarina itsestään, strategia on sisäistetty osallistavassa toiminnassa ja merkityksen rakentamisen lopputuloksena on yhteinen ymmärrys yrityksen suunnasta.
>
> *Propositio 7:* Yritykset, jotka ovat tunnustaneet strategian olevan sosiaalinen ilmiö ja vaativan jatkuvaa merkityksen rakentamista ja antamista sekä vuorovaikutusta ja kommunikointia, ovat myös tunnistaneet strategisesti tärkeän toiminnan olevan organisaation normaalia päivittäistä toimintaa.
>
> *Propositio 8:* Tulevaisuuden menestyviä yrityksiä ovat ne, jotka myöntävät strategian olevan koko organisaatiota koskeva sosiaalinen tapahtuma ja luovat itselleen ideologian, toimintamallit ja rakenteet, joissa kaikilla on mahdollisuus strategisen merkityksen rakentamiseen vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten kanssa.

Tutkimuslöydösten perusteella on mielenkiintoista pysähtyä miettimään vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin sekä merkityksen rakentamisen ja antamisen vaikutusta ihmisten kokemuksiin strategiasta ja strategian toteutumisesta. Ehkä liian harvoin havaitaan saatikka myönnetään sitä, että strategia voitaisiin ymmärtää sosiaalisena ilmiönä. 2000-luvun globaalitalouden ja hyperkilpailun aikakausi on muuttanut yritysten strategioita merkittävästi, ja kilpailuetua haetaan uusin keinoin ja strategioita muutetaan tiheämpään tahtiin kuin koskaan aikaisemmin, sillä nopeus ja innovatiivisuus ovat menestymisen avaintekijöitä. Alati

muuttuvat strategiat ja kiihtynyt kilpailu luovat haasteita organisaatioiden työntekijöiden strategisen ymmärryksen muodostumiselle, samalla kun työntekijän itsenäisyyden korostaminen on huipussaan. Ihmiset haluavat kuitenkin ymmärtää, mitä asioita heidän tulee tehdä ja miksi, sillä he haluavat kokea työnsä mielekkääksi ja osaksi isompaa kokonaisuutta.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perusteella tutkittavasta ilmiöstä muodostettiin esiymmärrys, jossa *strategia ymmärrettiin organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvana sosiaalisena ja käytännönläheisenä toimintana, joka johtaa yrityksen kannalta keskeisiin lopputuloksiin, kuten taloudellisen tuloksen saavuttamiseen ja organisatoriseen oppimiseen, tietoisesti luotujen tai tiedostamatta syntyneiden strategioiden sekä yhteisesti rakennettujen merkitysten avulla.* Tutkimuslöydökset osoittivat, että kohdeorganisaatiossa *strategia halutaan ymmärtää organisaation kaikissa toimijaryhmissä tapahtuvana yhteisenä arkipäiväisenä toimintana, joka ohjaa kaikkien toimintaa ja jossa strategia on oivallettu yhdessä ja siitä on muodostettu yhteinen käsitys ja ymmärrys. Strategian halutaan myös osoittavan, että työntekijöiden työ on tärkeää ja että se luo uskoa, turvallisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä antaa vahvan identiteetin. Strategian halutaan olevan läsnä ja organisaation halutaan olevan elävä.* Tutkimuslöydösten perusteella voidaan todeta, että strategia käytäntönä -lähestymistapa täydennettynä strategian perinteisillä lähestymistavoilla on mahdollistanut tämän tutkimuksen tutkimustehtävän monipuolisen tarkastelun. Teorian ja aineiston avulla on saatu tutkimustehtävä ratkaistuksi.

4.2 Ajatuksia johdolle

Toiminnan tietoinen kehittäminen edellyttää olemassa olevien toimintatapojen merkitysaspektien ymmärtämistä, minkä vuoksi seuraavaksi esitetään johdolle tutkimuksen tuloksiin perustuvia ajatuksia. Tutkimuksen mukaan strategia käsitetään työntekijöiden keskuudessa vain johdon työkaluna, eikä sillä nähdä olevan konkreettista yhteyttä työntekijän päivittäiseen toimintaan. Yrityksen johto puolestaan ei aina tule ajatelleeksi, että hienosti suunniteltu strategia ei siirry paperilta käytäntöön ilman onnistunutta implementointia ja yhteisen ymmärryksen luontia. Strategian täytyy olla kaikkien yrityksen toimijoiden ymmärrettävissä, ja siitä tulisi löytyä konkreettinen kuvaus siitä, millä tavalla jokainen toimija kytkeytyy omalla strategisesti tärkeällä toiminnallaan yritykseen. Yrityksen sisällä olevat strategiakäsitykset poikkeavat toisistaan tietyssä määrin, mikä luo omat haasteensa strategian

implementoinnille. Jotta strategia toteutuisi, johtajien tulisi havaita ja ymmärtää strategian käytännön toteuttajien, eli työntekijöiden, käsitykset siitä, mitä strategia on.

