

**TOIMIJUUS STRATEGIAKÄYTÄNNÖISSÄ:
DISKURSSI- JA KÄYTÄNTÖTEOREETTISIA AVAUKSIA**

Pikka-Maaria Laine

Sarja/Series A-1:2010



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

Copyright © Pikka-Maaria Laine & Turun kauppakorkeakoulu

ISBN 978-952-249-071-1 (nid.) 978-952-249-072-8 (PDF)

ISSN 0357-4652 (nid.) 1459-4870 (PDF)

UDK 65.012.2

65.01

65.012.4

303.7

Uniprint, Turku 2010

Omistan väitöskirjani isoäideilleni
Hilma Nevalaiselle ja Salme Eerolalle.

ESIPUHE

“The understanding of organization is inseparable from the organization of understanding.” (Jeffcutt 1994, 241)

Tämä tutkimusmatka on rikastuttanut elämääni monin tavoin. Yllä oleva lainaus kiteyttää merkittävimmän oppini: olen löytänyt erilaisia lähestymisiä asioihin ja ilmiöihin. Ennen kaikkea olen kuitenkin saanut hyviä ystäviä, joiden kanssa jatkan tutkimusmatkaa.

Ensimmäiseksi haluan kiittää Satu Lähtenmäkeä (Turun kauppakorkeakoulu) siitä, että hän tarjosi minulle tutkijan paikan ja rohkaisi minua etenemään omalla tielläni. Tällä tiellä minua ovat ohjanneet, auttaneet ja kannustaneet Susan Meriläinen (Lapin yliopisto) ja Eero Vaara (Hanken). Kiitos Susse siitä, että olet ohjannut minua kyseenalaistamaan ymmärryksiäni. Eero, sinulle kuuluu lämpimin kiitokseni haastavasta ja tinkimättömästä yhteistyöstä, jonka tulos muodostaa nyt merkittävän osan väitöskirjastani.

Suurkiitos myös Johanna Moisanderille (Helsingin kauppakorkeakoulu) lukuisista tiedon vuorille kiipeämisistä – ja vähän materiaalisemmillekin. Anu Valtoselle (Lapin yliopisto) erityiskiitos tärkeästä loppuvaiheen kannustuksesta Keropirtti-workshopeissa.

Kiitän lämpimästi väitöskirjani esitarkastajia Päivi Erikssonia (Kuopion yliopisto) ja Aki-Mauri Huhtista (Maanpuolustuskorkeakoulu). Teidän kommenttinne ja lausuntonne ovat minulle erityisen arvokkaita. Kiitos myös siitä, että suostuitte molemmat vastaväittelijöikseni.

Minulla on ollut ilo saada olla mukana monissa oppimisyhteisöissä. Ensimmäinen näistä oli Turun kauppakorkeakoulun CompLen-tutkimusryhmä, josta kiitän erityisesti Maija Vähämäkeä ja Anni Paalumäkeä yhteisistä ihmettelyistä ja tutkimuskeskusteluista. Olen iloinen myös siitä, että olen saanut kuulua Turun kauppakorkeakoulun johtamisen laitoksen työyhteisöön. Kiitos kaikille työtovereilleni siellä. Juha Laurilaa (Turun kauppakorkeakoulu) kiitän loppuvaiheen arvokkaista kommentteista käsikirjoitukseeni. Birgit Haanmäkeä (Turun kauppakorkeakoulu) kiitän kaikesta käytännön avusta.

Hurjista akateemisista keskusteluista kiitän Hurjat-lukupiirin Elina Henttosta, Heidi Hirstoa, Annamari Huovista ja Merja Porttikiveä (Helsingin kauppakorkeakoulu) sekä Saija Katilaa (Kuopion yliopisto) ja Sinikka Pesosta (Tampereen yliopisto). Rita Järventie-Thesleffiä (Helsingin kauppakorkeakoulu) kiitän jaetuista Pracademic-kokemuksista. Lapin

yliopistossa minulla on myös monia hyviä työtovereita, joita kiitän akateemisesta yhteisöllisyydestä. Erityisesti kiitän Rauno Ruskoa (Lapin yliopisto) hyvästä yhteistyöstä. Kiitän myös Hankenin ja Teknillisen korkeakoulun strategia käytäntönä -tutkimusryhmäläisiä yhteistyöstä. Helsingin kauppakorkeakoulun Organisaatiot ja johtaminen -aineen tutkijoita kiitän siitä, että olen saanut olla mukana keskusteluissanne. Siellä erityiskiitos Risto Tainiolle kaikesta vuosien mittaan saamastani kannustuksesta.

Lisäksi haluan tässä yhteydessä kiittää Dian Marie Hoskingia (University of Utrecht & Tilburg University), Tuomo Takalaa (Jyväskylän yliopisto) ja Jukka Törröstä (Stockholm University) heidän pitämistään kursseista, jotka ovat tuntuneet erityisen merkittäviltä oman oppimisprosessini kannalta.

Olen suuressa kiitollisuudessa myös tutkimukseni kohdeorganisaatiolle ja kaikille siellä työskenteleville upeille ihmisille, jotka ovat jakaneet kokemuksiaan kanssani vuosien mittaan. Kiitän erityisesti myös niitä henkilöitä, jotka antoivat aikaansa haastatteluihin.

Kiitän väitöskirjatyöni taloudellisesta tukemisesta Liikesivistysrahastoa, Jenny ja Antti Wihurin rahastoa, Marcus Wallenbergin Liiketaloudellista Tutkimussäätiötä sekä Turun kauppakorkeakoulua ja sen tukisäätiötä.

Tutkimuksen tekeminen kietoutuu muuhun elämään. Olen onnekas, koska minulla niin paljon hyviä ystäviä. Kiitän ystävydestä ja kaikesta avusta Hannele Haverista ja hänen perhettään. Myös Satu Tiikasaloa kiitän mukana kulkemisesta. Kuopio-Kotka -taustan ystäviäni Tuua Hakolaa, Liisa Lindemarkia, Anu Kattilakoskea, Rinna Partasta, Salla Ripattia ja Sari Miettistä kiitän pitkäaikaisesta ystävydestä. Upi Laakkonen ja Juha Nevalainen ovat olleet aina innostavia ja auttavia ystävä-kollegoitani, kiitos teille 'taistelutoverit'. Ystävääni Anneli Mäkistä kiitän 'aina valmiina' -asenteesta, inspiroivista keskusteluista ja avusta.

Lopuksi haluan kiittää perhettäni. Äitini ja isäni, Tuula ja Erkki Eerola, ovat aina kannustaneet opintojani. Se on ollut minulle erityisen tärkeää. Sisareni ja veljeni, Annika ja Jarkko Eerola, ovat läheisintä tukiverkkoani.

Rakkaimpiani olette kuitenkin te, Jesse, Uurika ja Karissa.

Kiitos elämän opeista kanssanne!

Tikkurilassa 12.12.2009

Pikka-Maaria Laine

SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE	5
LUETTELO VÄITÖSKIRJAN ESSEISTÄ.....	8
TIIVISTELMÄ	9
1 JOHDANTO	11
2 VALLITSEVA STRATEGIATUTKIMUS.....	17
3 STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ –TUTKIMUS.....	21
3.1 Johdon 'käytännön toiminta' käytäntönä	23
3.2 Strategian tekeminen institutionaalisena ja organisatorisena käytäntönä	25
3.3 Strategia yliyksilöllisenä, immanenttina ja vähemmän ilmeisenä käytäntönä	28
4 POSTSTRUKTURALISTINEN DISKURSSI- JA KÄYTÄNTÖTEOREETTINEN AJATTELU.....	31
4.1 Yliyksilölliset ja immanentit käytännöt keskiössä.....	32
4.2 Poststrukturalistinen ajattelu ja sen lieventäminen	35
4.3 Kriittinen poststrukturalistinen organisaatiotutkimus	38
4.4 Antirepresentationalismi ja käytäntöjen immanentti logiikka	41
4.5 Kriittinen diskurssianalyysi ja semioottinen analyysi.....	43
5 METODOLOGIA	51
5.1 Oma paikantumiseni vallitseviin strategiakäytäntöihin	52
5.2 Materiaali, teoreettiset kiinnittymiset ja analyysi	56
5.2.1 Essee 1: Strategisen johtamisen opettaminen ja oppiminen.....	59
5.2.2 Essee 2: Kriittinen diskurssianalyysi metodologiana strategiatutkimuksessa.....	60
5.2.3 Essee 3: Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in an engineering group	61
5.2.4 Essee 4: Työkäytännöt strategiana – vaihtoehto strategia käytäntönä – tutkimukseen	62
5.3 Tutkimukseni arvioinnista.....	64

6	STRATEGIAKÄYTÄNTÖJEN TARKASTELU ESSEISSÄ.....	67
6.1	Strategisen johtamisen opettaminen ja oppiminen (essee 1).....	67
6.2	Kriittinen diskurssianalyysi metodologiana strategiatutkimuksessa (essee 2).....	71
6.3	Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in an engineering group (essee 3)	75
6.4	Työkäytännöt strategiana – vaihtoehto strategia käytäntönä – tutkimukseen (essee 4)	79
7	LOPUKSI.....	83
	SUMMARY	87
	LÄHTEET.....	89

LUETTELO VÄITÖSKIRJAN ESSEISTÄ

1. Laine Pikka-Maaria (2005) Strategisen johtamisen opettaminen ja oppiminen. Kirjassa *Monta tietä oppivaan organisaatioon*, toim. Paula Kirjavainen – Satu Lähteenmäki – Hannu Salmela – Essi Saru, 107-126. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, KR-9:2005: Turku.....99
2. Vaara Eero – Laine Pikka-Maaria (2006) Kohti uutta paradigmaa? Kriittinen diskurssianalyysi metodologiana strategiatutkimuksessa. Kirjassa *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*, toim. Marja-Liisa Kakkuri-Knuutila – Kristiina Rolin – Elina Henttonen, 155-173. Gaudeamus: Helsinki.....119
3. Laine Pikka-Maaria – Vaara Eero (2007) Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60, 1, 29-58.....141
4. Laine Pikka-Maaria (2009) Työkäytännöt strategiana – vaihtoehto strategia käytäntönä -tutkimukseen. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 58, 3-4, 181-206.....175

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessani tarkastelen, miten strategiaa ja liiketoiminnan kehittämistä tuotetaan sekä sosiaalisissa että kielellisissä käytännöissä. Haen siis selitystä sille, miksi toimitaan, kuten toimitaan, strategiaan ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyen. Tarkastelussani nojaudun poststrukturalistiseen diskurssi- ja käytäntöteoriaan. Tämän teoreettisen lähestymistavan kautta hahmotan vallitsevien strategiakäytäntöjen ongelmallisuutta ja tuotan uusia vaihtoehtoisia tapoja ymmärtää strategiakäytäntöjä ja strategista toimijuutta. Tutkimukseni päätavoitteena on siis laajentaa ymmärrystä strategiasta ja strategisesta toimijuudesta.

Tutkimukseni kiinnittyy strategia käytäntönä -tutkimuskenttään. Sen puitteissa strategiaa tarkastellaan toimintana, joka vaikuttaa organisaation suuntautumiseen, kilpailukykyyn, menestymiseen ja tulokseen, vaikka nämä vaikutukset eivät olisi syntyneet julkilausutun ja olemassa olevan strategian puitteissa. Vallitseva tutkimus kohdentuu kuitenkin pääosin johdon ja keskijohdon tarkasteluun, vaikka muutkin organisatoriset toimijat sekä organisaatioiden ulkopuoliset toimijat nähdään mahdollisina strategian tekijöinä. Kontribuutioni osoittamiseksi olen jäsentänyt vallitsevan strategia käytäntönä -tutkimuksen sen mukanaan kantamien käytäntökäsitysten mukaisesti. Ensimmäiseksi olen tarkastellut mikroaktiiviteetteihin kohdentuvaa tutkimusta, jossa käytännöksi määrittyy johdon 'käytännön toiminta'. Toisena ryhmänä tarkastelen tutkimuksia, joissa strategiaa ja strategian tekemistä ajatellaan institutionaalisenä käytäntönä. Kolmanneksi ryhmäksi esitän poststrukturalistisesti orientoituneet diskurssi- ja käytäntöteoreettiset strategiatutkimukset, joissa tarkastellaan yliyksilöllisiä, vähemmän ilmeisiä ja immanenteja strategiakäytäntöjä. Tähän teoreettiseen orientaatioon nojaavia tutkimuksia on vielä suhteellisen vähän. Luen erityisesti kriittiset ja foucaut'laisesti orientoituneet diskurssiteoreettiset tutkimukset tähän kategoriaan, koska näissä pyritään haastamaan itsestään selvinä pidettäviä vallitsevia käsityksiä ja nostamaan esiin vähemmän ilmeisiä, toimintaa suuntaavia käytäntöjä. Omassa tutkimuksessani nojaudun juuri tähän teoreettiseen lähestymistapaan.

Tutkimukseni pääväite on se, että poststrukturalistiseen diskurssi- ja käytäntöteoriaan nojaava käytäntökäsitys paitsi mahdollistaa olemassa olevien käsitysten purkamisen, avaa myös uutta ymmärrystä strategiakäytännöistä ja

strategisesta toimijuudesta. Väitteeni kiteytyy siihen, että tämän teoreettisen lähestymisen kautta on mahdollista ymmärtää myös työkäytännöt strategiana ja esittää myös työntekijät strategian tekijöinä. Ensimmäisessä esseessäni (essee 1) tarkastelen kriittisesti vallitsevien strategiakäytäntöjen uusintumista strategiavalmennuksessa. Toisessa esseessä, joka on yhteispaperi, esittelemme kriittisen diskurssianalyysin teoreettismetodologisena lähestymisenä strategiatutkimukseen nostamaan esiin ideologioihin, toimijuuksiin ja valtasuhteisiin liittyviä kysymyksiä (essee 2). Kolmannessa esseessä tarkastelemme diskursiivista kamppailua liiketoiminnan kehittämisessä ja analysoimme erityisesti toimijuuden rakentumista ylimmän johdon, keskijohdon ja työntekijöiden kohdalla (essee 3). Viimeisessä esseessäni (essee 4) määrittelen työkäytännöt strategiaksi siten, että niiden luontainen logiikka tuottaa sellaista konsistenttia toimintaa, joka voidaan nähdä yrityksen menestymisen perustana. Näin on mahdollista tunnistaa ja luoda strategisen toimijuuden paikkoja muuallekin kuin yrityksen ylimpään tai keskijohtoon.

Avainsanat: strategia, diskurssi, käytäntö, käytäntöteoria, toimijuus, valta

1 JOHDANTO

Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvillä tavoilla ja ymmärryksillä on yhteiskunnallista vaikuttavuutta, koska yritykset ovat osa yhteiskunnan taloudellista ja poliittista järjestelmää. Liikkeenjohdon strategia on yksi yhteiskuntamme houkuttelevimmista ja vaikutusvaltaisimmista tarinoista. Se on korvannut osin muita perinteisiä yhteiskunnallisia tarinoita ja ideologioita, ja tarjoaa samastumista organisatoriseen yhteisöön. Lisäksi liikkeenjohdon strategioilla on niiden materiaalisten ja poliittisten kytkentöjen kautta paljon vaikutusvaltaa. Koska vallitsevat käsitykset siitä, mitä strategia on ja kuka sen määrittää, perustuvat tietyille ymmärryksille todellisuudesta, on strategiaa ja strategiakäytäntöjä tärkeää tarkastella myös kriittisesti. Koska kaikki käsitykset on tuotettu aina jostain tietystä näkökulmasta, ovat ne poliittisesti arvolutautuneita ja kantavat mukanaan mahdollisuuden vastakäsityksiin.

Tutkimuksessani tarkastelen, miten strategiaa ja liiketoiminnan kehittämistä tuotetaan sekä sosiaalisissa että kielellisissä käytännöissä. Haen siis selitystä sille, miksi toimitaan, kuten toimitaan, strategiaan ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyen. Tarkastelussani nojaudun poststrukturalistiseen diskurssi- ja käytäntöteoriaan (Bourdieu 1990; Foucault 1977, 1990; Rasche & Chia 2009). Tämän teoreettisen lähestymisen kautta nostan esiin vallitsevien strategiakäytäntöjen ongelmallisuutta. Vallitsevilla strategiakäytännöillä tarkoitan käytäntöjä, jotka ovat yleisimpiä ja normaalimpina pidettäviä sekä tutkijoiden että organisatoristen toimijoiden parissa (Carter, Clegg & Kornberger 2008a, 2008b; Ezzamel & Willmott 2004, 2008; Knights & Morgan 1991; McCabe 2009). Ongelmien määrittämisen ja tunnistamisen taustalla ovat myös kriittiseen teoriaan nojaavan organisaatiotutkimuksen esiin nostamat haasteet (Alvesson & Willmott 2006). Vallitsevien strategiakäytäntöjen kyseenalaistamisen lisäksi tuotan uusia vaihtoehtoisia tapoja ymmärtää strategiakäytännöt sekä strateginen toimijuus. Tutkimukseni tavoitteena on laajentaa ymmärrystä strategiasta ja strategisesta toimijuudesta.