Strategian täytyy olla läsnä organisaation arjessa, jotta yritys saavuttaisi strategiassa asettamansa tavoitteet. Arjen toiminnasta tulee näin ollen kyetä tunnistamaan ja nimeämään ne toiminnat ja toiminnot, jotka ovat strategisesti tärkeitä ja liittyvät kaikkien organisaation toimijoiden päivittäiseen työhön. Organisaation täytyy myös virallisesti todeta, että tällaisen strategisesti tärkeän työn suorittajina toimivat myös yrityksen työntekijät. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että johdon tulee päättää ja nimetä strategisesti tärkeät toiminnan ja tekemisen osa-alueet, jotta strategian keskeinen sisältö saataisiin implementoitua aidosti käytäntöön ja itse toimintaan. Toisaalta oleellista on myös kyetä ymmärtämään strategisesti tärkeän toiminnan ”kerroksellisuus” tai ”moniulotteisuus”. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että strategian suunnittelun voidaan katsoa olevan yrityksen ylimmän johdon strategisesti tärkeää toimintaa, kun taas strategian implementoinnin voidaan katsoa olevan linjajohdon ja esimiesten strategisesti tärkeää toimintaa. Projektin johtamisen voidaan puolestaan katsoa olevan projektipäällikön strategisesti tärkeää toimintaa ja projektityön projektiasiantuntijan strategisesti tärkeää toimintaa.

Yrityksessä tulisi siis havaita ja ymmärtää organisaation eri toimijoiden osallisuus strategisesti tärkeään tekemiseen. Jokaisella tulee olla oma tärkeä paikkansa strategian toteuttamisessa. Tämä edellyttää vahvaa strategian ymmärrystä. Ymmärrys syntyy puolestaan siten, että organisaatiossa on keskustelukulttuuri, jossa strategiasta muodostetaan osallistavan toiminnan avulla yhteinen ymmärrys ja strategiaa käydään toistuvasti yhdessä läpi. Yhteinen ymmärrys mahdollistaa identiteetin ja organisaatioon kuulumisen tunteen syntymisen. On tärkeää havaita, että johtajilla ja esimiehillä on mahdollisuus strategiaymmärryksen synnyttämiseen yhteisissä strategiaworkshopeissaan ja johtoryhmissään, joita on useamman kerran vuodessa, mutta työntekijöillä on usein mahdollisuus rakentaa strategiaymmärryksensä vain yhden strategiatiedotustilaisuuden perusteella. Yhden tiedotustilaisuuden perusteella ei yhteistä käsitystä synny, eikä strategia jalkaudu läsnä olevaksi.

Johdon tulisi miettiä sitä, haluavatko he aidosti jalkauttaa strategian alas organisaatioon. Haluavatko he, että strategia on läsnä ja elävä organisaation arjessa? Haluaako johto, että yrityksen työntekijät osallistuvat organisaation strategiaan? Tämä mietintä johtaa myös

pohdintaan siitä, ketkä ovat yrityksen strategisia toimijoita – onko johto yrityksen ainoa strategisesti tärkeä toimijaryhmä, vai voivatko myös työntekijät olla strategisesti tärkeitä toimijoita? Strategiaa suunnitellessaan ja sitä implementoidessaan johdon tulee miettiä, miten mahdollisimman moni yrityksen työntekijä saadaan mukaan ”yhteiselle matkalle”. Mikäli jokaisella toimijalla ei ole strategisesti tärkeää roolia yhteisellä matkalla, niin tällöin yrityksen on varmasti vaikeaa saavuttaa asettamansa tavoitteet. Yrityksen kannalta on myös merkittävää, että se kykenee tunnistamaan ja nimeämään strategian toteuttamiseen käytettävät välineet ja tekniikat, jotta niiden laaja ja syvällinen hyödyntäminen olisi mahdollista strategisesti tärkeässä toiminnassa. Oleellista on siten tunnistaa ja ymmärtää se, mistä puhutaan, kun puhutaan strategiasta. Vai pitäisikö puhua jostakin muusta kuin strategiasta organisaatiotason mukaan? Parhaimmillaan strategian avulla kaikki organisaation toimijat – työntekijät, esimiehet ja johtajat – kokevat työnsä merkitykselliseksi: he ovat ylpeitä organisaatiostaan, ovat sitoutuneita ja motivoituneita, kokevat yhteenkuuluvuutta ja ennen kaikkea ymmärtävät strategian merkityksen ja sisällön samalla tavoin. Pitää siis päättää, halutaanko strategian olevan läsnä vai halutaanko sen olevan vain paperilappu johdon pöydällä. Haluavatko johtajat hyödyntää strategiaa, mitä eräs haastatelluista työntekijöistä ehdottaa:

> *Koska jos semmoinen strategia on, niin miks ei sitä hyödynnetä täällä… Varmasti auttais yksittäisiä työntekijöitä sil tavalla huomaamaan ihan, et hei, meistä huolehtii joku tuolla ylätasollakin. Se on niin kun ett asioihin tartutaan ja ett asioihin puututaan ja tota ohjataan sitä toimintaa siihen malliin, että mikä on meidän oma tapa.* – Työntekijä T8.

Strategia käytäntönä -lähestymistapaa voisi mielestäni hyödyntää kohdeorganisaatiossa strategian konkretisoinnissa ja strategiaan voisi liittää enemmän prosessuaalista ajattelumallia toiminnan elävöittämiseksi. Kysymys kuuluukin, oletko sinä – johtaja – valmis muuttamaan käsitystäsi strategiasta?

4.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen reliaabelius (luotettavuus) tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kyvykkyyttä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2005, 216). Tutkimusmenetelmien ja tutkittavan ilmiön perusrakenteen vastaavuus on eräs ihmistieteellisen tutkimuksen, kuten fenomenologisen tutkimuksen, luotettavuuden tarkastelun lähtökohta (Virtanen 2006, 200). Perttula (1995, 102–104) on nimennyt yhdeksän fenomenologisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeriä. Tutkimusprosessin tulee olla johdonmukainen, millä tarkoitetaan sitä, että tutkittavan ilmiön, tutkimuksen aineiston hankintatavan, teoreettisen lähestymistavan ja analyysimenetelmän välillä tulee olla looginen yhteys. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan tutkimukselliset valintansa, ja tutkimusaineiston analyysinkuvaukseen tulee kiinnittää huomiota. Tutkimuksen tulee edetä aineistolähtöisesti, ja tutkimusprosessi on aina kontekstisidonnainen. Yksi luotettavuuden kriteeri on tiedon laatu, jolla tarkoitetaan käsitteellistä yleistettävyyttä. Usean metodin yhdistäminen sekä tutkimustuloksen rinnastettavuus aikaisempiin tuloksiin ovat myös luotettavan tutkimuksen tunnusmerkkejä. Tutkimusraportista tulee myös ilmetä, miten tutkija on analysoinut ja raportoinut tutkimusaihetta sen eri vaiheissa. Tutkijan tulee suorittaa tutkimuksensa vaiheet systemaattisesti noudattaen tutkimuksellista vastuullisuutta. (Perttula 1995, 102–104.) Myös tutkijan omat ennakkokäsitykset, intressit, esitulkinta ja asema, josta tutkija lähtee tutkimaan valitsemaansa tutkimuskohdetta, vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen (Virtanen 2006, 198). Tutkimuksen validius tarkoittaa puolestaan valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tällä tarkoitetaan tutkimuskuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi ym. 2005, 216–217.)

Tässä tutkielmassa on pyritty kiinnittämään huomiota tutkimusprosessin johdonmukaisuuteen suunnittelemalla ja noudattamalla tutkimusprosessia huolellisesti. Tämän lisäksi aineiston hankintatavan, teoreettisen lähestymistavan ja analyysimenetelmän välille on yritetty rakentaa looginen yhteys noudattamalla valittua tutkimusotetta ja perustelemalla tehdyt valinnat. Tutkimusaineiston analyysinkuvaukseen käytettiin runsaasti aikaa ja aineistoa pyrittiin ”kuulemaan” sen omilla ehdoilla intuitiota hyödyntäen, jotta analysointi olisi mahdollisimman aineistolähtöistä ja valittua tutkimusotetta noudattavaa. Analysointivaiheen jälkeen tutkielmassa tavoiteltiin synteesin muodostumista ja käsitteellisen merkitysverkoston synnyttämistä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusprosessin lopuksi pyrittiin tutkimustulosten

käsitteelliseen yleistettävyyteen. Tulee kuitenkin muistaa, että nyt tehdyt johtopäätökset perustuvat pieneen otokseen, ja joku toinen tutkija olisi voinut tulkita aineistoa toisella tapaa kuin nyt on tehty.