Tutkimukseni kiinnittyy strategia käytäntönä -tutkimuskenttään. Sen puitteissa strategiaa tarkastellaan toimintana. Vaikka tutkimusalan ohjelmajulistuksissa (Jarzabkowski 2005; Johnson, Langley, Melin & Whittington 2007; Johnson, Melin & Whittington 2003; Whittington 1996, 2003, 2006, 2007) tutkimuksen sanotaan nojautuvan yhteiskuntateoreettiseen käytäntökäsitykseen viitaten Giddensin (1984), Bourdieun (1990) ja

Foucault'n (1977) ajatuksiin, määrittyvät käytännöt vallitsevassa tutkimuksessa monin eri tavoin. Suurimmassa osassa empiirisiä tutkimuksia käytännöllä tarkoitetaan sitä, mitä johtajat käytännössä tekevät. Nämä tutkimukset voidaan nähdä lähinnä strategiaproessitutkimuksen laajennuksina niiden keskittyessä tarkastelemaan mikroaktiiviteetteja ja toimintaa, josta organisaation strategioiden sanotaan sitten muodostuvan (Carter ym. 2008a; Jarzabkowski & Spee 2009; Whittington 2007). Osassa tutkimuksia strategiaa ja strategian tekemistä pidetään institutionalisoituneena käytäntönä. Nämä tutkimukset nojautuvat vahvemmin yhteiskuntateorian käytäntökäsityksiin. Empiiriset tutkimukset kohdentuvat tällöin toimintaan, jota rakenteistavat joko organisaation tai yhteiskunnan tasolle institutionalisoituneet strategiakäytännöt, jotka puolestaan uudelleensuuntautuvat tämän toiminnan kautta. Organisaatiotasoisina strategiakäytäntöinä pidetään esimerkiksi organisaatiossa vakiintunutta ymmärrystä strategian sisällöstä tai strategian tekemisen tavoista, kuten strategisesta suunnittelusta, strategia- ja budjettipalavereista tai -workshopeista. Yhteiskuntatason strategiakäytäntöinä pidetään puolestaan eri toimialojen vakiintuneita ymmärryksiä strategian sisällöstä ja sen tekemisen tavoista.

Vaikka strategia käytäntönä -tutkimusohjelmissa peräänkuulutetaan myös muiden kuin johdon toiminnan tarkastelua, määritetään näiksi muiksi pääosin strategiakonsultit, -tutkijat ja muut johdon yhteistyökumppanit. Näin uusintuu käsitys strategiasta johdon ja muiden niin sanottujen strategia-asiantuntijoiden tehtävänä ja toimintana. Tämä käsitys uusintuu myös yllä esitettyjen käytäntökäsitysten puitteissa tehdyissä tutkimuksissa.

Omassa tutkimuksessani nojaudun kuitenkin poststrukturalistisesti orientoituneeseen diskurssi- ja käytänteoreettiseen käytäntökäsitykseen (Bourdieu 1990; Foucault 1977, 1990; Rasche & Chia 2009). Tähän käytäntökäsitykseen nojautuvat empiiriset tutkimukset ovat vielä suhteellisen harvinaisia, ja luen sellaisiksi vain tietyt foucault'laisesti orientoituneet diskurssiteoreettiset tutkimukset. Oma tutkimukseni sijoittuu tälle alueelle. Tutkimukseni pääväite on se, että tähän teoriaan nojaava käytäntökäsitys paitsi mahdollistaa olemassa olevien käsitysten purkamisen, avaa myös uusia ymmärryksiä strategiakäytännöistä ja strategisesta toimijuudesta. Väitteeni kiteytyy siihen, että tämän teoreettisen lähestymisen kautta on mahdollista ymmärtää myös työkäytännöt strategiana ja esittää työntekijät strategian tekijöinä.

Poststrukturalistisessa ajattelussa kieli nähdään sellaisena erojen järjestelmänä, joka on keskeinen todellisuuden ja merkitysten historialliselle ja sosiaaliselle rakentumiselle. Merkitysten rakentuminen tapahtuu merkitysten verkostossa, joka on samalla valtasuhteiden verkosto. Näin eri

ajattelutraditioista nousevat perusoletukset, joihin tietokäsitykset, asiantuntijuus, ihmisten tekeminen ja esimerkiksi tutkijoiden tutkimukset nojaavat, osoittautuvat tietyn ajan ja valtasuhteiden tuottamiksi konstruktioiksi, jotka olisivat voineet myös rakentua toisin. Merkin ja merkityn välinen suhde on keinoitekoinen, ja merkin identiteettiä määrittää sen suhde toisiin merkkeihin, joten potentiaalisesti läsnä ovat myös kaikki muut mahdolliset vaihtoehdot. Näin mikään merkitys ei voi olla tyhjentävä ja lopullinen, ja merkitykset ovat jatkuvasti muuttuvia.

Yhdistän tutkimuksessani poststrukturalistiseen 'kaikki käy' -ajatteluun sekä kriittisen diskurssianalyysin (Fairclough 1995, 1997, 2003) että pragmatistisen semiotiikan (Peirce 1992, 1998). Tämä mahdollistaa ymmärryksen, jossa merkitysten muodostuminen ei ole täysin vapaata. Vaikka merkitykset ovat muuntuvia, toiset merkitykset ovat kuitenkin hallitsevampia. Kriittiseen perinteeseen nojautuva kriittinen diskurssianalyysi liittyy diskurssit muihin käytäntöihin sekä olettaa joidenkin valta- ja alistussuhteiden olemassaolon. Pragmatistinen semiotiikka puolestaan mahdollistaa merkitysten muodostumiselle myös materiaalisien motivoituneisuuden.

Poststrukturalistisen diskurssi- ja käytäntöteoreettisen käytäntökäsityksen (Bourdieu 1990; Foucault 1977, 1990) mukaan käytännöt muodostuvat tietystä tavasta ajatella ja tietää asioista, sekä toimia, tuntea, kokea ja käyttää välineitä aikaisempiin tapoihin ja kyseessä olevaan tilanteeseen sopivasti (Reckwitz 2002). Pragmatistiseen (esim. Dewey 1981; Rorty 1991) ja heideggerilaiseen (Heidegger 2000) perinteeseen nojautuen suurinta osaa toiminnastamme voi pitää käytännöllisenä tilanteisena selviytymisenä vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa. Toiminta on siis pääosin esitietoista ja esireflektiivistä uusintuen toimijoihin totunnaistuneina ajattelu- ja toimintatapoina. Bourdieu (1990) kutsuu tätä toimijoihin totunnaistunutta tapaa vastata tilanteeseen sopivasti käytäntöjen luontaiseksi logiikaksi. Merkityssuhteiden järjestelmä (Bourdieu & Wacquant 1995; Foucault 1990) on kehollistunut tuottamaan totunnaistuneisuutena tietynlaista ajattelua ja toimintaa. Toisaalta toiminta ja kielenkäyttö, joiden avulla tuotetaan käytännöllistä tilanteista selviytymistä toimintaympäristön kanssa, uusintavat ja muuntavat tätä merkityssuhteiden järjestelmää. Näin kielenkäyttö ja muu toiminta kietoutuvat tässä käytäntölähtöisessä ajattelussa toisiinsa, eivätkä ne ole erotettavissa muutoin kuin tutkimuksen analyttisinä fokuksina.

Tutkimukseni esseissä kielelliset ja sosiaaliset käytännöt kietoutuvat siis toisiinsa. Käytän kielellistä analyysiä apuna siinä, että pääsen kiinni itsestäänselvyysien kyseenalaistamiseen ja toiminnan taustalla olevien vähemmän ilmeisten käytäntöjen tunnistamiseen. Ensimmäisessä esseessäni (essee 1) strategiavalmennuksen tarkastelua suuntaa kuitenkin kielellistä analyysiä vahvemmin kriittisen organisaatiotutkimuksen esiin nostamat

ongelmallisuudet. Tarkastelen kriittisesti vallitsevien strategiikäytäntöjen uusintumista strategiavalmennuksessa. Toisessa esseessäni esittelemme Eero Vaaran kanssa kriittisen diskurssianalyysin teoreettis metodologisena lähestymisenä strategiatutkimukseen nostamaan esiin ideologioihin, toimijuuksiin ja valtasuhteisiin liittyviä kysymyksiä (essee 2). Kolmannessa esseessäni jatkan yhteistyötäni Eero Vaaran kanssa. Tarkastelemme kamppailua liiketoiminnan kehittämisen määrittelystä ja toimijuudesta (essee 3). Otamme kielellisen analyysin tulkintaresurssia erityisesti kriittisestä diskurssianalyysistä. Viimeisessä esseessäni (essee 4) määrittelen työkäytännöt strategiaksi siinä, kun ne tuottavat toimintaan tiettyä konsistenttiutta ja suuntaavat toiminnan vastaamaan jatkuvasti muutuviin asiakastarpeisiin siten, että yritys on menestynyt toimintaympäristössään. Käytän tulkintaresurssina erityisesti semioottista analyysiä. Määrittelemällä työkäytännöt strategiaksi lisään strategisen toimijuuden paikkoja liiketoiminnan kehittämisen määrittelyyn.

Tutkimuksessani teen strategisesta toimijuudesta poliittisen kategorian (Butler 2006; Hall 1999). Johdon strateginen toimijuus on rakentunut strategiadiskurssissa. Strategiatermi ja sen mukanaan kantamat konnotaatiot on otettu sodankäynnistä määrittämään organisaation toimintaa. Kreikkalaiset tarkoittivat strategia-sanalla armeijan johtamista, jossa se määrittyi kenraalin taidoksi (Mintzberg 1991). Samoin strategia on myös organisaatioiden toiminnassa varattu johdon tehtäväksi. Uraauurtavassa strategiadiskurssin rakentumista tarkastelevassa tutkimuksessaan Knights & Morgan (1991) esittävät, että samaistumalla strategia-ajatteluun johto tuottaa itsestään strategin. Tämä tarkoittaa sitä, että hyväksymällä toimijuuden sellaisessa ajatus- ja merkitysjärjestelmässä, jossa tiedon ajatellaan perustuvan teknisrationaaliseen päättelyyn, ja asiantuntijuuden rakentuvan tällä tavalla hankitun tiedon avulla, rakentuu liiketoiminnan kontrollointiin ja ohjaukseen pystyvä toimija. Tämä toimija pystyy edelleen saman teknisrationaalisen logiikan mukaisesti perustelemaan toimintaansa ja päätöksiään sekä vaatimaan muilta perustelujensa ja päätöstensä mukaista toimintaa. Muille organisaation jäsenille rakentuu passiivisempi toimijuus suhteessa strategiaan. He määrittyvät strategian toteuttajiksi ja operatiivisiksi toimijoiksi. He eivät myöskään itse käsitteellistä omaa toimintaansa strategiaksi.

Tutkimuksessani olen halunnut käsitteellistää myös työntekijöiden toiminnan strategiakielellä strategiaksi. Strategia-käsitteen hylkääminen merkitsi sen hyväksymistä, että strategiakielellä esitetyissä representaatioissa yrityksen toimintaedellytyksistä ja kehityksestä työntekijät jäävät marginaaliin tai kokonaan yrityksen toimintaedellytyksien ja kehityksen tuottamisen ulkopuolelle. Hedelmällisempää onkin strategian radikaali toisinajattelu, joka

kietoutuu aktiivisesti ja kriittisesti vallitsevaan käsitykseen. Tämä merkitsee strategiakäsitteen politisoimista, sen jatkuvaa purkamista ja uudelleen nimeämistä. Vain tällä tavoin voin nostaa käsityksen strategiasta työntekijöiden työkäytännöinä mahdolliseksi ja uusia mahdollisuuksia avaavaksi esitykseksi vallitsevissa strategiakäytännöissä ja niiden tutkimuksessa rakentuvien esitysten rinnalla siitä, mitä ja kenen tehtävä liiketoiminnan kehittäminen on.

Aloitan tämän johdannon tarkastelemalla vallitsevaa strategiatutkimusta ja sen mukanaan kantamia perusoletuksia luvussa 2. Luvussa 3 esittelen strategia käytäntönä -tutkimusta, jonka kategorisoin kolmeen eri luokkaan tutkimusten mukanaan kantamien eri käytäntökäsitysten mukaisesti. Tämän luokittelun myötä osoitan tutkimukseni paikan tutkimusalueen kehittämisessä ja laajentamisessa. Koska tutkimukseni kontribuutio rakentuu nojautumisesta luokitteluni viimeiseen kategoriaan, poststrukturalistisen diskurssi- ja käytänteorian käytäntökäsitykseen, esittelen luvussa 4 tätä ajattelua. Sen jälkeen tarkastelen luvussa 5 omaa paikantuneisuuttani sekä sitä, kuinka tutkimusprosessin kuluessa muuntuneet teoreettiset näkökulmani ovat kietoutuneet metodologiaan: empiirisen materiaalin muotoutumiseen, sille esittämiini kysymyksiin, analyysitapoihin ja tuottamiini tulkintoihin. Tämä paikantumiseni tarkastelu liittyy valitsemaani teoreettiseen lähestymiseen, jossa tutkijan on pyrittävä tunnistamaan mukanaan kantamansa käytännöt. Se perustelee myös epistemologista asemaani käytäntöjen tarkasteluun niiden sisältäpäin sekä tekee avausta autoetnografiseen strategiatutkimukseen. Luvussa 6 esittelen ne neljä esseetä, joista väitöskirjani koostuu. Lopuksi luvussa 7 kertaan tutkimukseni kontribuution ja esitän ne jatkotutkimusaiheet, joiden soisin lisäävän näkemyksiä sekä strategia käytäntönä -tutkimuskentälle että laajentavan myös yhteiskuntateoreettisen käytäntötutkimuksen kohdealueita.

2 VALLITSEVA STRATEGIATUTKIMUS

Strategialla on monia merkityksiä ja sitä on tutkittu monista näkökulmista. Kaikissa merkityksissään se kuitenkin jollakin tavalla kuvaa tai tuottaa organisaation suhdetta toimintaympäristöönsä ja kilpailussa menestymiseen. Strategiaturkimuksen valtavirta, joka uusintuu vahvasti erityisesti pohjoisamerikkalaisessa strategiaturkimuksessa, kohdentuu tarkastelemaan strategioiden tulosvaikutuksia. Tutkimuksessa käytetään laajoja aineistoja, joista kvantitatiivisin analyysin eritellään variaatiota erilaisten strategiasisältöjen tulosvaikutuksissa. Vahvaa perinteistä ajattelua edustaa myös näkemys, jonka mukaan strategia syntyy rationaalisen suunnitteluprosessin tuloksena (Andrews 1987; Ansoff 1965; Chandler 1962). Strategiaa pidetään suunnitelmana, ja siinä otetaan kantaa organisaation sisäisten resurssien mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön (Barney 1991; Eisenhardt & Martin 2000; Prahalad & Hamel 1994; Teece, Pisano & Shuen 1997) ja organisaation mahdollisimman optimaaliseen asemoitumiseen (Porter 1985) kilpailuympäristössään. Näiden lähestymisten, joissa strategiaa pidetään makrotason toimialan taloustieteeseen liittyvänä ongelmana ja rationaalisena päätöksentekona, tunnistan kiinnittyvän funktionaalisen paradigman (Burrell & Morgan 1979) ontologisiin ja epistemologisiin käsityksiin todellisuuden luonteesta ja siitä, miten siitä hankitaan tietoa. Realistisen ontologian mukaan ajatellaan, että tiettyssä hetkessä on löydettävissä parhaimmat strategiat. Positivistisen epistemologian mukaan strategista tietoa pidetään yhteismitallisena, jolloin joillakin strategia-asiantuntijoilla – joko organisaatioiden toimijoilla tai organisaatioiden toimintaa tutkivilla – ajatellaan olevan oikeampi ymmärrys tilanteesta toisiin toimijoihin verrattuna. Ajatellaan siis, että organisatoriset strategia-asiantuntijat voivat strategiaviitekehyksiä käyttämällä löytää parhaat strategiat, ja että strategiaturkijat voivat kvantitatiivisin analyysin paljastaa lainalaisuuksia ja kausaalisuhteita, jotka osoittavat oikean tiedon näistä parhaista strategioista. Näiksi strategia-asiantuntijoiksi – joiden välillä on sitten eroja ymmärryksessä ja osaamisessa – määrittyvät johto, strategiakonsultit ja -tutkijat. Muut, kuten esimerkiksi työntekijät, eivät määrity asiantunteviksi toimijoiksi tässä ajattelussa.

Hallitsevan strategia-ajattelun myötä strategiasuunnitelmia työstetään mitä erilaisimmissa organisaatioissa pörssiyrityksistä julkisen hallinnon ja kolmannen sektorin organisaatioihin. Suunnittelunäkökulmia on kuitenkin jo

vuosia kritisoitu siitä, että suunnitellut strategiat eivät kuitenkaan toteudu. Erityisesti kanadalainen Henry Mintzberg (1994) on korostanut, että suunnitelmien sijaan pitäisi tarkastella sitä, mitä organisaatioissa on tapahtunut. Omissa tutkimuksissaan Mintzberg kumppaneineen on eritellyt organisaatioiden toiminnasta syntyneitä konsistentteja toimintamalleja strategiona (esim. Mintzberg & McHugh 1985; Mintzberg & Waters 1982). Rinnakkain Mintzbergin ajatusten kanssa nousi Euroopassa strategiaproessitutkimus (esim. Brunsson 1982; Hedberg & Jönsson 1977; Johnson 1987; Melin 1985; Pettigrew 1985; Rhenman 1973). Prosessitutkimuksessa ei haluttu ottaa strategioita annettuina, vaan haluttiin tarkastella sitä, miten monin eri tavoin strategiat rakentuvat sosiaalisessa toiminnassa. Strategioita haluttiin siis tarkastella organisatorisena ilmiönä, eikä sisältötutkimuksen tapaan toimialan taloustieteeseen liittyvänä ongelmana, jota pidetään irrallisena organisaation dynamiikasta. Prosessitutkimus kohdentuu tarkastelemaan organisaatioiden toimintaa ajassa etenevänä. Siinä eritellään esimerkiksi strategisia muutosvaiheita tai strategian muodostamis- ja toteutusprosessia (esim. Chakravarthy & Doz 1992; Langley 1999; Pettigrew, Woodman & Cameron 2001). Tutkimuksissa tarkastellaan yksityiskohtaisesti yhtä tai harvoja tapauksia, joista pyritään monipuolisesti ymmärtämään tai selittämään organisaation strategisia vaiheita ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Prosessitutkimuksessa strategian nähdään siis syntyvän rationaalisen päätöksenteon lisäksi vallan käytön, poliittisen pelin ja oppimisen myötä. Näin prosessitutkimuksen taustalla on näkemyksiä siitä, että strategioista ei ole välttämättä saavutettavissa yhteismitallista tietoa, vaan strategioista voi olla monia tulkintoja, jotka tulevat oikeutetuiksi neuvottelujen ja vallan käytön myötä.