Tutkielman vahvuudeksi voi nostaa uuden teoreettisen strategia käytäntönä -lähestymistavan käytön tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen osana. Myös itse teoreettinen viitekehys eli teoreettinen esiymmärrys on mielestäni tutkielman vahvuuksia. Kolmas tutkimuksen vahvuus on mielestäni se, että tutkittavasta ilmiöstä nivoutui onnistunut synteesi. Tutkijana nautin erityisesti teoreettisen esiymmärryksen muodostumiseen liittyvästä oppimisprosessista, haastateltavien kertomista ajatusmaailmaani avartavista kokemuksista sekä tutkimustulosten synnyttämistä oivalluksista. Toisaalta teoria ja empiria eivät mielestäni antaneet selvää vastausta siihen, mitä strategia sosiaalisena ilmiönä tarkoittaa ja miten merkityksen rakentaminen ja antaminen ohjaavat strategista toimintaa. Tämän vuoksi merkityksen rakentamisen prosessi strategian jalkautumisessa, eli strategia sosiaalisena ilmiönä, voisi olla mielenkiintoinen jatkotutkimusalue tulevaisuudessa. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla strategisten toimijoiden roolin selvittäminen Mantereen (2003) luoman strategisten toimijoiden sosiaalisten luokkien avulla. Ylipäätänsä tärkeää olisi tehdä lisää tutkimuksia operatiivisen tason työntekijöiden strategiakokemuksista. Strategy as practice -lähestymistapa on itsessään myös mielenkiintoinen, ja sen käyttökelpoisuutta konkreettisessa toiminnan kehittämisessä olisi kiinnostavaa kehittää teoreettisessa mielessä. Tällä tarkoitan sitä, voisiko strategy as practice -teoriaa kehittää siihen suuntaan, että se antaisi suoraan johdolle ohjeita siitä, miten organisaation tulee strategiaa lähestyä, ymmärtää ja jalkauttaa.

Tutkielman teossa haasteellisinta oli tutkimusongelmien määrittäminen siten, etteivät ne ole liian laaja-alaisia ja että niihin on löydettävissä sekä teoreettinen että empiirinen vastaus. Myös riittävän väljän teemahaastattelurungon laatiminen aiheutti melko paljon työtä. Tutkielman teossa haasteellista oli myös empiirisen aineiston kirjoittaminen kuvaukseksi siten, ettei kuvauksessa ole käytetty liikaa suoria lainauksia, sekä kuvauksen kytkeminen aineiston analyysiin. Myös oma roolini tutkijana jännitti kolmesta eri syystä. Onnistuisinko tekemään riittävän hyvän tutkielman, jonka voisin näyttää työnantajalleni hyvillä mielin? Osaanko tehdä haastattelut kyllin hyvin, jotteivät haastateltavat ajattele, että tuhlaan heidän aikaansa? Miten saan pidettyä omat ennakkokäsitykseni tutkittavasta ilmiöstä taka-alalla

tutkimuksen ajan? Runsas haastateltavien sekä tutkimuksesta tietoisten kollegoiden ja muiden henkilöiden positiivinen palaute sekä myönteinen suhtautuminen tutkimustani kohtaan siivittivät minua opinnäytetyön tekemisessä eteenpäin. Tutkimuksen teon aikana olen oppinut paljon itse strategiasta ja siitä, miten se ilmenee organisaation päivittäisessä toiminnassa. Olen myös sitä mieltä, että olen pystynyt muuttamaan käsityksiäni strategiasta uudenlaiseen, käytännönläheisempään suuntaan. – Entä sinä, muuttuivatko sinun käsityksesi strategiasta?

LÄHTEET

PAINETUT LÄHEET

Aaltonen, P. (2003). Actions that realise strategy. *A paper presented at the 19th EGOS Colloquium, Copenhagen, July 3–5, 2003*.

Aaltonen, P. (2007). *Adoption of strategic goals. Exploring the success of strategy implementation through organizational activities.* HUT, Laboratory of Work Psychology and Leadership, Doctoral Dissertation Series 2007/3. Espoo: Helsinki University of Technology.

Aaltonen, P., Ikävalko, H., Mantere, S., Teikari, V., Ventä, M. & Währn (2001). *Tiellä strategiasta toimintaan. Tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa.* Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, STRADA-projekti. Helsinki: Yliopistopaino.

Ansoff, I. (1981). *Strateginen johtaminen*. Espoo: Weilin + Göös, Ekonomiasarja.

Ansoff, I. H. & McDonnell, E. J. (1989). *Strategia 2000*. Helsinki: Rastor-julkaisut.

Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(7), 523–549.

Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1574–1601.

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 challenge for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1), 217–242.

Eskola, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 133–157.

Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(1991), pp. 433-448.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63–76.

Hendry, J. & Seidl D. (2003). The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practice of Strategic Change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 175–196.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2005). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hoon, C. (2007). Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, 60(6), 921–952.

Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 23–55.

Jarzabkowski, P (2004). Strategy as practice: Recursiveness, Adaptation and Practice-in-Use. *Organization Studies*, 25(4), 529–569.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice. An activity-based approach*. London: Sage.

Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: The Challenge of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources.* Cambridge: Cambridge University Press.

Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Active-Based View. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002). *Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus.* 2. painos. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi.* Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2007). *Strategian toteutus. Synergiaetujen luominen balanced scorecardin avulla*. Helsinki: Talentum.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Laine, T. (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin.* Jyväskylä: PS-Kustannus, 26–43.

Mantere, S. (2003). *Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process.* HUT, Industrial Management and Work and Organizational Psychology, Doctoral Dissertation Series No 5/2003. Espoo: Helsinki University of Technology.

Mantere, S. (2005). Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, 3(2), 157–184.

Martinsuo, M. & Ikävalko, H. (2006). Strategizing through projects. Practices and strategy realization in single projects and project portfolios. *Paper to be presented at EGOS Colloquium, 6-8 July, 2006, Bergen, Norway.*

Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.

Mintzberg, H. (1987a). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66–75.

Mintzberg, H. (1987b). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24.

Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.

Moilanen, P. & Räihä, P. (2001). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin.* Jyväskylä: PS-Kustannus, 44–67.

Perttula, J. (1995). *Kokemus psykologisena tutkimuskohteena – johdatus fenomenologiseen psykologiaan*. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.

Porter, M. E. (1984). *Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat*. Helsinki: Rastor.

Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(Winter 1991), 95–117.

Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

Rauhala, L. (2005). *Hermeneuttisen tieteenfilosofian analyyseja ja sovelluksia*. Helsinki: Yliopistopaino.

Regnér, P. (2003). Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57–82.

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.

Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. *Journal of Management Studies*, 40(1), 142–174.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Virtanen, J. (2006). Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 149–211.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks (California): Sage.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organizational Science*, 16(4), pp 409-421.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735.

Whittington, R. (2001). *What is strategy and does it matter?* 2nd Edition. London: International Thomson Business Press.

Whittington, R. (2002). Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing Field. *Paper published in an abridged version in Best Paper Proceedings Academy of Management Denver*.

Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117–125.

Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.

Whittington, R. (2007). Strategy Practice and Strategy Process: Family Difference and the Sociological Eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575–1586.

Whittington, R., Eamonn, M., Mayer, M. & Smith, A. (2006). Practices of Strategising/Organising. Broadening Strategy Work and Skills. *Long Range Planning*, 39(6), 615–629.

Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J. & Rouleau, L. (2003). Taking Strategy Seriously. Responsibility and Reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, 12(4), 396–409.

Whittington, R., Johnson, G. & Melin, L. (2004). The Emerging Field of Strategy Practice: Some links, a trap, a choice and confusion. *Paper published at EGOS Colloquium, Slovenia*.

WWW-lähteet

Kohdeorganisaation internetsivut.

Muut lähteet

Lilius, A-L. (2008). Johtaminen on keksittävä uudelleen. *Talouselämä 12/2008*, 18–24.

Haastattelut

Ks. liite 4.

LIITE 1: Aiheen esittelykirje johdolle

Hei,

Kiitos, että saan tehdä yhteistyötä BU:si kanssa liittyen pro gradu -tutkielmaani ja KTM-tutkintoa, jota teen Tampereen yliopiston kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunnan johtamistieteiden laitokselle. Tutkimukseni käsittelee strategiaa ja gradun tämän hetkinen työotsikko on **”Mitä strategia on? Johdon, esimiesten ja työntekijöiden kokemukset strategisesti tärkeästä toiminnasta**”.