Prosessitutkimuksen ontologiaa voidaan pitää tulkinnallisena ja konstruktionistisena, koska siinä ymmärretään strategioiden rakentuvan kontekstuaalisesti ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Ezzamel ja Willmott (2004, 2008, ks. myös Araujo & Easton 1996) määrittävät vallitsevan prosessitutkimuksen kuitenkin ontologialtaan realistiseksi, koska tutkimuksissa halutaan pureutua paremmin siihen, ”mitä organisaatioissa *todella* tapahtuu” (Mintzberg ym. 1995, kursivointi lisätty) ja ”mitä ihmiset *todella* tekevät ” (Whittington 2003, kursivointi lisätty). Tämän ’halun päästä paremmin kiinni todellisiin’ representaatioihin siitä, mitä tapahtuu, voisi määritellä myös representationalistiseksi epistemologiaksi. Sen mukaan ihmisen mieli nähdään siitä riippumattoman todellisuuden heijastajana. Vaikka prosessitutkimuksessa tiedon ja tulkintojen nähdään syntyvän ihmisten mielissä ja siten eroavan toisistaan, ajatellaan silti, että toimijat itse tai tutkijat

voivat objektiivisesti asettua tilanteen tai toiminnan ulkopuolelle sen tarkastelijoiksi selvittämään tulkinnat ja merkitykset (Chia & MacKay 2007).

Vallitsevissa strategian sisältöihin tai strategiaprosesseihin kohdentuvissa tutkimuksissa ei siis aseteta kyseenalaisiksi sitä, että organisatorisen toimijan tai tutkijan kysymykset tai tiedonhankinnan tavat voisivat vaikuttaa tuloksiin siitä, mitä strategioita organisaatiolla ymmärretään tai määritetään olevan, tai miten niiden tulosvaikutukset ymmärretään tai tuotetaan. Sen sijaan konstruktionistisen ajattelun mukaan strategian ymmärretään määrittävän sosiaalisesti tietyssä ajassa ja paikassa. Tällöin ajatellaan, että esimerkiksi strategia optimaalisena asemoitumisena kilpailuympäristöön (Porter 1985) on strategia tai pikemminkin määrittyy strategiaksi nimenomaan ja ainoastaan toimialan taloustieteeseen nojautuvan strategia-ajattelun puitteissa. Toisaalta aivan yhtä hyvin strategiaksi ymmärretään esimerkiksi se, mitä johtaja, työntekijä tai vaikkapa asiakas sanoo strategian olevan tai mitä esimerkiksi strategiadokumenteissa strategiaksi kirjoitetaan.

Strategiadiskurssin polveutumista tarkastelevassa tutkimuksessaan Knights & Morgan (1991) esittävät, miten vallitseva strategia-ajattelu ja toiminta uusintuu historiallisesti ja sosiaalisesti rakentuneissa strategiakäytännöissä, jotka lähtökohtaisesti vaikuttavat siihen, miten organisaation ja sen toimintaympäristön suhteesta sekä toimijoiden velvoitteista ja oikeuksista ajatellaan. Knights & Morgan (1991) esittävät, että strategiakielen ja -ajattelun nouseminen sekä määrittämään organisatorisia ongelmia että tuottamaan ratkaisuja siihen, ei ollut välttämätöntä, vaan että se on syntynyt tietyssä ajassa ja tiettyihin tapahtumiin liittyen ja juuri tämän tietynlaisen polveutumisen myötä sillä on ollut valta kutsua meitä pitämään strategiaa ja siihen liittyviä oletuksia normaalina ajatteluna.

Strategiadiskurssin puitteissa asiantuntijuus määrittyy johdolle ja muille strategia-asiantuntijoille. Strategiadiskurssi houkuttelee samastumaan ymmärrykseen, että ihmiset, organisaatiot, ympäristö ja tulevaisuus ovat rationaalisesti hallittavissa ja kontrolloitavissa. Diskurssiin samaistuminen tuottaa turvallisuuden tunnetta. Se mahdollistaa tilanteiden rationaalisen selittäminen ja oikeuttamisen myös muille, kuten omistajille, rahoittajille, asiakkaille ja henkilöstölle. (Knights & Morgan 1991.) Myös Broms ja Gahmberg esittivät jo vuonna 1983 sen, että strategiapuheella on autokommunikatiivinen merkitys johdon ja organisaation identiteetin vahvistamisessa.

Strategiadiskurssin mukanaan kantamien perusoletusten, käsitysten ja käsitteiden sosiokulttuurinen arvostettavuus rakentuu historiallisesti osana käytäntöjen verkostoa. Strategiadiskurssi kietoutuu osaksi militaristista, byrokraattista, managerialistista, patriarkaalista ja luokkadiskurssia (vrt. Holmer-Nadesan 1996). Tässä käytäntöjen verkostossa rakentuvat ideologiat

rationaalisesta tiedontuotannosta, uusliberalistisesta markkinataloudesta, aggressiivisesta kilpailullisuudesta sekä johdon ja miesten – joita suurin osa johtajista on – etuoikeudesta. Strategiadiskurssin hallitsevuus rakentuu siitä, että näissä käytännöissä rakentuvia merkityksiä pidetään kulttuurisesti arvokkaina tietotaitoina. Näihin ymmärryksiin samaistutaan, koska niiden tarjoamin näkökulmin ja käsittein toiminta saa konkreettisissa tilanteissa mielen ja merkityksen. Näin strategiakielellä tuotetut kuvaukset organisaation, toimijoiden ja ympäristön suhteesta kantavat mukanaan sitä historiaa, jonka myötä strategiakieli on polveutunut sekä sitä käytäntöjen verkostoa, johon se on kietoutunut.

3 STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ –TUTKIMUS

Strategia käytäntönä -tutkimuksen voidaan todeta eriytyneen eurooppalaisesta strategiaproessitutkimuksesta 2000-luvun vaihteessa (esim. Johnson ym. 2003; Johnson ym. 2007). Strategia käytäntönä -tutkimuksiksi määrittyvien tutkimusten määrä on kasvanut nopeasti. Tutkimusalalla on omat ryhmänsä johtavissa eurooppalaisissa ja amerikkalaisissa konferensseissa, se järjestää säännöllisesti tutkijatapaamisia ja tutkimusworkshopeja sekä toimii aktiivisesti omalla verkkofoorumillaan (Jarzabkowski & Spee 2009). Aktiivisen tutkimusalan kasvattamisen myötä sen sanotaan jopa institutionalisoituneen eurooppalaisen strategiaturkimuksen pääsuuntaukseksi (Carter ym. 2008a). Tutkimusalan eriyttämisen ja aktiivisen kasvattamisen voi nähdä eurooppalaisen strategiaturkimuksen uutena yrityksenä oikeuttaa strategioihin liittyvän toiminnan tutkiminen makrotason strategialuokitusten ja abstrahointien sijaan.

Strategia käytäntönä -tutkimuksessa huomio halutaan kiinnittää toimintaan, toimijoihin ja käytäntöihin. Strategia käsitteellistetään tilanteiseksi sosiaalseksi toiminnaksi, ja strategioinniksi ymmärretään sekä toimijoiden välinen toiminta ja vuorovaikutus että ne tilanteiset käytännöt, joiden puitteissa toiminta tehdään (Jarzabkowski 2005; Jarzabkowski ym. 2007). Jarzabkowski kumppaneineen (2007) toteaa kuitenkin, että tämä määrittely on laajuudessaan ongelmallinen, koska on vaikea sanoa, mikä toiminta ei olisi strategista. Yhtäältä he toteavat, että yksi ratkaisu olisi keskittyä toimintaan, joka tapahtuu johdon strategisiksi käytännöiksi nimettyjen tapahtumisten kuten strategisen suunnittelun, strategiaworkshopien tai budjetointipalaverien puitteissa. Toisaalta he näkevät tämän määrittelyn kaventavan tarkastelun toimijoihin, jotka toimivat lähtökohtaisesti strategisiksi käytännöiksi määritettyjen tapahtumisten puitteissa. Siksi he haluavatkin ottaa laajemman näkökulman ja määritellä strategisiksi toiminnan, joka vaikuttaa yrityksen tulokseen, suuntautumiseen, menestymiseen ja kilpailukykyyn (ks. myös Johnson ym. 2007; Johnson ym. 2003), vaikka nämä vaikutukset eivät olisi syntyneet julkilausutun ja olemassa olevan strategian puitteissa. (Jarzabkowski ym. 2007.) Näin tutkijoilla voi todeta olevan jatkuvana haasteena perustella teoreettisesti ja kontekstuaalisesti sitä, mikä voidaan määrittää 'strategiseksi' toiminnaksi, jolla on vaikutus organisaation menestymiseen siten, että organisaatio säilyttää olemassaolon oikeutuksensa. Vallitsevissa empiirisissä tutkimuksissa tämä haaste on kuitenkin ohitettu sillä, että suurin osa

tutkimusta on kohdentunut ylimmän tai keskijohdon toiminnan tarkasteluun, kun johto toimii, pohtii, suunnittelee tai antaa erilaisia merkityksiä sille, miten organisaatio menestyisi toimintaympäristössään.

Strategia käytäntönä -tutkimuksen puitteissa strategiaa pidetään toimintana. Kun suurin osa perinteistä strategiatutkimusta kohdentuu ylimmän johdon tarkasteluun, on strategia käytäntönä -tutkimuksen puitteissa pyritty laajentamaan strategian tekijöiden joukkoa. Strategian tekijöiksi määritetään ylimmän johdon lisäksi keskijohto, strategiset suunnittelijat sekä organisaation ulkopuoliset strategia-asiantuntijat, kuten konsultit, strategiatutkijat, business-koulut ja gurut, sekä esimerkiksi investointipankkiirit ja yritysjuristit (Whittington 2007). Lisäksi ajatellaan, että esimerkiksi medialla ja kansalaisjärjestöillä ja siten myös kuluttajilla ja kansalaisilla voisi olla merkitystä strategisen toiminnan ja käytäntöjen tuottamiseen (Jarzabkowski ym. 2007; Jarzabkowski & Spee 2009; Jarzabkowski & Whittington 2008). Näissä strategia käytäntönä -tutkimusta määrittelevissä ohjelmajulistuksissa uusintuu kuitenkin käsitys strategiasta pääosin johdon ja johdon neuvonantajien toimintana. Tämä käsitys uusintuu myös vallitsevassa empiirisessä tutkimuksessa, ja liittyy tutkimuksessa vallitseviin käytäntökäsityksiin.

Olen jäsentänyt vallitsevan tutkimuksen tarkastelun tutkimuksen mukanaan kantamien käytäntökäsitysten mukaisesti. Jäsennykseni tekee ymmärrettäväksi sen, miksi vallitseva strateginen toimijuus uusintuu tutkimuksissa. Jäsennykseni osoittaa myös, että yhteiskuntateoreettiset lähestymiset ovat marginaalissa eikä niiden potentiaalia ole hyödynnetty strategia-ilmion monipuolistamiseksi. Näin jäsennykseni esittää paikan kontribuutiolleni sekä strategia käytäntönä -tutkimuskentällä että poststrukturalistisen diskurssi- ja käytänteoreettisten lähestymisten laajentamisessa strategiatutkimukseen.

Poikkean tarkastelullani jäsennyksistä, joita strategia käytäntönä -tutkimuksesta on esitetty (Jarzabkowski & Spee 2009; Johnson ym. 2007). Vallitsevaa strategia käytäntönä -tutkimusta on asemoitu institutionaaliselle, organisatoriselle ja mikrotasolle. Institutionaalisen tason tutkimuksissa on tarkasteltu yhtäältä sitä, miten toimijoiden toiminta linkittyy toimialalla vallitseviin ymmärryksiin strategian sisällöstä tai sen tekemisen tavoista. Organisatorisen tason tutkimuksissa on fokusoiduttu toimijoiden toiminnan ja organisaation strategian tai strategisten muutosten suhteeseen. Mikrotasolle on puolestaan sijoitettu tutkimukset, joissa tarkastellaan toimijoiden toiminnan yhteyttä heidän kokemuksiinsa tai mikrotason tapahtumiin, kuten päätöksiin, palavereihin tai workshoppeihin. (emt.)

Omassa jäsennyksessäni luokittelen ensimmäiseksi ryhmäksi mikroaktiiviteetteihin kohdentuneen tutkimuksen, jossa käytännöksi määrittyy

se, mitä johto organisaatiossa tosiasiaassa tekee (Carter ym. 2008a; Chia & MacKay 2007; Gherardi 2009). Toisena ryhmänä esitän tutkimuksen, jossa strategian tekemisen tarkastelu halutaan ensimmäistä ryhmää voimakkaammin kiinnittää yhteiskuntatieteen käytäntöteoreettisiin lähestymisiin (Hendry 2000; Jarzabkowski 2004; Jarzabkowski ym. 2007; Whittington 1996, 2003, 2006, 2007). Strategiaa ja strategian tekemistä ajatellaan institutionaalisenä ja organisatorisena käytäntönä ja strategian tekemisen ajatellaan tapahtuvan institutionaalisten ja organisatoristen käytäntöjen puitteissa. Kolmanneksi ryhmäksi esitän poststrukturalistisesti orientoituneet strategia käytäntönä -tutkimukset (Bourdieu 1990; Foucault 1977, 1990; Rasche & Chia 2009), joista ei ole vielä paljoakaan empiirisiä esimerkkejä (Jarzabkowski & Spee 2009). Luen kuitenkin erityisesti foucaut'laisesti orientoituneet diskurssiteoreettiset tutkimukset tähän kategoriaan, koska näissä pyritään haastamaan itsestään selvinä pidettävät vallitsevat käsitykset ja nostamaan esiin vähemmän ilmeisiä, toimintaa suuntaavia käytäntöjä. Omassa tutkimuksessani nojaudun juuri tähän viimeiseen teoreettiseen lähestymiseen.

3.1 Johdon 'käytännön toiminta' käytäntönä

Tähän kategoriaan luokittelen tutkimukset, joiden motivaatio nousee erityisesti siitä, että organisaation liiketoiminnallisen tuloksen, kilpailuedun ja yleensäkin kaiken arvonluonnin nähdään tapahtuvan toiminnassa. Tätä toimintaa prosessitutkimuksen ei katsota tarkastelleen riittävän sensitiivisesti sisältötutkimuksesta puhumattakaan, joka ei lainkaan kiinnitä huomiota siihen toimintaan, josta sen strategialuokitusten nähdään koostuvan (Johnson ym. 2003). Vaikka toimintaorientoituneisuudessa nojaudutaan prosessitutkimukseen, sitä on kritisoitu kyvyttömyydestä tuottaa johdolle neuvoja strategian tekemiseen. Tämän on katsottu liittyvän siihen, että prosessitutkimuksen analyysiyksiköjä pidetään liian kokonaisvaltaisina ja yleisellä tasolla olevina. (emt.) Näissä strategia käytäntönä -tutkimuksissa voi tunnistaa tarpeen argumentoida ja legitimoitua vallitsevan strategiatutkimuksen kriteerein erityisesti siinä, että peräänkuulutetaan toiminnan ja prosessin kiinteää liittämistä strategian sisältöön ja sen tulokseen sekä tarvetta kumuloida ja yleistää yksittäisissä case-tutkimuksissa syntynyttä tietoa.

Tutkimuksessa toimijoiden ja toimijaryhmien toimintaa linkitetään erityisesti organisaatiotasoihin vaikutuksiin ja organisaation toimintaan. Mikroaktiiviteetteihin keskittymällä halutaan esimerkiksi tarkastella sitä, kuinka arvokkaana pidetyt resurssit ja kyvykkyyydet rakentuvat ihmisten

toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Empiirisissä tutkimuksissa on tarkasteltu esimerkiksi sitä, kuinka yksittäisten toimijoiden tai toimijaryhmien – yleensä ylimmän tai keskijohdon – toiminta tuottaa yrityksen tai yksikön strategiaa (esim. Ambrosini ym. 2007; Balogun 2006; Balogun & Johnson 2004, 2005; Hoon 2007; Jarzabkowski & Wilson 2002; Regnér 2003; Rouleau 2005; Salvato 2003).