Pro gradussa sovellan uutta **strategy as practice** -lähestymistapaa strategiaan, Uudessa strategy as practice -lähestymistavassa strategia ymmärretään sosiaalisena ilmiönä, joka tapahtuu yrityksen jäsenten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämän lisäksi strategia on mikrotasolla tapahtuvaa käytännönläheistä toimintaa. Strategia nähdään ”arkipäiväisenä tekemisenä” mutta kuitenkin strategisesti merkityksellisenä. Tämä uusi lähestymistapa on nyt ”muodissa” akateemisten tutkijoiden keskuudessa. Näkökulman polttopisteessä ovat strateginen toiminta (strategy practice/praxis), strategiaa toteuttavat henkilöt (strategy practitioners) ja strategian toteuttamisen käytännöt (strategy practices).

Jotta pro gradu -tutkimus täyttäisi sille esitetyt akateemiset vaatimukset, tarvitsen myös case-yrityksen ja sieltä empiiristä aineistoa (= haastatteluita). Tässä astuu kuvaan liiketoiminta-alue A ja sinun BU:si. Toivoisin voivani haastatella sinun BU:ssa seuraavia henkilöitä Suomesta, X, Z ja Y kaupungeista:

- BU vetäjää eli sinua
- 1 x SBU vetäjä
- 1 x unit manager / jaospäällikkö
- 3 x operatiivisen tason työntekijää (esimerkiksi projektipäällikkö, konsultti ja asiantuntija).

Arvioni on, että haastatteluihin menee aikaa noin 1 h – 1.5h. On tarkoitus, että haastattelut nauhoitetaan, mutta gradussa haastatellut henkilöt esiintyvät anonyymeinä, kun viittaan heidän kommentteihin.

Haastatteluiden ajankohta: viikot 22–25, josta viikko 22 olisi erinomainen, sillä silloin olen vielä opintovapaalla ja pääsisin tulemaan hyvin esimerkiksi X paikkakunnalle.

Kun olet miettinyt mielestäsi sopivat henkilöt haastattelua varten, voin olla heihin suoraan yhteydessä itse, kertoa haastattelusta ja sopia haastatteluajat. Voimme myös vaihtoehtoisesti tehdä niin, että lähetämme valituille henkilöille ensin sähköpostin aiheesta, ja vasta tämän jälkeen olen heihin yhteydessä. Kumpi tuntuisi sinusta sopivammalta teidän tapauksessa?

Tutkielmani hyöty yritykselle on (vaikka otos onkin pieni), että sen avulla saataisiin selville

- millaisia strategiakokemuksia ja -käsityksiä ihmisillä on
- millaiset päivittäiset aktiviteetit nähdään strategisesti tärkeinä
- keitä pidetään strategisesti tärkeinä toimijoina
- millaisia strategian toteuttamisen käytäntöjä on olemassa
- millaisia kokemus- ja käsityseroja johdolla, esimiehillä ja työntekijöillä on strategiasta sekä strategisesti tärkeästä toiminnasta

Saadut tutkimustulokset voisivat auttaa meitä ymmärtämään ja huomioimaan strategiasta vallitsevia mahdollisia kokemus- ja käsityseroja eri organisaatiotasoilla. Tämän puolestaan ajattelen auttavan meitä strategian implementoinnissa, jotta voisimme saavuttaa meille asetetut business-tavoitteet entistä paremmin. Tämän lisäksi saamme ehkä käsityksen siitä, miksi kaikki työntekijät eivät koe olevansa / tekevänsä strategisesti merkityksellistä työtä, vaan että se on enemmän johdon asia. Tutkimuksen ja siitä saatujen tulosten avulla voimme ehkä miettiä, mistä puhumme kun puhumme strategiasta vai pitäisikö meidän puhua jostakin muusta riippuen organisaatiotasosta.

P.S. Lopuksi haluan mainita, että haastattelu ei ole ”tentti” yrityksemme strategian sisällöstä.

Kiitos avusta!
Yhteistyöterveisin,
Minna Lahtinen

LIITE 2: Kutsukirje haastatteluun

Hei,

Asia: Haastattelupyyntö pro gradu tutkimusta varten

Nimeni on Minna Lahtinen ja työskentelen liiketoiminta-alueella A henkilöstöpäällikkönä. Teen liiketoiminta-alueellamme pro gradu -tutkimusta liittyen KTM-tutkintooni, jota suoritan Tampereen yliopiston Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunnan Johtamistieteiden laitoksella. Tutkielman tekemisestä on sovittu liiketoiminta-alueen johtaja N.N. sekä liiketoimintayksikön johtaja N.N. kanssa.

Pro gradu -tutkimukseni käsittelee strategiaa ja tutkielman otsikko on nimeltä: **”Mitä strategia on? Johdon, esimiesten ja työntekijöiden kokemukset strategisesti tärkeästä toiminnasta**”.

Tutkielmassani strategia ymmärretään sosiaalisena ilmiönä, joka tapahtuu yrityksen jäsenten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämän lisäksi strategian ajatellaan olevan mikrotasolla tapahtuvaa käytännönläheistä toimintaa. Strategia nähdään siten ”arkipäiväisenä tekemisenä”, mutta kuitenkin strategisesti merkityksellisenä.

Tutkimukseni empiirisen osion tekemistä varten tarvitsen haastateltavia, minkä vuoksi toivon sinun olevan halukas olemaan yksi haastateltavista. Kuulisin mielelläni kokemuksiasi siitä, mitä strategia ja yrityksen toiminnan jatkumisen kannalta tärkeä toiminta sinun mielestäsi on. Haastattelu ei siten ole ”kuulustelu” yrityksemme strategiasta.

Haastatteluun menee aikaa noin 1 h–1.5h ja se suoritetaan yksilöhaastatteluna. Tavoitteenani on nauhoittaa haastattelu, jotta saan taltioitua haastattelun mahdollisimman autenttisena. Pro gradu -tutkielman kirjallisessa työssä haastatellut henkilöt esiintyvät anonyymeinä. Haastattelu ajoittuu viikolle 22–25 ja se toteutetaan siinä toimipisteessä, jossa työskentelet.

Käsitykseni mukaan saadut tutkimustulokset voisivat auttaa meitä kaikkia ymmärtämään ja huomioimaan strategiasta vallitsevia mahdollisia kokemuseroja eri organisaatiotasoilla. Tämän puolestaan ajattelen auttavan meitä strategian implementoinnissa, jotta voisimme saavuttaa meille asetetut erilaiset tavoitteet entistä paremmin.

Tulen lähipäivinä olemaan sinuun yhteydessä puhelimitse haastatteluajankohdan sopimiseksi.

Kiitos avustasi jo etukäteen!

Yhteistyöterveisin,
Minna Lahtinen

LIITE 3: Haastattelurunko

Teemat

Lähtökohtana on yrityksen tavoitteiden saavuttaminen, toiminnan jatkuminen sekä yrityksen sisäinen yhteistyö.

I. **Orientoituminen: Kerro lyhyesti työstäsi. Millainen on työpäiväsi?**

II. **Kokemukset strategisesti tärkeästä toiminnasta: toiminta, toimijat, toiminnot**

Toiminta:

- yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeinen päivittäinen toiminta
    - tekeminen: päivittäinen työ – työtoiminta – työaktiviteetit
    - suunnittelu – toimeenpano – toiminta – kehittäminen
    - päätöksenteko
    - yhteistyö
- *voitko kertoa mitkä tekemäsi asiat edellä kuvailemassasi työpäivässäsi ovat yrityksen kannalta keskeisiä ja miksi*
- *voitko kertoa konkreettisen esimerkin siitä, milloin koet tai olet kokenut tekeväsi yrityksen kannalta jotain keskeistä (oman työsi kautta, onnistuneet / epäonnistuneet hankkeet): mitkä elementit ovat vaikuttaneet onnistumiseen / epäonnistumiseen*

Toimijat:

- yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeisen toiminnan toteuttaja
    - kyvykkyys/osaaminen
    - mahdollisuus/halukkuus vaikuttaa – autonomia
    - mahdollisuus/halukkuus ymmärtää – kontrolli
- *voitko kertoa konkreettisen esimerkin siitä, miten itse voit tai olet voinut vaikuttaa yrityksen kannalta keskeiseen toimintaan (oman työsi kautta): mitkä elementit ovat vaikuttaneet onnistumiseen / epäonnistumiseen*

Toiminnot:

- yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeisen toiminnan toiminnot
    - työtavat, työvälineet, työmenetelmät, työprosessit, tietämys
    - hallinnolliset – episodiset – diskursiiviset
    - organisointi – kontrolli – viestintä
    - taloudelliset – sisäiset – asiakas – strateginen oppiminen
    - vakiintuneisuus – satunnaisuus
    - jäykkyys, muuttumattomuus – joustavuus, kehittyvyys
    - eksplisiittisyys – implisiittisyys
    - virallisuus – epävirallisuus
    - formaali tieto – hiljainen tieto
- *voitko kertoa konkreettisen esimerkin siitä, millaisten keinojen tai menetelmien avulla toteutat tai olet toteuttanut yrityksen kannalta keskeistä toimintaa (oman työsi kautta): mitkä elementit ovat vaikuttanet onnistumiseen / epäonnistumiseen*

III. Kokemukset strategiasta: strategia sisältönä ja prosessina

- mitä tulee mieleen sanasta strategia / mitä strategialla tarkoitetaan
    - strategian ydin – perusta – tavoite
    - strategian suunnitteluprosessi
    - strategian muotoilu ja implementointi
    - ylimmän johdon, esimiesten ja työntekijöiden rooli
    - organisaatiorakenne – ympäristö – tulevaisuus
- *voitko kertoa konkreettisen esimerkin siitä, mitä strategia tarkoittaa: onnistuneen/epäonnistuneen strategian elementit ja piirteet*
- *voitko kertoa miten kuvailemasi strategiatulkinta ilmenee omassa työssäsi*

IV. Kokemukset strategisesti tärkeään toimintaan liittyvästä yhteistyöstä

- yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeiseen toimintaan liittyvä yhteistyö
    - miten, missä ja keiden kanssa
    - henkilöstön osallistaminen – sitouttaminen
    - merkityksen rakentaminen – merkityksen antaminen
    - vuorovaikutus – viestintä
    - osallistuminen – sitoutuminen
    - ymmärtäminen – toiminta
    - virallinen – epävirallinen
    - vertikaalinen – lateraalinen
- *voitko kertoa konkreettisen esimerkin siitä, miten ja milloin strategia saadaan tai on saatu "tapahtumaan": mitkä elementit ovat vaikuttaneet onnistumiseen / epäonnistumiseen*

V. Voitko kertoa vielä jonkun esimerkin strategisesti tärkeästä toiminnasta?

Tuleeko mieleesi vielä jotain muuta, mitä haluaisit kertoa aiheeseen liittyen?

LIITE 4: Haastatteluaikataulu

VKO	Aika	Koodi	Kesto	Sivumäärä	Tila
20	klo 14.00–16.00	TEH	01:17,00		Neuvotteluhuone
22	klo 10.00–11.00	E7	00:51,07	10	Työhuone
22	klo 10.00–11.00	T2	00:50,02	11	Työhuone
22	klo 12.00–13.00	T3	00:58,34	12	Neuvotteluhuone
22	klo 9.00–10.00	T4	00:51,32	11	Työhuone
22	klo 13.00–14.00	T5	00:45,05	13	Neuvotteluhuone
22	klo 10.00–11.00	T6	00:43,10	10	Neuvotteluhuone
22	klo 13.30–14.30	T7	00:46,07	14	Neuvotteluhuone
22	klo 9.00–10.00	E1	00:54,38	11	Työhuone
22	klo 10.30–11.30	E2	00:58,45	12	Neuvotteluhuone
22	klo 9.00–10.00	J1	00:56,13	13	Työhuone
23	klo 12.00–13.00	E3	00:56,46	12	Neuvotteluhuone
23	klo 9.00–10.00	E4	00:43,32	10	Neuvotteluhuone
23	klo 13.00–13.30	J2	00:30,15	6	Neuvotteluhuone
24	klo 13.00–14.00	T8	00:37,16	8	Neuvotteluhuone
24	klo 8.00–9.00	J3	00:59,06	12	Neuvotteluhuone
25	klo 8.30–9.30	T9	00:33,09	8	Neuvotteluhuone
26	klo 9.00–11.00	E5	00:51,13	10	Neuvotteluhuone
26	klo 9.00–10.00	E6	00:57,41	11	Työhuone
26	klo 11.00–12.15	J4	01:04,18	10	Neuvotteluhuone
				204	

Selite:

TEH	*testihaastattelu*	*1 henkilö*
T	työntekijöiden haastattelu	8 henkilöä
E	esimieshaastattelu	7 henkilöä
J	johtajahaastattelu	4 henkilöä
	Tutkimukseen osallistuneita	19 henkilöä