Tämä mikroaktiiviteettien ja toiminnan tarkasteluun keskittyvä tutkimus on tunnistettu strategia käytäntönä -tutkimuksen valtavirraksi sekä strategia käytäntönä -tutkimussuuntausta edustavien tutkijoiden (Jarzabkowski & Spee 2009; Jarzabkowski & Whittington 2008; Whittington 2007) että tätä tutkimussuuntausta sen yhteiskuntateoreettisesti naivista käytäntökäsityksestä kritisoivien tutkijoiden toimesta (Carter ym. 2008a, 2008b; Chia & MacKay 2007). Erityisesti kriittiset tutkijat näkevät strategia käytäntönä -tutkimuksen lähinnä prosessitutkimuksen laajennuksena. Sitä on kritisoitu realistisesta ontologiasta (Ezzamel & Willmott 2008), representationalistisesta epistemologiasta (Chia & MacKay 2007) ja metodologisesta individualismista (emt.). Realistisen ontologian mukaisesti ajatellaan, että on olemassa erillisiä entiteettejä, kuten ihmiset, organisaatiot ja ympäristö, ja näistä on hankittavissa joko objektiivista tai subjektiivista tietoa. Representationalistinen epistemologia puolestaan hallitsee vallitsevissa tiedonfilosofisissa käsityksissä. Sen mukaisesti ihminen hankkii tietoa havainnoimalla itsensä ulkopuolella olevaa ympäristöä, ja tieto on käsitteellinen representaatio, todellisuuden kuvaus, ihmisen mielessä.

Vaikka strategia käytäntönä -tutkimuksissa tietoa ei pidetä yhteismitallisena, vaan tilanteissa ja tulkinnoissa muuttuvana, uusintuvat näissäkin tutkimuksissa realistiset ja representationalistiset käsitykset seuraavasti. Yhtäältä realistinen ontologia tulee esiin halussa ymmärtää paremmin, mitä ihmiset *todella* tekevät (Whittington 2003, kursivointi lisätty). Toisaalta se näkyy siinä, ettei tutkimuksissa kiinnitetä huomiota siihen, miten analyysit aina tuottavat sen, mitä ne väittävät paljastavansa ja osoittavansa (Ezzamel & Willmott 2008). Representationalismi näkyy yhtäältä siinä, että strategian ymmärretään olevan ensin toimijoiden ajatuksissa, mentaalisena käsityksenä, ja sitten vasta toiminnassa. Vaikka tämä suunnittelun ja toiminnan välinen kahtiajako kielletään sekä strategiaa prosessina tarkastelevissa tutkimuksissa että strategia käytäntönä -tutkimuksessa, ilmenee se kuitenkin siinä, kun huomio näissä tutkimuksissa kiinnitetään johtoon ja johdon toimintaan – vaikka strategian mukaisen toiminnan ja strategian todeksi elämisen yleisesti tunnustetaan vaativan kaikkien organisatoristen toimijoiden panosta. Toisaalta representationalistiset ja realistiset käsitykset tulevat esiin siinä, kun ajatellaan, että toimijat itse tai tutkijat voivat asettua

tilanteen ja toiminnan ulkopuolelle sen tarkastelijoiksi selvittämään tulkinnat ja merkitykset (Chia & MacKay 2007). Tämä ilmenee myös vaatimuksissa vahvistaa etnografista tutkimusotetta strategia käytäntönä -tutkimuksessa. Sillä katsotaan päästävän *paremmin* kiinni johdon toiminnan representaatioihin kuin johdon omilla kertomuksilla, jotka tässä yhteydessä ovat määrittäneet vähemmän päteväksi toisen käden informaatioksi (Johnson ym. 2003, 11-12, kursivointi lisätty).

Metodologinen individualismi uusintuu tässä strategia käytäntönä -tutkimuksessa puolestaan siinä, että käytännöt nähdään toimintoina, joita ihmiset suorittavat. Strategiakäytännöt ymmärretään siis tässä tutkimuksessa vielä paljolti siten, että niiden nähdään palautuvan toimijoiden toimintaan, kun johto toimii tai antaa merkityksiä, neuvottelee ja suunnittelee sitä, kuinka organisaation olisi hyvä toimia kilpailussa menestyäkseen. Toimintaa selitetään ihmisten intentioilla ja motivaatioilla sen sijaan, että toiminnan nähtäisiin osin tiedostamattakin uusintavan ylikäsitteellisiä käytäntöjä (Chia & Holt 2006; Chia & MacKay 2007; Rasche & Chia 2009). Käsitteitä toiminta, käytäntö ja prosessi käytetään usein toisiaan vastaavasti (Chia & MacKay 2007). Käytännöllä voidaan siis tarkoittaa mitä tahansa: tapahtumia, rutiineja, sääntöjä tai että 'ollaan lähempänä todellista toimintaa' tai 'ollaan käytännöllisempiä'. Johdon toiminnan nähdään rakentavan käytäntöjä, jotka määritetään 'strategisiksi' juuri siksi, että johto on niissä toimijana. (Carter ym. 2008a.) Tämän kritiikin yhteydessä on peräänkuulutettu vahvempaa nojautumista filosofisten ja yhteiskuntateoreettisten käytäntökäsitysten perusoletuksiin, kuten seuraavaan luokkaan luokittelemani tutkimukset pyrkivät tekemään.

3.2 Strategian tekeminen institutionaalisena ja organisatorisena käytäntönä

Toiseksi strategia käytäntönä -lähestymiseksi nostan tutkimuksen, jossa korostetaan strategiaa ja strategian tekemistä sosiaalisena toimintana ja institutionalisoituneena käytäntönä (erityisesti Hendry 2000; Jarzabkowski 2004, 2008; Whittington 1996, 2003, 2006, 2007). Tässä orientaatiossa viitataan käytäntöteoreetikoihin, kuten Giddensiin (1984), Bourdieuhun (1990) ja Foucaultiin (1977). Tutkimuksen sanotaan perustuvan käytäntöteoreettisille tarkasteluille, joissa toiminnan nähdään uusintavan historiallisesti ja kulttuurisesti rakentuneita ja ehkä laajaltikin institutionalisoituneita ajattelu- ja toimintatapoja, jotka puolestaan rakenteistavat toimintaa. Ilmiöiden selittäminen ei käytäntöteoriassa palaudu yksilöiden toimintaan, kuten metodologisessa individualismissa. Se ei

myöskään metodologisen holismin mukaisesti palautu rakenteisiin, joiden ymmärrettäisiin olevan paikalla joko kulttuurisina merkitysrakenteina tai institutionaalisina rakenteina ennen yksittäisiä toimijoita (Heiskala 2000, 14). Sen sijaan käytäntöteoreettinen lähestyminen tuo välittäväksi kannaksi metodologisen relationalismin, jolloin tarkastelun lähtökohdaksi otetaan käytännöt erilaisten suhteiden kenttänä, jossa ilmiöt, asiat ja yksilöt rakentuvat. Näin tämä strategia käytäntönä -tutkimus korostaa siis strategiaa tekemisenä, joka ei tapahdu tyhjiössä, vaan muiden yhteiskunnallisten ja organisatoristen käytäntöjen puitteissa.

Tutkimuksissa huomio kohdennetaan siihen, miten yhtäältä strategian sisältöön liittyvät ymmärrykset tai toisaalta strategian tekemisen käytännöt – esimerkiksi strategia- ja budjettipalaverit tai johdon keskustelut henkilöstön kanssa – ohjaavat toimintaa ja miten toiminta puolestaan uudelleensuuntaa ymmärryksiä strategia sisällöstä tai sen tekemisen tavoista. Ensimmäisen asian osalta – eli strategiasisältöihin liittyen – on empiirisissä tutkimuksissa tarkasteltu esimerkiksi sitä, kuinka insitutionalisoituneet strategiat ja johdon strategiointikäytännöt vaikuttavat uuden strategian institutionalisoitumiseen (Jarzabkowski 2008) ja strategiaan sitoutumiseen (Jarzabkowski & Sillince 2007). Näissä tutkimuksissa strategioinnin tulos on organisaatiotasolla, strategian muuntumisessa. Osassa empiirisiä tutkimuksia strategioinnin tulos voi olla yksittäisen toimijan tai toimijaryhmän tasolla, kun toimijat tai toimijaryhmät tuottavat toimintansa linkittymään yrityksen strategian sisältöön ja samalla rakentavat itselleen strategisen toimijan identiteettiä (Mantere 2005; Samra-Fredericks 2003, 2004). Toimialan tasolla tarkastellaan puolestaan sitä, miten organisatoristen toimijoiden toiminta uusintaa tai uudelleensuuntaa niitä ajattelu- ja toimintatapoja, jotka ovat totunnaistuneet tietyllä toimialalla tavoiksi ymmärtää liiketoiminnan logiikkaa, kilpailudynamiikkaa ja kilpailuedun kehittämistä. Tässä strategia käytäntönä -tutkimus lähenee neoinstitutionaalista tutkimusta, joka on paitsi nostanut esiin toimialalla vallitsevaa isomorfismia eli ratkaisujen yhdenmukaisuutta (DiMaggio & Powell 1983; Laurila & Ropponen 2003), alkanut tarkastelemaan myös sitä, miten institutionaaliset yrittäjät rakentavat toimialan tapoja (Maguire, Hardy & Lawrence 2004). Esimerkiksi Lounsbury & Crumley (2007) nojautuvat sekä institutionaaliseen teoriaan että strategia käytäntönä -tutkimukseen esittäessään, miten passiivinen pankkiiri- ja sijoitustoiminta kehittyi aktiivisiksi rahoituspalveluiksi monien alan toimijoiden toiminnan myötä. Palmer ja Kane (2007) puolestaan tarkastelevat, miten monikansallisten vähittäiskauppaketjujen strategiat rakentuvat vuorovaikutuksessa hyvänä pidettyjen hallintajärjestelmien, analytiikkojen ja johdon kesken.

Toisen asian osalta – eli vallitseviin strategian tekemisen tapoihin liittyen – on tarkasteltu sitä, miten institutionalisoituneet strategiatyön tavat uusintuvat toimijoiden toiminnassa tai toimijoiden toiminta uudelleensuuntaa näitä vakiintuneita strategiakäytäntöjä. Organisaatiotason strategiakäytäntöinä tarkastellaan niitä tapahtumisia ja episodeja (Hendry & Seidl 2003), joissa vakiintuneet käsitykset organisaation ja toimijoiden toiminnasta kyseenalaistetaan. Esimerkiksi Jarzabkowski ja Seidl (2008) ovat tarkastelleet, kuinka organisaatioiden erilaiset kokouskäytännöt vaikuttavat strategioiden hyväksymiseen.

Hodgkinson kumppaneineen (Hodgkinson, Whittington, Johnson & Schwarz 2006) on puolestaan tarkastellut sitä, kuinka institutionalisoitunutta strategian kehittämisen käytäntöä – strategiaworkshoppeja – käytetään organisaatioissa. Heidän tutkimuksensa on kuitenkin kyselytutkimus eikä siten voi osoittaa dynamiikkaa tämän strategiakäytännön uusintamisessa tai uudelleensuuntaamisessa. Sen sijaan Whittington kumppaneineen (2006) on osoittanut, miten johdon innovatiivinen toiminta muuntaa vakiintuneita strategiakäytäntöjä, kuten workshoppeja, strategisia projekteja ja symbolisten artefaktejen käyttöä. Seidl (2007) puolestaan on tarkastellut institutionalisoituneiden diskurssien, kuten strategiakonsulttidiskurssin ja akateemisen strategiadiskurssin leviämistä.

Tähän luokkaan sijoittamani tutkimukset kohdentuvat pääosin johdon tai keskijohdon tarkasteluun. Johdon toiminnan nähdään rakentavan käytäntöjä, jotka määritetään 'strategisiksi' juuri siksi, että johto on niissä toimijana (Carter ym. 2008a). Tutkimuksissa tarkastellaan usein, miten johdon toiminta – interventio – vaikuttaa muiden organisatoristen toimijoiden toimintaan ja edelleen strategioiden hyväksymiseen ja toteutumiseen. Tutkimustulokset voidaan nähdä mielenkiintoisina tässä niiden omassa 'johdon toiminnan tarkastelu' -kontekstissaan. Relationalistinen ontologia näkyy siinä, että tarkasteltaessa esimerkiksi strategioiden suunnittelutoimintaa tietyssä organisaatiossa tämän organisaation vallitsevien strategiaymmärrysten ja toiminnan ohjauskäytäntöjen katsotaan määrittävän suunnittelua.

Toisaalta kuitenkin siihen, miten tutkimuksissa sovelletaan käytäntöteoreettista ajattelua, voi kohdentaa osin edellisessä luvussa kuvaamaani kritiikkiä (Carter ym. 2008a, 2008b; Chia & Holt 2006; Chia & MacKay 2007). Johdon toimintaan keskittyminen kantaa mukanaan käsitystä, jonka mukaan johdon tehtävä on suunnitella ja päättää, ja muiden tehtävä on toteuttaa. Tutkimuksissa ei aseteta kyseenalaiseksi niissä uusintuvia perusoletuksia ja valtasuhteita. Tällöin tutkimukset nojaavat osin realistiseen ajatteluun maailman olemassaolosta tulkinnoistamme riippumattomasti. Samalla tutkimuksissa uusintuu representationalistinen ajatus strategiasta ensin ajatuksena, joka on sitten vietävä toimintaan. Seuraavaksi tarkastelen

poststrukturalistista käytäntöteoreettista lähestymistä, jossa relationalistinen ontologia, antirepresentationalismi ja valtasuhteet otetaan vakavasti. Tällöin voidaan nostaa esiin vähemmän ilmeisiä käytäntöjä, jotka mahdollisesti selittäisivät lisää sitä, miksi tehdään, mitä tehdään.

3.3 Strategia yliyksilöllisenä, immanenttina ja vähemmän ilmeisenä käytäntönä

Kolmanneksi strategia käytäntönä -lähestymiseksi esitän poststrukturalistisesti orientoitunutta diskurssi- ja käytäntöteoriaa (Bourdieu 1990; Foucault 1977, 1990; Rasche & Chia 2009). Tämän luokan muodostamassa teoreettisessa lähestymisessä nojaututaan yhtäältä foucault'laiseen valtakäsitykseen ja toisaalta otetaan relationalistinen ontologia ja antirepresentationalismi vakavammin kuin edelliseen luokkaan sijoittamissani tutkimuksissa.

Kun prosesseihin ja mikroaktiviteetteihin kohdentuvassa strategiatutkimuksessa toimintaa selitetään toimijoiden intentioilla ja motivaatioilla, poststruktuurialinen diskurssi- ja käytäntöteoreettinen lähestyminen nojautuu strukturalismin, pragmatistien ja Heideggerin perinteisiin, joiden mukaisesti suurimman osan toimintaa nähdään olevan esitietoista ja -reflektiivistä ja uusintuvan yliyksilöllisten käytäntöjen puitteissa. Käytännöissä uusintuvat sosiaalisesti, kulttuurisesti ja historiallisesti rakentuneet ja toimijoihin totunnaistuneet luontumukset ja toiminta-alttiudet ajatella, ymmärtää, tietää, toimia, tuntea ja kokea siten, että toiminta saa konkreettisesti tilanteesta mielen ja merkityksen (esim. Reckwitz 2002). Yliyksilölliset käytännöt eivät ole palautettavissa toimijoiden toimintaa ja intentioihin, vaikka uusintuvatkin vain yksilöiden toiminnan kautta.

Kun strategian tekemistä institutionaalisena käytäntönä tarkastelevat tutkimukset kohdentuvat johdon toiminnan tarkasteluun, tähän luokkaan sijoittamissani tutkimuksissa kyseenalaistetaan vallitsevat valtasuhteet. Käytännöt ja valta kietoutuvat foucault'laisessa ajattelussa yhteen siten, että valta ja valtasuhteet käsitetään toiminnaksi, joka muokkaa ja järjestää ihmisten kykyä ajatella ja toimia tietyllä alueella sekä muokkaa ja järjestää näiden erilaisten ajattelu- ja toimintatapojen välisiä suhteita (Alhanen 2007, 120). Ranskalainen filosofi Michel Foucault kyseenalaisti vallan resurssina, jota voi omata ja jolla voi pakottaa, ja jota johto tai työntekijät käyttävät toisiaan vastaan. Koska valta kietoutuu käytäntöihin ja käytäntöjen verkostoon, vaikuttavin valta on täten rakenteissa houkutellen samastumaan tiettyihin käsityksiin. Valtasuhteet eivät ole muusta sosiaalisen toiminnan muodoista erillisiä vaan vaikuttavat niissä sisäisesti. Valtaa ei siis käsitetä omaisuudeksi

vaan toiminnaksi, jota jatkuvasti harjoitetaan ajattelun ja toiminnan hallitsemiseksi. (emt.) Näin poststrukturalistinen diskurssi- ja käytäntöteoreettinen strategiatutkimus pyrkii hallitsevien käsitysten ja niissä rakentuvien toimijoiden välisten epätasa-arvoisten valtasuhteiden kyseenalaistamiseen.

Tästä teoreettisesta orientaatiosta on suhteellisen vähän empiirisiä esimerkkejä (Jarzabkowski & Spee 2009). Sijoitan kuitenkin tämän lähestymisen alle kriittisesti orientoituneet ja erityisesti foucault'laiset diskurssiteoreettiset tutkimukset, jotka kietoutuvat vahvasti yhteiskuntateoreettisiin käytäntökäsityksiin ja haluavat kyseenalaistaa hallitsevia käsityksiä sekä niissä rakentuvia valtasuhteita. Knightsin ja Morganin (1991) urauurtava strategiadiskurssitarkastelu on esimerkki akateemisten toimijoiden merkityksestä strategia-ajattelun ja viitekehysten luomisessa ja levittämisessä. Eriksson ja Lehtimäki osoittavat omissa tutkimuksissaan, miten strategia-ajattelun vallitsevat perusoletukset uusintuvat kaupunkiorganisaation strategiatyössä (2001) ja kuinka kaupungin strategiadokumentit legitimoivat tapaa tehdä kaupungin tulevaisuuden suunnittelua sekä miten dokumenttien strategiaretoriikka uusintaa johdon ja muiden välille rakentuvia epätasa-arvostavia valtasuhteita tuottamalla virkamiehet ja tietyt yritykset tärkeiksi strategisiksi toimijoiksi ja tavalliset kaupunkilaiset seuraajiksi (1998). Mantere ja Vaara (2008) ovat lisäksi osoittaneet, millaiset strategian tekemiseen liittyvät diskurssit uusintavat tai uudelleen suuntaavat strategiatyöhön osallistumisen rakentumista. Samra-Frederics (2005) erittelee puolestaan keskusteluanalyysin avulla johdon puheessa rakentuvia valtasuhteita.

Strategian sisältöihin liittyen Vaara kumppaneineen on tarkastellut kriittisen diskurssianalyysin orientaatiolla esimerkiksi sitä, miten allianssit oikeutettiin ja miten ne luonnollistuivat lentoliikennetoimialan strategioiksi (Vaara, Kleymann & Seristö 2004) tai miten mediassa oikeutettiin sellu- ja paperiteollisuuden konsolidaatit ja toimialan rakennemuutokset (Vaara & Tienari 2008; Vaara, Tienari & Laurila 2006). Laaksonen (2009) puolestaan hyödyntää pragmatistista semiotiikkaa osoittaakseen, kuinka strategia näyttäytyy Puolustushallinnon käytännöissä monimuotoisena ja saa perinteisistä käsityksistä poikkeavia tulkintoja.

Oma tutkimukseni nojautuu poststrukturalistisen diskurssi- ja käytäntöteorian mukaiseen käytäntökäsitykseen ja sijoittuu siten tähän strategia käytäntönä -luokkaan. Jäljitän tutkimuksissani käytäntöjä, jotka eivät ole niinkään ilmeisiä, ja siten kyseenalaistavat vakiintuneita käsityksiä. Samalla nojaudun relationaaliseen ja antirepresentationaaliseen ajatteluun. Poststrukturalistinen ajattelu perustuu relationalistiseen ontologiaan eli merkitysten rakentumiseen jatkuvasti muuntuvassa käytäntöjen verkostossa. Tässä ajattelussa käsitys organisaatiosta on jatkuvasti muuntuva ja sitä

määrittää se suhteiden verkosto, josta organisaatiota – sen paremmin kuin mitään muutaakaan – ei voi irroittaa omaksi entiteetikseen. Näin strategialla ei voi ajatellakaan pystyttävän kontrolloimaan organisaatiota, toimintaympäristöä tai niiden välistä suhdetta (Araujo & Easton 1996). Relationaalisen ajattelun mukaan sosiohistorialliset käytännöt tuottavat toimintaan sitä konsistenttiutta, jonka voi tunnistaa toiminnasta syntyväksi toimintamalliksi, strategiaksi. Käytännöt ovat luontaisesti loogisia eli ne tuottavat toimintaan konsistenttiutta ja tilanteeseen sopivuutta (Bourdieu 1990). Antirepresentationalistisen ajattelun mukaan tietäminen käytännössä on aidompi käytännöllisen orientoitumisen muoto, kuin irrallaan oleva abstrakti tietäminen, joka liittyy mentaaliseen kognitioon. Näin ollen suuri osa sitä toimintaa, jota kutsumme strategiseksi, tapahtuu tilanteissa läsnäolona eikä tietoisena strategioiden pohtimisena. Vasta kun totunnaistuneessa toiminnassamme kohtaamme esteen, alamme tietoisesti pohtia tilannetta ja toimintaamme. (Chia & MacKay 2007).

Seuraavassa käyn tarkemmin läpi sitä poststrukturealistista diskurssi- ja käytänteoreettista ajattelua, johon tämä strategia käytäntönä -tutkimuksesta erittelemäni viimeinen luokka nojautuu. Tämän teoreettisen lähestymisen tarkastelu ja taustojen esittely on tärkeää myös siksi, että ajattelu menee läpi kaikkien esseideni. Oma ymmärrykseni tästä ajattelusta on kuitenkin kasvanut ja syventynyt tämän väitöskirjatutkimusmatkan varrella.

4 POSTSTRUKTURALISTINEN DISKURSSI- JA KÄYTÄNTÖTEOREETTINEN AJATTELU

Tarkastelen väitöskirjassani merkitysten rakentumista sekä kielenkäytössä että käytännöissä. Vaikka puhun sekä diskursseista että käytännöistä, ymmärrän kuitenkin kielelliset ja sosiaaliset käytännöt yhteen kietoutuneina. Nojaudun poststrukturalistiseen diskurssi- ja käytäntöteoreettiseen ajatteluun ja Foucaultin (1977, 1990) valtakäsityksiin. Diskurssi- ja käytäntöteoreettisissa tarkasteluissa merkitysten ajatellaan rakentuvan relationaalisesti, suhteissa. Merkitykset ovat historiallisesti ja sosiaalisesti rakentuneita ja muuntuvia. Tilanteisen rakentumisen lisäksi merkitysten rakentumisessa ovat aina läsnä myös suhteet merkitysten historiallisiin rakentumisiin. Kieli nähdään keskeisenä tälle merkitysten rakentumiselle, ja kielellisessä merkitysjärjestelmässä merkitysten nähdään rakentuvan eroina suhteessa toisiinsa. Diskurssiteoreettisissa tarkasteluissa fokus on enemmän symbolisen merkitysjärjestelmän suhteissa, kun taas käytäntöteoreettisissa tarkasteluissa suhteiden verkosto laajentuu kielijärjestelmän ulkopuolelle sosiaalisiin käytäntöihin ja materiaalsiin objekteihin.

Eroissa rakentuvat merkitykset ovat kuitenkin rajoittavia siinä mielessä, että ne kätkevät vaihtoehtoisia eroja ja määrittelyjä. Tällöin on tultu foucault'laiseen (Foucault 1977, 1990) valtakäsitykseen, jonka mukaan vaikuttavin valta on rakenteissa, ja se kutsuu ihmisiä samastumaan tiettyihin käsityksiin. Valta kietoutuu käytäntöihin ja käytäntöjen verkostoon. Käytännöt sisältävät sekä sen, mitä niiden puitteissa voidaan ajatella ja tietää, että sen, miten niiden puitteissa voidaan toimia. Valtasuhteet tuottavat tietyn tiedon normaaliksi. Näin kaikki tieto liittyy valtasuhteisiin sen sijaan että se olisi maailman ominaisuus tai tietävän subjektin omaamaa. Valta tuottaa myös yksilöitä (Pulkinen 1998). Läpi koko elämänsä yksilöt ovat sidoksissa suhteisiin, joihin liittyy auktoriteettia ja valtaa. Olennaista on, että nämä suhteet eivät rajoita jo valmiita yksilöitä, vaan ovat pikemminkin muodostamassa yksilöiden identiteettiä: ne tekevät heistä niitä yksilöitä, joita he ovat. Yksilön rakentumiseen käytetty valta muuttuu yksilön persoonallisuuden piirteiksi ja näyttäytyy yksilöllisinä ominaisuuksina. (emt.) Näin strategiakäytännöt rakentavat sekä strategiasta tietävän strategioiden suunnittelijan että vähemmän tietävän toteuttajan.

Lievennän suhdettani poststruktuuriseen 'kaikki käy' -ajatteluun nojautumalla sekä Heiskalan (2000) tuottamaan ymmärrykseen maltillisesta poststruktuurismista että kriittiseen organisaatiotutkimukseen, jossa kriittisen teorian perinteen mukaisesti oletetaan joidenkin valta- ja alistussuhteiden olemassaolo. Eli vaikka pidän merkityksiä muuntuvina, ajattelen toisten merkitysten olevan kuitenkin hallitsevampia. Heiskala puolestaan nostaa strukturalismin (Culler 1994) rinnalle pragmatistisen (Peirce 1992, 1998) semiotiikan. Näin hän tuo pragmatismista poststruktuuristiseen ajatteluun merkkien materiaallisen motivoituneisuuden mahdollisuuden. Näistä taustoista rakentuu oma maltilliseksi määrittämäni poststruktuuristinen ymmärrys.

Lisäksi ammennan pragmatistisesta antirepresentationaalisesta ajattelusta (Rorty 1991), joka osin rinnastuu paitsi Foucaultin (1990) erityisesti Bourdieun (1990) ajatteluun. Antirepresentationalistisen ajattelun mukaan mentaalisen representaation ei tarvitse edeltää toimintaa, vaan suurin osa toimintaamme on esirefleksiivistä ja tavanvaraista uusintuen toimijoihin totunnaistuneina toiminta-alttiuksina. Bourdieu (1990) kutsuu käytäntöjen luontaiseksi logiikaksi tätä tavanvaraisuutta, joka tuottaa toiminnan tilanteeseen sopivaksi.

Tässä luvussa kiteytän ensiksi sen poststruktuuristisen käytäntökäsityksen, johon nojaudun, ja josta rakentuu strategia käytäntönä – tutkimukseen esittämäni kolmas luokka (ks. luku 3.3). Tämä käytäntökäsitys on lievennys poststruktuuristisesta 'kaikki käy' -ajattelusta. Lisäksi se laajentaa kielellisessä merkitysjärjestelmässä tapahtuvan merkitysten määrittymisen myös muuhun toimintaan käytäntöjen verkostossa. Esittelen tätä lieventämistä sekä strukturalistisen ja pragmatistisen semiotiikan synteessillä että esimerkeillä kriittisestä poststruktuuristisesta organisaatio- ja strategiatutkimuksesta. Antirepresentationalismin ja käytäntöjen immanentin logiikan myötä täydennän käytäntökäsitykseni taustaa. Lopuksi esittelen kriittistä diskurssianalyysiä ja semioottista analyysiä tulkintateorioina, joista saan resurssia sekä teoreettiseen lähestymiseeni että käytäntöjen erittelyyn.

4.1 Yliyksilölliset ja immanentit käytännöt keskiössä

Diskurssi- ja käytäntöteoreettisen ajattelun mukaisesti ymmärrän toimintamme uusintuvan tiettyjen historiallisesti ja sosiaalisesti rakentuneiden diskurssien ja käytäntöjen puitteissa. Tämä näkemys eroaa sekä toimija- että rakennelähtöisestä ajattelusta. Toimijalähtöisyydessä oletetaan yksilön pystyvän paitsi autonomisiin valintoihin myös vaikuttamaan näillä

valinnoillaan yhteiskunnan rakenteisiin. Strategia käytäntönä -tutkimuksissa tämän metodologisen individualismin on sanottu uusintuvan (Carter ym. 2008a, 2008b; Chia & MacKay 2007) erityisesti niissä tutkimuksissa, jotka eivät pyrikään vahvasti nojautumaan käytäntöteoriaan (ks. luku 3.1) sekä osin myös käytäntöteorioihin vahvasti nojautumaan pyrkivissä tutkimuksissa (ks. luku 3.2). Rakennelähtöisyydessä puolestaan yhteiskunta nähdään toimijana, jonka materiaaliset tai symboliset rakenteet määrittävät yksilöiden toimintaa. Strategiatutkimuksen puolella tätä perusoletusta uusintavat institutionaaliseen teoriaan nojautuvat tutkimukset. Diskurssi- ja käytäntölähtöinen ajattelu on näitä äärilaitoja välittävää. Siinä ei ajatella selitysten palautuvan joko toimijoiden toimintaan tai rakenteisiin. Sen sijaan asioiden ajatellaan rakentuneen historian kuluessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tietynlaisiksi, jolloin uudet rakentumiset ja merkitysten määrittelyt tapahtuvat näiden aikaisempien rakentumisten ja merkitysten puitteissa. Aikaisempien merkitysten ja niiden materialisoitumisten ajatellaan siis mahdollistavan ja suuntaavan toimintaa ja merkityksenantoja. Olennaista tässä ajattelussa on se, että diskurssit ja käytännöt ovat osin tavanvaraisia, eli ne ohjaavat tiedostamattamme tapaamme kysyä asioista, ymmärtää ja ajatella asioista tai toimia niiden suhteen. Ne ohjaavat myös affektiivisia kokemuksiamme; mitä pidämme hyvänä tai pahana; mitä tunnemme ja koemme. Tähän lähestymiseen nojaututaan strategia käytäntönä -tutkimuksen kolmanneksi luokaksi määrittämissäni tutkimuksissa (ks. luku 3.3.).

Diskurssit ja käytännöt ovat siis ikään kuin ylyksilöllisiä. Ne eivät palaudu toimijoiden toimintaan tai intentioihin, eivätkä ne näin ole helposti muutettavissa. Aikaisemmat merkitykset ja niiden materialisoituneet muodot pysyvät kuitenkin yllä vain siten, että toimijat toistavat niitä jatkuvasti. Samalla tästä seuraa mahdollisuus diskurssien ja käytäntöjen jatkuvaan muuntumiseen. Nämä muutokset mahdollistuvat yhtäältä siitä, että vaihtoehtoiset potentiaaliset tavat toimia ja käsitteellistää asioita ovat aina läsnä. Toisaalta muutos on sisäänrakennettuna mukana siinä, että ajassa etenevät uudet merkityksellistämiset ja toiminta muuttavat jatkuvasti merkitys- ja toiminta-avaruutta. Tämä tarkoittaa sitä, että uusien merkityksenantojen ja toiminnan jälkeen ei ole mahdollisuutta palata aikaan ennen niitä. Nämä historiallisesti muuntuneet merkitysjärjestelmän suhteet ovat ikään kuin 'tallennettu' (deposited) toimijoihin dispositioiden systeeminä, joka tuottaa tilanteeseen sopivaa toimintaa (Bourdieu & Wacquant 1995). Näin käytännöt ovat luontaisesti, immanentisti, loogista tuottaen toiminnan konsistentiksi ja tilanteeseen sopivaksi toimijaan totunnaistuneina toimintatapoina (Bourdieu 1990). Tähän ajatteluun perustuen suurin osa sitä toimintaa, jota liiketoimintakontekstissa pidämme strategisena, on joustavaa tilanteenmukaista toimintaa (Chia & MacKay 2007).

Diskurssilla tarkoitan tiettyä tapaa ymmärtää jokin asia ja puhua siitä. Diskurssi on siis merkitysjärjestelmä, jonka puitteissa kyseessä oleva asia sekä ymmärrys siitä ja sitä koskeva tieto määrittävät tietynlaiseksi. Strategiadiskurssi on merkitysjärjestelmä, joka tarjoaa tavan ajatella, käsitteellistää, kuvata ja tuottaa yrityksen selviytymistä toimintaympäristössään. Strategiadiskurssi ohjaa määrittämään yrityksen haasteeksi toimintaympäristössä selviämisen ja ratkaisuksi strategian. Se ohjaa hankkimaan tietoa toimintaympäristöstä ja yrityksestä strategiaviitekehyksiä soveltamalla. Siinä rakentuu toimijuuden paikka, johon samaistumalla johto saa toiminnalleen mielen ja merkityksen.

Diskurssilla viitataan nimenomaan kielelliseen toimintaan ja asioiden merkityksellistymiseen kielellisessä merkitysjärjestelmässä. Diskurssiteoreettisesti orientoituneissa analyyseissä keskitytään teksteihin ja kielenkäyttöön sekä niissä rakentuviin merkityksiin. Osassa diskurssiteoreettisia lähestymisiä ei tunnisteta kielellisten käytäntöjen materiaalisia kytkentöjä (Alvesson & Kärreman 2000; Phillips & Hardy 2002). Tällöin ei pyritä sanomaan mitään tekstin ulkopuolelta. Omassa tutkimuksessani ymmärrän kielelliset käytännöt osana muita sosiaalisia käytäntöjä silloinkin, kun orientoidon tarkastelemaan erityisesti strategiadiskurssia. Lisäksi diskurssiteoreettisissa tutkimuksissa on eroja sen suhteen, kuinka neutraali tai kriittinen tutkijoiden asenne tutkimuksessa on (Alvesson & Kärreman 2000; Phillips & Hardy 2002). Itse nojaudun kriittiseen tutkimusperinteeseen.

Strategiadiskurssin lisäksi puhun myös strategiakäytännöistä. Tällä haluan erityisesti korostaa eroa merkitysten rakentumiseen vain tekstuaalisesti. Käytäntöteoreettisessa lähestymisessä merkitysten ja toiminnan ymmärretään rakentuvan käytäntöjen verkostossa. Kieli nähdään ikään kuin käytännöille alisteisena eli käytännöt pitävät sisällään sekä kielellisen että muun toiminnan. Käytäntöteoreettiseen ajatteluun nojautuen tarkoitan käytännöillä yliyksilöllisiä, osin tiedostamattomia, sosiaalisesti ja historiallisesti muodostuneita tapoja ajatella, toimia, käyttää kieltä, tietää, tuntea ja kokea (Reckwitz 2002). Vaikka käytännöt ovat osin tiedostamattomia, esitän luvussa 4.5, kuinka näihin käytäntöihin voidaan päästä sisälle kielenkäyttöä analysoimalla.

Diskursseissa ja käytännöissä rakentuvat merkityssuhteet ovat samalla valtasuhteita (Foucault 1977, 1990). Diskursseilla ja käytännöillä on ikään kuin valtaa tuottaa erilaisia käsityksiä asioista ja toimijoista. Ihmisillä ei katsota olevan yhtä yhtenäistä identiteettiä, joka muuntelisi sosiaalisesti ja tilanteisesti. Sen sijaan syntymästään lähtien ihmiselle on tarjolla erilaisia diskursseissa ja käytännöissä rakentuvia toimijuuksia, ja valta operoi tuottaen

normaaliutta, kutsuen samaistumaan tiettyihin käsityksiin ja toimintaan. Diskurssit ja käytännöt ovat yhteydessä valtaan myös muodostamalla keskinäisen hierarkian. Toiset diskurssit ja käytännöt sekä niiden käyttäjät ja kohteet jäävät marginaaliin, kun taas toisista tulee vallitsevia.

4.2 Poststrukturalistinen ajattelu ja sen lieventäminen

Tässä luvussa kuvaan poststrukturalismia. Sitten tarkastelen pragmatistista ja strukturalistista semiotiikkaa yhtäältä poststrukturalismin taustalla olevina 'kielellisen käänteen' kulttuuriteorioina ja toisaalta niiden yhdistämisestä mahdollistuvana poststrukturalistisen ajattelun lieventämisenä.

Poststrukturalismi ei ole helposti määritettävä yhtenäinen suuntaus, vaan sen alla on monia lähestymisiä. Silti sieltä on tunnistettavissa yhteisiä teemoja kuten todellisuuden ja ihmisten sosiaalisesti rakentunut luonne, ja kielen näkeminen erojen järjestelmänä, joka on keskeinen tälle merkitysten rakentumiselle. Poststrukturalistisessa suuntauksessa ajatellaan merkitysten sekä merkitysrakenteen muuntuvan ajassa. Merkitysten kielellinen rakentuminen merkitysrakenteen muuntuvassa suhdejärjestelmässä mahdollistaa ymmärryksen määrittelyjen moninaisuudesta. Näin on mahdollista kumota erilaiset perustat ja essentialistiset käsitykset siitä, miten ja mitä asiat ovat. Teorian ja historian suuret tarinat korvaantuvat poststrukturalismissa fragmentoituneilla paikallisilla tarinoilla. Toisaalta paikallisesti rakentuvien ja muuntuvien merkitysten ja tarinoiden korostaminen mahdollistaa myös sen, että hallitsevat ryhmät voivat tarjota turvaa monimuotoistumista ja perusteiden hajoamista vastaan. Esimerkiksi liikkeenjohdon strategiaa käytetään paikallisena tarinana tuottamaan sitä yhtenäisyyttä ja motivaatiota (Barry & Elmes 1997), jota yhteiskunnassa kiertäneet suuret kertomukset aikaisemmin tuottivat. Toisaalta voidaan ajatella, että samalla strategiasta rakentuu uusi suuri kertomus, jossa tulevaisuutta pystytään rationaalisesti hallitsemaan, ja tämä kertomus kolonialisoi kaikkia yhteiskunnan, kulttuurin ja yksityiselämän alueita.

Poststrukturalismissa käsitys ihmisestä ympäristöstään erillisenä, autonomisena ja oikeuksia omaavana on väistynyt korvaantuaan hajakeskitetyllä ja fragmentoituneella subjektilla (Butler 2006; Hall 2002), jolle rakentuu erilaisia toimijuuksia. Merkitysten moninaistumisen voidaan nähdä mahdollistavan vastarinnan käsitteellistämisen uudella tavalla identiteetin ja subjektiviteetin rakentumiseen liittyväksi (Thomas & Davis 2005a; 2005b). Vastarinta määrittänyt sekä vaihtoehtoiksi tavoiksi ymmärtää asioita että myönteisiä itsemäärittelyjä ja itsemääräämisoikeutta tuottavien

identiteettien rakentumiseksi (Collinson 2003; Delbridge & Ezzamel 2005; Eräranta, Moisander & Pesonen 2009; Ezzamel, Willmott & Worthington 2001; Katila & Meriläinen 1999, 2002a; 2002b)

Poststrukturalismin sanotaan nousseet 1960-luvulla korvaamaan ajattelua, jonka mukaan todellisuus rakentuu havainnoissa, jotka joko fenomenologisen ajattelun mukaan tulkitaan mielessä tai realistisen ajattelun mukaan heijastavat ulkoista todellisuutta. Poststrukturalismi on osa yhteiskunnan 'kielelliseen käänteeseen' liittyviä kulttuuriteoreettisia suuntauksia. Seuraavaksi esittelen näistä suuntauksista pragmatistista ja strukturalistista semiotiikkaa taustoittamaan poststrukturalismia. Derridan poststrukturalististen ajatusten tiivistämisen jälkeen kuvaan Heiskalan maltillisen poststrukturalismin rakentumisen synteisinä pragmatistisesta ja strukturalistisesta semiotiikasta.

Pragmatistinen ja strukturalistinen semiotiikka tarkastelevat merkitysten – ja kulttuurien – rakentumista merkkien avulla. Pragmatistisen semiotiikan (Peirce 1992, 1998) mukaan merkitykset ovat jatkuvassa merkityksenmuodostumisprosessissa, semioosissa, vakiintuneita tulkinnan tapoja, joita pitää yllä jatkuva toisto. Näin semioosi on kulttuurin toteutumisen tapa, jonka Mead (Kuusela 2001) vielä sijoitti välttämättä liittymään sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Jos kuitenkin tarkastellaan peirceläisittäin yksittäistä merkkisuhdetta, pitää se sisällään merkin objektin, merkin materiaalisena kantajana eli merkitsijänä ja merkin interpretantia (Peirce 1992, 1998). Peirce ajatteli argumenttien teoriassaan semioosin ulkopuolisten referentiaalisten objektien voivan motivoida niistä semioosissa esitettäviä tulkintoja. Toisaalta Peirce ajatteli myös, että merkin objekti voi olla myös semioosin sisäinen representaatio eli kulttuurin kehittymisen prosessissa vakiintunut konstruktio. Semioosin interpretantti muuntuu heti objektiksi, joka saa uusia tulkintoja (emt). Näin hän esitti konstruktionistisen kannan, joka samanaikaisesti oli materialistinen: tulkintamme luonnonilmiöistä ovat meidän konstruktioitamme, mutta emme ole vapaita tekemään noita konstruktioita millä tavoin tahansa, koska objektit eivät tue kaikenlaisia tulkintoja (Heiskala 2000).

Strukturalistinen lingvistiikka erottaa merkityksen muodostumisprosessin materiaalisesta maailman kytkennöistä ja näkee merkityksen rakentuvan suljetussa merkkijärjestelmässä suhteessa toisiin merkkijärjestelmän merkkeihin. Se tuo merkityksen muodostumiseen ja kulttuuriin merkityksiin perustuvaan teoretisointiin eron käsitteen: merkit nähdään relationaalisina eli ne saavat identiteettinsä ja merkityksensä suhteessa toisiinsa. Tieto rakentuu ja asiat merkityksellistyvät suhteessa asiaan liittyviin muihin assosiaatioihin, jotka ovat potentiaalisesti läsnä ja joita siis tarvitaan, jotta asia jäsentyisi, koska jäsentyminen tapahtuu suhteessa muihin asioihin.

Strukturalismi kiinnitetään usein kielitieteilijä de Saussuren (Culler 1994) näkemyksiin kielestä arbitraarisena eli referentiaalisen ympäristön järjestyksestä motivoitumattomana erojen järjestelmänä. Saussurelle merkitsijä on merkin materiaallinen kantaja kuten puheen ääniaaltoja, kirjoitusta tai puhe. Merkitty puolestaan on se mielle, jonka merkitsijä kutsuu esiin. Merkitsijä ja merkitty artikuloituvat merkiksi. Strukturalismi on ymmärretty pääosin siten, että kielen rakenteet ja niiden tavoin muodostuneet muut kulttuuriset rakenteet määräävät puhuntaa ja toimintaa. Eli kielen rakenne edeltää puhuntaa ja määrittää kaiken mitä kielessä voidaan sanoa.

Poststrukturalismi syntyi kritiikkinä staattisena käsitetylle symbolistruktuurille. Se ei halua nähdä kielen merkitystä ja kulttuurihistoriaa strukturalismin mukaisena universaalina järjestelmänä, jossa järjestelmä ennalta määrittää merkitysmahdollisuudet. Dekonstruktio on Derridan (Calás & Smircich 1991; Martin 1990; Royle 2003) termi, jolla hän kuvaa kriittistä metodologiaan perusteiden kyseenalaistamiseksi. Dekonstruktiossa kutsutaan esiin niitä piiloon jääviä termejä, jotka sallivat tietyn termin edustaa asiaa. Vallitsevan määrittelytavan peittämät ja sille vastaiset määrittelyt paljastetaan ja annetaan mahdollisuus luoville uudelleenmäärittelyille. Näin osoitetaan sekä vakiintuneen termin riippuvuus sen vastaparista että muiden peiteltyjen termien mahdollisuus määrittää sama asia. Näin Derrida korostaa kielellisten rakenteiden jatkuvaa rakenteistumista, jossa merkit määrittyvät historiallisesti, sekä osoittaa samalla vaihtoehtoisia määrittelyjä.

Heiskala (2000) lieventää poststrukturalistista ajattelua siitä, että kaikki luovat uudelleenmäärittelyt olisivat mahdollisia. Hän tekee tämän yhdistämällä peirceläisen ja saussurelaisen semiotiikan. Heiskalan maltillinen kanta rakentuu siitä, että tulkintoja ei välttämättä ole mahdollista tehdä täysin vapaasti, koska merkityksenannoilla voi pragmatistisen ajattelun mukaan olla myös materiaalista motivoituneisuutta. Heiskalan mukaan Peircen käsitys merkin motivoituneisuudesta merkitysjärjestelmän sisällä mahdollistaa ajatuksen siitä, että merkin objektin voidaan katsoa vastaavan saussurelaista merkittyä ja merkitsijän vastaavan saussurelaista merkitsijää. Lisäksi saussurelaisen merkitsijän ja merkityn artikuloitumisen merkiksi voidaan ajatella vastaavan Peircen interpretanttia, joka myöhemmin muuttuu semioosin objektiksi. (Heiskala 2000, 145-146.)

Merkitysjärjestelmässä merkin identiteettiä määrittävät ensiksikin kaikki potentiaaliset merkkiin assosioituvat poissaolevat merkit. Lisäksi sen identiteettiä määrittävät syntagmaattisesti kaikki ne merkit, joihin se on tällä hetkellä ketjuuntunut, sekä myös kaikki ne merkit, joiden kanssa se potentiaalisesti voisi ketjuuntua merkitystä kantavaksi syntagmaksi. Merkin kanssa ovat siis poissaolevasti mutta potentiaalisesti läsnä sekä siihen assosioituvat rinnasteiset merkit että syntagmaattiset, toiminnallisia skeemoja

mahdollistavat ketjuuntumisvaihtoehdot. (Heiskala 2000, 141.) Assosiatiiviset ja syntagmaattiset suhteet viittaavat rakenteeseen. Merkkien artikulaatiot, jotka voidaan ymmärtää Peircen loputtoman semioosin interpretanttien ajallisena ketjuna, sysäävät puolestaan merkitysjärjestelmän liikkeeseen. Kun Peircen semioosi samalla ymmärretään merkitysjärjestelmään liittyvänä, eivät merkit vain kasva loputtomassa semioosissa yhä uusia tulkintoja saaden, vaan kasvavat siten, että merkin identiteettiä määrittävät assosiatiiviset ja syntagmaattiset suhteet artikuloituvat koko merkitysstruktuurin jokaisessa tulkinnassa uudelleen. Näin Heiskala esittää poststrukturealistisen kuvauksen, jossa kulttuuri merkkien suhdejärjestelmänä on jatkuvassa artikuloitumisen ja uudelleenartikuloitumisen liikkeessä, joskin materiaallinen maailma voi aika ajoin rajata potentiaalisia merkitysvaihtoehtoja. (Heiskala 2000, 148-149.) Tämän ajattelun näen myös silloittavan kielellistä merkityksen muodostumista lähemmäs materiaalisempaa käytäntöteoreettista ajattelua.

Tästä ajattelusta nousee se poststrukturealistinen diskurssi- ja käytäntöteoreettinen lähestyminen, johon nojaudun. Heiskalaa (2000) mukaillen näen sen poststrukturealistisen 'kaikki käy' -ajattelun lievennyksenä. Lisäksi lievennän poststrukturealistista ajattelua siten, että yhdistän siihen kriittisestä teoriasta nousevan kriittisen organisaatiotutkimuksen.

4.3 Kriittinen poststrukturealistinen organisaatiotutkimus

Kriittinen poststrukturealistinen organisaatiotutkimus lähtee sekä kriittistä teoriasta että poststrukturealismista. Kriittisen teorian mukaisesti huomio kiinnitetään epätasa-arvoisiin valta- ja alistussuhteisiin. Näillä nähdään olevan myös materiaalisia kytkentöjä. Näin tutkimus ei jää vain tekstin tasolle, vaan ottaa kantaa epätasa-arvoistaviin valtasuhteisiin ja niiden materialisoitumiseen. Kriittiseen teoriaan kiinnittyvät organisaatiotutkijat voivat liittoutua alistettujen ryhmien, kuten naisten, työntekijöiden tai etnisten ryhmien kanssa. Usein tutkimuksissa pyritään kuitenkin tarkastelemaan asioita yleisemmin, kuten organisaatioissa vallitsevia tietoisuuden muotoja, tavoitteita ja arvoja sekä monipuolisen ja moniäänisen kommunikaation estämistä.

Kriittistä poststrukturealistista organisaatiotutkimusta ei tarvitse ajatella liikkeenjohdon vastaisena, vaikka johto nähdäänkin institutionalisoituneena ja johdon ideologiat ja käytännöt nykyisen hallinnan ilmauksina. Tutkimus voi osoittaa johdolle totalisoivien näkemysten ja vaikutusten ongelmallisuutta sekä tarjota johdolle laajemmin eri näkökulmia päätöksentekoon. Kriittisille tutkimuksille on tärkeää tietopohjan laajentaminen, päätöksenteon parantaminen sekä oppimisen ja selviytymisen lisääminen (Willmott 2003).

Kriittisissä strategiatutkimuksissa on osoitettu, miten tietyt tiedontuotannon tavat tuottavat ja oikeuttavat tietynlaisen tiedon ja sosiaalisen järjestyksen (esim. Knights & Morgan 1991; Grandy & Mills 2004; Thomas 2003). Erityisesti kritisoidaan teknis-välineellisrationaalisen tiedon tuottamisen ylivaltaa. Strategiadiskurssin polveutumista tarkastelevassa tutkimuksessaan Knights & Morgan (1991) osoittavat, kuinka tiedon tuottamista, sekä merkitysten ja asiantuntijuuden rakentumista ohjaa teknis-välineellinen rationaalisuus. Teknis-välineellinen rationaalisuus perustuu tiedon tuottamiseen teorioiden, hypoteesien ja kauseliteettien ohjaamana. Ihmisillä ja luonnolla nähdään olevan välineellinen merkitys ja tieteellistä tietoa pyritään tuottamaan siitä, miten ihmisiä ja luontoa voisi parhaiten käyttää tuottavuuden edistämiseen. Myös organisaation 'pehmeinä' pidetyt osa-alueet, kuten organisaatioilmapiiri, kulttuuri, arvot, työhyvinvointi ja osallistamiskäytännöt (Eriksson & Lehtimäki 1998), on muunnettu itseisarvoista keinoiksi tavoitteiden saavuttamisessa. Suorittamisesta tulee tärkein arvo ja tämän kaiken nähdään johtavan hyvään taloudelliseen ja sosiaaliseen elämään. Genealogisen polveutumisen analyysin kautta on kuitenkin mahdollista näyttää se, miten rationaalinen tiedontuotannon tapa on rakentunut sosiaalisesti, historiallisesti ja poliittisesti, ja miten se oikeuttaa vain omilla metodeillaan tuotetun tiedon (Knights & Morgan 1991). Teknisrationaalisen tiedontuotannon yhteydessä muut tiedon tuottamisen tavat, kuten esimerkiksi uskomukset määrittävät irrationaalisiksi, tai keskusteluissa tuotetut käsitykset leimautuvat vähemmän oikeiksi.

Vallitsevien sosiaalisten järjestelmien, järjestysten, merkitysten, tiedon ja asiantuntijuuden nähdään rakentuvan vallitsevien tiedontuottamisen tapojen kautta. Tiettyjen järjestyksien luonnollistamisessa sosiaaliset muodostelmat abstrahoidaan niitä synnyttäneistä historiallisista konfliktilanteista ja valtasuhteista, jolloin niitä aletaan pitää konkreettisina ja melko pysyvinä entiteetteinä. Organisaatiotutkimuksessa hallitsevat organaiset, mekaaniset (Morgan 1997) ja realistiset metaforat (Eriksson & Lehtimäki 1998) luonnollistavat käsityksen organisaatiosta ja sen prosesseista objektiivisina ja toiminnallisina vastauksina tarpeisiin. Kriittisissä tutkimuksissa organisaatioita tarkastellaan kuitenkin sosiaalishistoriallisina konstruktiona, sekä kiinnitetään huomiota siihen, kuinka organisaatiot sekä niissä vallitsevat peruserot ovat muodostuneet, kuinka niitä ylläpidetään ja muutetaan sekä sisäisten että ulkoisten prosessien myötä.

Kriittisissä organisaatiotutkimuksissa kyseenalaistetaan johdon intressien etuoikeuttaminen ja yleistäminen kaikkien intresseiksi. Ongelmallisena pidetään sitä, että organisaatioissa olevat erilaiset intressit on alistettava johdon näkemyksille eikä vastarintaa sallita. Epäsymmetristen suhteiden rakentamisen asiantuntijoiden ja ei-asiantuntijoiden välille sekä ihmisten

itseäänmääräämisoikeuden kieltämisen nähdään paitsi estävän luovuttaa, myös passivoivan yleisemmin sekä tuottavan kyynisyyttä (Fleming & Spicer 2003). Ääritapauksissa kyseenalaistamattoman tottelevaisuuden nähdään tuottavan toimintaa, jota voidaan pitää moraalittomana tai jopa laittomana (Clegg & Hardy 2006).

Yhteiskunnallisella tasolla ongelmalliseksi on nostettu se, että pienen ryhmän näkemykset ja arvomaailma vaikuttavat yhteiskunnalliseen arvomaailmaan. Kriittisessä strategisen johtamisen tutkimuksessaan Levy kumppaneineen (Levy, Alvesson & Willmott 2003) väittävät gramsilaisessa analyysissään organisaatioiden tuottavan ja ylläpitävän hegemoniaa, joka rakentuu taloudellisten, ideologisten ja poliittisten voimien yhteisvaikutuksesta. Hegemoninen systeemi tuottaa yhtenäistä tapaa ymmärtää asioita, itseään ja tarpeiden täyttymistä. Organisaatioiden ja niitä edustavan johdon tavoitteissa nähdään korostuvan tehokkuuden ja kilpailullisuuden, ja näiden nähdään korvaavan inhimilliset ja ekologiset arvot. Koska yritykset toimivat osana yhteiskunnan taloudellista, ideologista ja poliittista järjestelmää, taloudellisen vallan keskittyminen tietyille yrityksille kietoutuu poliittiseen ja ideologiseen valtaan. (emt.) Kriittiset tutkimukset pyrkivät siis osoittamaan, kuinka muiden intressien ilmaisua estetään talouden hallitsevalla roolilla, ja kuinka tuottavuus ja kulutus esitetään organisatorisen toiminnan tavoitteina itsenäisyyden, luovuuden, mielihyvän tai ekologisten arvojen sijaan (Alvesson & Willmott 2006).

Toisaalta hegemonia-käsite pitää kuitenkin sisällään eri näkökulmien kamppailun, ja erityisesti poststrukturalistisesti orientoituneissa tutkimuksissa on myös osoitettu, miten vastarinta on jatkuvasti läsnä (Mumby 2005). Koska poststrukturalistisessa tutkimuksessa nähdään tiedon ja vallan kietoutuneen yhteen todellisuuden ja asiantuntijuuden rakentumisessa, on mahdollista nähdä vastarinta myös monimuotoisemmin. Sitä ei enää ajatella kollektiivisena toimintana. Sen sijaan se nähdään mikro-poliittisena subjektiviteettien muodostumisena (esim. Delbridge & Ezzamel 2005; Thomas & Davis 2005a, 2005b). Hallitsevan vastustamista yksittäisen toimijan tasolla pidetään ensimmäisenä vaiheena vaihtoehtojen tiedonmuotojen tuottamisessa.

Kaikissa esseissäni tulee esiin kriittisen organisaatiotutkimuksen osoittamia ongelmallisuksia. Poststrukturalistisen ajattelun mukaan en tavoittele tutkimuksissani ongelmien ratkaisua eri näkökulmien synteessä, vaan pidän tärkeänä strategia-ilmion dialektista rakentumista ja erilaisten ymmärrysten dynamiikan tuottamista. Koska nämä ymmärrykset rakentuvat jatkuvassa vuorovaikutuksessa tilanteissa läsnä oleviin sosiohistoriallisiin merkityksellistämisen tapoihin, käyn seuraavassa vielä lyhyesti läpi

pragmatistisesta ja fenomenologisesta filosofiasta kumpuavia ajatuksia merkitysten rakentumisesta suhteissa, relationaalisesti.

4.4 Antirepresentationalismi ja käytäntöjen immanentti logiikka

Pragmatistisessa filosofiassa ihminen käsitetään osana ympäristöään, ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa toimivana ruumiillisena olentona (Kivinen & Ristelmä 2000, 9). Myös eksistenssin fenomenologi Martin Heidegger (2000) lähti ajatuksesta, jonka mukaan ihminen on aina jo maailmassa ja maailma määrää monin eri tavoin sen, kuinka ihminen voi tulla ajatelleeksi asioista (Varto 2005, 40).

Pragmatistit näkevät merkitykset vakiintuneina tulkinnan tapoina, jotka on 'opittu' käytännöllisessä vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Käytäntöihin sitoutuneina totunnaisuuksina nämä tulkinnan tavat suuntaavat ajatteluamme, toimintaamme, tietämistämme, tuntemistamme ja kokemistamme pääosin esireflektiivisesti ilman tietoista tulkintaa. Pragmatistit sanoutuvat irti sellaisesta tietokäsityksestä, jossa tieto ennen kaikkea kuvastaisi tai vastaisi jotakin eli olisi käsitteellinen representaatio todellisuudesta (Kivinen & Ristelmä 2000, 17). Tämä on saanut uuspragmatistiksi kutsutun Richard Rortyn (1991) painottamaan pragmatismia antirepresentationalismina. Antirepresentationalistinen käsitys siitä, mitä ja miten voidaan tietää, on vastakkainen näkemys tiedonfilosofisia valtakäsityksiä hallitsevalle representationalismille, jonka mukaan voimme havaita ulkopuolisen todellisuuden mielessämme representaatioina, todellisuuden kuvauksina. Antirepresentationalistisen ajattelun mukaan todellisuudella ei ole vastaavuutta mielessä (Rorty 1991). Itse asiassa se hylkää koko jaottelun mieleen ja mielen ulkopuoliseen todellisuuteen. Kieli ei esitä todellisuutta, vaan sanat ovat välineitä, joilla tullaan toimeen ympäristössä. Meillä ei ole mitään muuta käsitejärjestelmää kuin omamme, eikä mitään käsityksistämme riippumatonta keinoa saada otetta siitä, miten asiat ovat. Siksi ei ole mitään syytä kysyä, miten mieleemme ja kieleemme voisi olla (olematta) yhteydessä todellisuuteen, koska se on sitä. (emt.)

Toiminnallinen, käytännöllinen elementti on mukana kaikessa tiedon hankinnassa. Asioita kokeillaan, ja todeksi muodostuu se, mikä toimii. (Pihlström 2008.) Tieto on väline maailmassa selviämiseen ja ongelmanratkaisuun. Tiedossa ei siis ole kysymys siitä, miten kuvata todellisuus oikein, vaan miten hankkia toimintatavat, joilla tulla toimeen todellisuuden kanssa. Tekemällä oppiminen kiteyttää pragmatismen painottaman tiedon ja toiminnan yhteen kietoutumisen. Tieto ei ole passiivista

katselemista, vaan taitavaa toimintaa käytäntöjen puitteissa. (Kivinen & Ristelä 2000.)

Myös ajattelua ja uskomuksia pidetään toimintana. Ajatukset pannaan työhön osaksi kokemusta, jotta niiden pragmaattinen merkitys voitaisiin saada selville. Toimintatapoihin liittyvät taidot, joten uusienkin ajatusten kokeilu liittyy olemassa oleviin taitoihin. 'Uudeksi' tiedoksi määrittyy se, mikä toimii, ja tähän tietoon kietoutuvat aikaisemmat taidot. (Pihlström 2008.) Koska toiminta on mahdollista vain olemassa olevassa toimintatapojen kontekstissa, kokemus ei ole ensisijaisesti psykologinen ilmiö, vaan yksilön ja ympäristön muodostaman järjestelmän ominaisuus (Miettinen 2008, 216). Kun jokin tavanmukaisen toiminnan sujuvuutta vaikeuttanut ongelmatilanne toiminnan myötä muutetaan tyydyttävämmäksi, vähemmän ongelmalliseksi, järkeä käytetään luovasti – taitavasti. Luovuus näyttäytyy pragmatisteille uuden kehkeytymisenä vanhasta ja totutusta. Inhimillinen luovuus ja kokemus muokkaavat ja muuntelevat maailmaa, joka niiden (tutkimus)kohteeksi asettuu. Tällaisen luovuuden kautta kokemus 'kasvaa' ja uusia mahdollisuuksia nousee esiin. Näin pragmatistien tapa korostaa inhimillistä luovuutta toimintatapoihimme ja niiden jatkuvaan sisäiseen uudistumiseen luonnostaan kuuluvana piirteenä on vastakkainen nerouden mystifioimiselle. (Pihlström 2008.)

Saavutamme siis älykkyyttä jokapäiväisellä läsnäololla tilanteissa eikä siten, että meillä on ideoita ja mentaalisia mielikuvia. Heideggerin (2003) mukaan läsnäolo tarkoittaa maailmassaoloa sellaisella intiimillä läheisyydellä, jota voisi verrata kotonaan olemiseksi, 'kotoiluksi'. Bourdieu (1990) ajatukset voidaan rinnastaa edellisiin, koska hänen mukaansa käytännön tilanteissa opitut ja totunnaistuneet toimintatavat tuottavat tilanteeseen sopivaa toimintaa. Bourdieuille (1990) käytäntö on paljolti ruumiillistuneen tiedon varassa etenevää tiedostamatonta toimintaa. Hän näki yhteiskunnan rakentuneen kenttiin, joilla oli niille ominaisista toimintaresursseista muodostuvia erityisiä pääoman lajeja. Kenttäasemat ja eri pääoman lajien kasautuminen tiivistyvät habituksessa. Habituksen Bourdieu määritteli sosiaalistetuksi ja rakenteistetuksi ruumiiksi, joka on sisäistänyt maailman tai sen erityisen sektorin, kentän, ominaisrakenteen ja rakenteistaa sitä koskevat havainnot sekä toiminnan siinä. (Kivinen 2006, 238.) Habitus tarkoittaa eräänlaista käytännöntajua siitä, mitä tehdä annetussa tilanteessa. Käytännöllinen järki on sosiaalista sensitiivisyyttä, tilannetajua ja toiminnan luontevuutta eri tilanteissa samaan tapaan kuin taitava pallopelin pelaaja tajuaa hyvällä pelisilmällään pelin kiivaimmassakin tuoksinassa intuitiivisesti joukkueoveriensä ja vastapelurien liikkeitä. (Kivinen 2006, 244.) Bourdieu korosti habituksen luovuutta: habitus on ”strategiaa generoiva periaate, joka tekee mahdolliseksi

sen, että toimijat selviytyvät odottamattomissa ja alati muuttuvissa tilanteissa... Se on kestävien ja siirrettävien dispositioiden järjestelmä, joka integroi menneet kokemukset havaintojen, arvostusten ja toimenpiteiden matriisina ja mahdollistaa loputtomasti vaihtelevien tehtävien suorittamisen.” (Bourdieu & Wacquant 1995, 39.)

Näistä lähtökohdista voidaan ajatella, että suuri osa sitä toimintaa, jota kutsumme strategiseksi, tapahtuu tilanteissa läsnäolona eikä tietoisena strategioiden pohtimisena (Chia & MacKay 2007). Ihmisen oleminen noudattaa tapoja, kunnes se törmää esteeseen, joka vaatii uudelleenarvioita (Joas 1996). Tavat siis edeltävät tietoisuutta ja tulkintaa. Vasta kun ’kotoilussamme’ ja totunnaistuneessa toiminnassamme kohtaamme esteen, alamme tietoisesti pohtia tilannetta ja toimintaamme (Chia & Holt 2006).

4.5 Kriittinen diskurssianalyysi ja semioottinen analyysi

Sosiaalisen todellisuuden kiinnostava tulkinta edellyttää resursseja, jotka ylittävät tulkittavan aineiston rajat ja tuo esiin jotain sellaista, joka muuten voisi jäädä huomaamatta. Näitä resursseja ovat (tausta)teoria siitä yhteiskunnasta ja aihealueesta, johon tulkittava ilmiö kuuluu sekä (tulkinta)teoria todellisuuden ymmärrettävyydestä eli merkitysten antamisesta ja tulkitsemisesta. (Sulkunen, 1997, 21.) Edellä kuvattu poststrukturalistinen diskurssi- ja käytäntöteoria toimii taustateorianä, joka mahdollistaa strategian tarkastelun. Vaikka olen korostanut käytäntöjen antirepresentationalistista luonnetta, näen, että käytäntöjen analyysissä voidaan hyödyntää kielen käyttöön ja kielelliseen merkitysrakenteeseen perustuvaa analyysiä. Yliyksilöllisten ja immanenttien käytäntöjen tutkimuksessa voi pitää oleellisena sitä, että päästään kiinni siihen, millaisia ymmärryksiä, tavoitteita, haluja, velvotteita, osaamista, tunteita ja toimintaa käytännöissä – ja osin nimenomaan tiedostamattamme – rakentuu. Tulkintateorioina käytän kriittistä kielellistä analyysiä. Tässä nojaudun sekä faircloughilaiseen kriittiseen diskurssianalyysiin (esim. Fairclough 1995, 1997, 2003) että semioottiseen sosiologiaan (Sulkunen & Törrönen 1998a).

Englantilainen kielitieteilijä Norman Fairclough on yksi kriittisen diskurssianalyysin tunnetuimmista ja sovelletuimmista edustajista. Hän on saanut vaikutteita kielitieteilijä M.A.K. Hallidayn (1994) teoriasta, joka selittää kielen rakenteita niiden funktioilla eli tehtävillä viestien välittäjinä. Kielen rakenteilla on systeemifunktionaalisen teorian mukaan kolme funktiota: 1) asiantiloja koskevan tiedon välittäminen, eli kuvailu (ideationaalinen funktio); 2) vuorovaikutussuhteiden määrittely viestin lähettäjän ja vastaanottajan välillä (interpersoonallinen funktio) ja 3) viestin

sovittaminen käytettyyn välineeseen sopivaksi (miten teksti rakentuu yksittäisistä lauseista yhtenäiseksi tekstiksi). Kriittistä diskurssianalyysiiä kehittänyt Fairclough on lainannut Hallidayn jaottelun, joskin hänen analyysissään tekstuaalinen funktio voidaan usein ymmärtää ideationaalisen ja intersubjektuallisen osana. (Sulkunen 1999.) Fairclough (1995, 1997, 2003) lähtee siitä, että kieli ja käytännöt ovat neoliberalistisen ideologian kyllästämiä. Hänen analyysinsä on kolmivaiheinen. Siinä tarkastellaan, miten diskurssit materialisoituvat teksteissä, miten tekstit liittyvät toisiin teksteihin ja esiintyvät dialogisessa suhteessa sosiokulttuurisiin käytäntöihin.

Semioottinen sosiologia puolestaan on suomalaisten sosiologien Pekka Sulkusen ja Jukka Törrösen koostama metateoria merkityksen antamisesta ja tulkittamisesta (Sulkunen & Törrönen 1997a). Kutsun tätä jatkossa semioottiseksi analyysiksi, koska organisaatio- ja strategiatutkijana sovelloan tätä tulkintateoriaa erityisesti organisaatio- ja strategiatutkimuksen alueella.¹ Semioottinen analyysi perustuu kielen merkitystä tuottaviin rakenteisiin nojautuen ranskalaisten strukturalistien, erityisesti Lévi-Straussin ja Greimasin perintöön (Sulkunen & Törrönen 1997a; Törrönen 2000). Siinä ajatellaan, että merkitysten antamiseen liittyy aina asioiden arvottaminen, jossa uusintuvat kulttuuriset käsitykset ja arvostukset. Samalla ajatellaan, että sosiaalisen todellisuuden symboliset ilmenemismuodot ovat puhetta tai tekstiä joltakulta joillekin oletetuille vastaanottajille. Tässä vuorovaikutuksessa rakentuu sekä puhujan että vastaanottajien suhde paitsi käsiteltäviin asioihin myös toisiinsa. Näin semioottisessa analyysissä tarkastellaan siis yhtäältä sitä, mitä todellisuudesta sanotaan eli miten asiantiloja ja toimintaa kuvaillaan sekä toisaalta sitä, miten puhuja esittää oman suhteensa tekstiin ja siten myös kuulijoihinsa. (emt.) Ensimmäistä kutsutaan lausuman ulottuvuudeksi ja se muistuttaa Hallidayn (1994) ideationaalista funktiota. Jälkimmäinen enonsiaation ulottuvuus muistuttaa puolestaan Hallidayn (1994) intersubjektuaalista funktiota.

Omassa tutkimuksessani käytän molempia lähestymisiä tulkintaresurssinani. Kriittisestä diskurssianalyysistä saan mukaan erityisesti kriittisen otteen kun taas semioottisesta analyysistä saan kriittistä diskurssianalyysiiä enemmän resurssia kielen mukanaan kantamien arvojen analyysiin. Molemmat analyysit kohdentuvat tarkastelemaan sekä tekstin ideationaalista funktiota eli lausuman ulottuvuutta että tekstin intersubjektuaalista funktiota eli enonsiaation ulottuvuutta.

¹ Teen tällä eroa siihen, etten pyri tutkimuksellani kontribuoimaan sosiologian alueella, vaikka organisaatio- ja strategiatutkimus voidaankin nähdä merkittävänä yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen osa-alueina.

Ideationaalisen funktion tai lausuman ulottuvuuden analyysissä tarkastellaan sitä, miten tekstit esittävät ja kuvaavat todellisuutta. Merkityksiä tuotetaan sekä olemisen että tekemisen ilmaisuilla tai toisin sanottuna asiantilojen ja toiminnan ilmaisuilla. Intransitiiviset olemisen ilmaisut kuvaavat asioiden tilaa tai laatua sekä luokittelevat niitä. Kriittisessä diskurssianalyysissä olemisen ilmaisuja jäljitetään esimerkiksi sanaston ja metaforien avulla, joilla kuvatus maailman objekteille, tapahtumille ja toimijoille annetaan ominaisuuksia. Semioottisessa analyysissä puolestaan olemista tarkastellaan luokituksina, joiden nähdään rakentavan symbolista raja-aitaa meidän ja muiden välille (Törrönen 2005, 149-150). Luokittelu perustuu esimerkiksi lévi-straussilaiseen kulttuurin ja luonnon vastakkainasetteluun. Kulttuuri viittaa ihmisen itsensä rakentamiin luonnollisena pidettyihin asioihin, kun taas luonto edustaa 'pahaa'. Luokitukset voivat ilmetä teksteissä avoimina tai piilevinä vastakkainasetteluina, jännitteinä, kontrasteina, rinnastuksina, metaforina, ja ne voivat perustua aste-eroihin tai olla enemmän tai vähemmän binäärisiä. (emt.)

Tekemisen ilmaukset taas kuvaavat olotilojen muuttamiseen vaikuttavaa tai tähtäävää eli transitiivista toimintaa. Kriittisessä diskurssianalyysissä tarkastellaan, miten teksti jäsentää toimintaprosesseja: kuka tekee, mitä tekee ja mikä on tekemisen kohde. Kun transitiivinen lause muutetaan passiiviin, toiminnalta poistetaan vastuussa oleva tekijä. Myös nominaalistukset muuntavat konkreettisia prosesseja abstrakteiksi ja staattisiksi tiloiksi jättäen kertomatta, kuka toimii. Semioottisessa analyysissä puolestaan toimintaa analysoidaan tarinalinjoina. Luokitteluissa syntyvät arvot ja niiden kantamat sosiaaliset maailmat asettuvat historiallisiin jatkumoihin erityisiä tarinalinjoja muodostamalla (Törrönen 2000). Tarinat käsittelevät kulttuurin sisäisiä jännityksiä ja tuovat näin esiin kulttuurien pohjalla olevan tiedostamattoman syvärakenteen, joka perustuu vastakkaisille käsitteille (kuten esimerkiksi kulttuuri-luonto tai elämä-kuolema) (emt.). Toiminnan kuvauksina narratiivisia rakenteita pidetään keskeisinä siksi, että ihmisten nähdään ajattelevan tavalla, joka muistuttaa tarinoiden logiikkaa (Korhonen & Oksala 1997, 54-58). Tässä on taustalla Greimasin narratiivinen kielioppi. Sen peruskaava on aktanttimalli, joka perustuu lähettäjän ja vastaanottajan, subjektin ja objektin ja auttajan ja vastustajan välisille suhteille. Tarina muodostuu objektien, subjektien ja vastasubjektien välisistä suhteista ja niiden muutoksista. Aktantit ovat yleisiä, kaikissa tarinoissa toistuvia suhdekategorioita. Yksittäiset aktantit ovat mielekkäitä suhteessa kokonaisuuteen, tarinan aktanttien muodostamaan kudelmaan. Kokonaisuudessaan malli perustuu aktanttien vastakkaisuudelle, ristiriitaisille pyrkimyksille, jotka luovat tarinaan jännitteitä. (emt.)

Kaiken kaikkiaan ilmiöiden tulkitsemisessa on olennaista tarkastella sitä, miten asioita arvotetaan. Arvojen tuottamista voi tarkastella arvottavien määritysten eli modaalisuuden avulla. Modaalisuuden analyysi toimii hyvänä resurssina käytäntöjen tunnistamiseen sekä kuvaamiseen. Semioottisessa analyysissä nähdään pragmaattisten modaliteettien määrittävän sekä tekemisen ja olemisen lausumia, liittäen niihin kykenemisen, haluamisen, täytymisen ja osaamisen määreitä (Sulkunen & Törrönen 1997b; Törrönen 2000). Kyse on modaalista ryhmistä, koska kunkin pragmaattisen modaliteetin alle on luettavissa koko joukko niiden eri aspekteihin viittaavia ilmauksia. Täytymisen modaalinen ryhmä viittaa logiikasta tuttuihin deontisiin määreisiin: pakon, käskyn, velvoitteen, sallitun ja valinnaisen ilmauksiin. Haluamisen modaaliseen ryhmään lukeutuu ilmauksia, joissa tekemistä tai olemista määrittää halun, (into)himon, tahdon tai tahdottomuuden eri asteet. Kykenemisen modaalinen ryhmä ilmaisee vuorostaan tilannekohtaisia toimintaresursseja (fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia, teknisiä). Osaamisen modaalinen ryhmä ilmentää hankittua ja sisäistettyä tietotaitoa, kompetenssia. Osaaminen ja kykeneminen koetaan useimmiten arvokkaiksi, täytyminen taas voidaan kokea kielteisenä pakkoon alistumisena tai myönteisenä velvollisuuden noudattamisena. Tahtominen ja osaaminen viittaavat tekijään itseensä kun taas täytyminen ja kykeneminen viittaavat ulkopuoliseen toimijaan. (emt.)

Toiminnan analyysissä pragmaattisen modaalisuuden erittely valottaa sitä, millaisia haluja, velvoitteita, osaamista ja mahdollisuuksia teksti rakentaa toiminnalle. Tarinoissa subjektin ja objektin välistä suhdetta ilmentää halu, tahto tai lähettäjältä tuleva velvoite. Mallin ydin on subjektin ja objektin suhde, jonka ympärille muut aktantit ryhmittyvät. Mallissa lähettäjä motivoi subjektin tavoittelemaan objektia ja määrittää toiminnan arvopäämäärät. Auttaja tukee subjektia, kun taas vastasubjekti ja vastustaja yrittävät estää tavoitteen saavuttamista. Tehtävän lopussa vastaanottaja arvioi toiminnan onnistumista palkitsemalla tai rankaisemalla osallisia. Analyysiä tehtäessä kysytään, mikä tai kuka antaa toiminnalle oikeutuksen eli luo sille velvoitteen (lähettäjä) tai millaisen motiivin eli tahdon tai halun varassa päähenkilö (subjekti) tavoittelee päämäärää (objektia)? Voidaan myös kysyä, kenen hyödyksi subjekti toimii (vastaanottaja)? Analyysissä tarkastellaan myös, millaisia arvokkaina ja tärkeinä pidettäviä ulkoisia mahdollistavia resursseja tai sisäistä osaamista (auttajia) tehtävän suorittaminen edellyttää? Lisäksi kysytään, kuka tai mikä estää toimintaa (vastasubjekti, vastustajat), koska vastasubjektit ja vastustajat edustavat toista, 'väärrä' arvojärjestelmää ja keinoja, joita ei pidetä suosittavina päämäärän tavoittelussa. (Törrönen 2005, 150.)

Asioiden ja tapahtumien esittämisen päälle rakentuu jälkiä siitä prosessista, jossa tekstejä tai puhetta tuotetaan ja vastaanotetaan. Tällöin on kyseessä tekstin *interpersoonallisen funktion tai enonsiaation ulottuvuuden analyysi*. Halliday (1994) liittää tekstin lähteen suhteen lausuttuun sisältöön kielen interpersoonalliseen funktioon erotuksena kielen ideationaalisesta eli todellisuutta kuvaavasta funktiosta. Näin kielen modaalisuus on Hallidaylle (1976, sit. Sulkunen & Törrönen 1997b, 79) interpersoonallisen funktion ominaisuus. Puhujan ja kuulijan roolit ja suhteet syntyvät ja niitä ylläpidetään arvioinneissa, jotka koskevat sen varmuutta tai todennäköisyyttä, mistä puhutaan. Tästä juontaa se, että Faircloughin kriittisessä diskurssianalyysissä asiat nähdään modalisoitavan varmoiksi välttämällä epävarmuutta ilmaisevia määreitä, esimerkiksi modaaliapuverbejä. Tämä esitystapa lisää kerronnan objektiivisuutta ja pitää yllä etäisyyttä yleisöön eli vahvistaa kertojan auktoriteettiasemaa. Semioottisessa analyysissä uskominen ja tietäminen ovat interpersoonallisen ulottuvuuden arvottavia määreitä. Niiden avulla puhuja kuvaa vakuuttuneisuuttaan sanotun paikkansapitävyydestä ja tuo samalla esiin tiedollista pätevyyttään (Sulkunen & Törrönen 1997c). Näin vuorovaikutukseen osallistuvilla rakentuu erilaisia valta-asemia.

Erotuksena Hallidayn terminologiaan semioottisessa sosiologiassa katsotaan kuitenkin, että modaalisuutta voi esiintyä myös lausuman tasolla. Pragmaattinen modaalisuus rakentaa arvioita todellisuudesta antamalla sille arvoja ja merkityksiä, mutta sitä on mahdollista käyttää niin, että arvioijan rooli jää huomaamattomaksi vaikka hänen läsnäolonsa onkin aistittavissa. Mitä enemmän toiminnan ja asian arvokkuutta korostetaan, sitä enemmän korostuu myös arvioijan rooli.

Interpersoonallisuuden osalta huomiota voidaan kiinnittää myös intertekstuaalisuuteen ja interdiskursiivisuuteen, eli siihen, miten puhuja lainaa muiden puhetta ja muita vakiintuneita merkitysjärjestelmiä. Intertekstuaalisuus voidaan nähdä myös osana Faircloughin analyysin toista vaihetta, diskurssikäytäntöjen tarkastelua. Diskurssikäytäntöjen tarkastelulla Fairclough tarkoittaa tekstin tuottamisen ja vastaanottamisen prosessien analyysii (Fairclough 1995, 1997, 2003). Diskurssikäytännöt ovat Faircloughille ikään kuin välittäjiä tekstuaalisen ja sosiokulttuurisen välillä. Ne voivat olla institutionaalisia prosesseja, kuten esimerkiksi pääkirjoitus tiedotusvälineiden tekstien tuottamisen vakiintuneena institutionaalisena prosessina. Suppeammiksi määritettyjä diskurssiprosesseja voivat olla tekstien tuotannon ja kulutuksen yhteydessä tapahtuvat muuntumiset. Tästä on esimerkkinä toimituksessa tapahtuva tekstin muuntuminen ja siihen intertekstuaalisesti kietoutuvat muut genret ja tekstit. (emt.) Näen, että diskurssikäytäntöjen tarkastelun ymmärtäminen juuri näin on olennaista erityisesti Faircloughin analyysille. Hän on usein tarkastellut institutionaalisen tason tekstejä, kuten

mediatekstejä, ja pyrkinyt osoittamaan, kenen näkökulmaan samastutaan ja kenen näkökulmasta asia esitetään. Kriittinen diskurssianalyysi erittelee näitä seikkoja tavoitteenaan erityisesti sen paljastaminen, miten tekstit uusintavat vallitsevia epätasa-arvoistavia ideologioita (Ticher, Meyer, Wodak & Vetter 2000, 146-148).

Kriittisessä diskurssianalyysissä pyritään siis paljastamaan kielenkäytön rakenteissa piileviä valtasuhteita ja ideologioita. Näin sen taustalla on sekä kriittisen teorian perinne (Alvesson & Willmott 2006) että foucault'lainen valtakäsitys (Foucault 1977, 1990). Kriittisestä teoriasta inspiroitunut organisaatiotutkimus osoittaa ongelmallisiksi tietyn järjestyksen luonnollisena pitämisen, liikkeenjohdon intressien yleistämisen kaikkien intresseiksi, teknis-rationaalisen tiedon ylivallan sekä muut suostumuksen tuottamisen tavat. Foucaultilainen genealoginen lähestymistapa mahdollistaa nykyisten 'kivettyneiden' ja luonnollisina pidettyjen käsitysten ja käytäntöjen kritiikin kiinnittämällä huomion siihen, miten ne ovat muotoutuneet monien kamppailujen tuloksena suurelta osin umpimähkäisesti muita mahdollisia toimintatapoja ulos sulkemalla (Shapiro 1992, 1-4). Foucaultilaisen perinteen mukaisesti voidaan tarkastella, kuinka asioita esitetään ja millaisia valtasuhteita esittämisen ja käsitteellistämisen tavat tuottavat.

Yhteiskuntateoreettisesti orientoituneessa analyysissä olennaisena voidaankin pitää tekstuaalisen analyysin kontekstualisointia paitsi tilannekohtaisesti myös tilannetta ympäröiviin yhteiskunnallisiin ja institutionaalsiin käytäntöihin (Fairclough 1995, 1997, 2003). Faircloughin kriittisen diskurssianalyysin kolmannessa eli viimeisessä vaiheessa tarkastellaan myös tietyn yhteiskunnallisen alueen diskurssiverkostoa eli diskurssijärjestystä sekä sen vakiintuneisuutta tai muutettavuutta. (emt.) Näin kriittisen diskurssianalyysin tarkoituksena on kyseenalaistaa yhteiskuntaan, politiikkaan ja talouteen liittyviä itsestäänselvyksiä, tehdä valtasuhteet näkyviksi ja raivata tilaa vaihtoehtoisille diskursseille ja tiedoille.

Semioottisen analyysin sanotaan olevan kriittistä diskurssianalyysiä arvovapaampi (Törrönen 2005, 140), koska se ei lähtökohtaisesti kiinnity joidenkin valta- tai alistussuhteiden olemassaoloon. Koska se kuitenkin nojautuu ajatukseen kielen mukanaan kantamasta kulttuurista ja arvoista, ei se mielestäni pääse irti valtasuhteiden verkostossa rakentuvista epätasa-arvoistavista suhteista. Eron Faircloughiin tunnistan juontavan strukturalismin perinteestä, jossa sosiaalisen nähdään olevan kielessä, kun taas kriittiseksi realistiksi itsensä määrittelevä Fairclough (2005) haluaa ymmärtää valtasuhteet myös materiaalistuneina.

Omassa tutkimuksessani nojaudun ajatteluun epätasa-arvoistavien valtasuhteiden purkamisen tärkeydestä. Olen käyttänyt kriittistä

diskurssianalyysia ja semioottista analyysiä tulkintateorioina, jotka olen yhdistänyt tutkimukseni eri vaiheissa muihin erilaisiin teoreettisiin linseihin, joiden kautta olen orientoitunut sekä kysymään että tuottamaan vastauksia. Seuraavassa metodologia-luvussa kuvaan tätä tutkimusprosessini etenemistä.

5 METODOLOGIA

Tässä metodologialuvussa kuvaan omaa paikantumistani sekä sitä, miten teoreettiset näkökulmani ovat vaikuttaneet siihen, kuinka empiirinen materiaalini, sille esittämäni kysymykset ja tuottamani tulkinnat muotoutuvat. Materiaalini on ikään kuin ollut dialogi-kumppaninani (Alvesson & Kärremän 2007) abduktiivisen tutkimusprosessin kuluessa. Abduktiivinen prosessi tarkoittaa teoreettisen lähestymisen ja empiirisen aineiston jatkuvaa vuoropuhelua, jossa aineistosta nousevat ihmettelyn aiheet johtavat uuden teoreettisen lähestymisen soveltamiseen.

Tutkimukseni nojautuu epistemologiaan, johon monet feministiteoreetikot (esim. Butler 2006; Haraway 1991; Harding 1991) ja käytänteoreetikot (esim. Bourdieu 1990; Foucault 1977, 1990) ovat sitoutuneet: tieto ja toiminta saavat oikeutuksensa vain käytännöissä eli tietty käytäntö tekee tietyn tiedon ja toiminnan merkitykselliseksi. Tämä epistemologinen positio tarkoittaa sitä, että eri teorioita voidaan pitää erilaisina käytäntöinä, jotka tarjoavat linssin tai perspektiivin, jotka tuottavat tutkimukseen tiettyjä ymmärryksiä, joiden läpi metodologia, materiaali ja sen analyysi määrittyvät (Alvesson & Kärremän 2007). Teoreettiset näkökulmat kietoutuvat siis metodologiaan: tapoihin hankkia materiaalia, kysyä siltä, analysoida aineistoa ja tuottaa vastauksia. Tutkimuksen arviointikriteeristöä voidaan pitää pragmaattisena: rakentuuko tutkimuskäytännöissä merkityksellisiä ja relevantteja tulkintoja tutkitusta ilmiöstä (Moisander & Valtonen 2006). Tutkimuksen valideetti rakentuu siis siitä, kun se mahdollistaa vallitsevien käsitysten kyseenalaistamista ja uusien ymmärrysten tuottamista (Silverman 1993; Weick 1989).

Tämä epistemologinen positio tarkoittaa myös sitä, että näissä käytännöissä määrittyy tiedon subjekti, jota ei näin ollen voi erottaa tiedon kohteesta. Tietoa ja henkilöä, joka tiedon tuottaa, ei voi erottaa (Calás & Smircich 1992). Tutkijalta vaaditaan refleksiivisyyttä tunnistamaan, kuinka hänen historiansa, perusoletuksensa, teoreettiset kiinnittymisensä ja kielenkäyttönsä tuottavat tutkimusta (Alvesson & Sköldberg 2000; Hardy & Clegg 1997). Tutkijan on siis tärkeää ymmärtää oma asemoitumisensa käytäntöjen verkostoon.

Lisäksi tämä epistemologinen positio mahdollistaa autoetnografisen tutkimuksen (Coffey 1999; ks. autoetnografisten lähestymisten jäsenyyksestä esim. Collinson 2008). Autoetnografialla tarkoitetaan sitä, että tutkija käyttää hyväkseen tiedon tuotannossa ja sen analysoinnissa omaa paikantumistaan tiettyihin käytäntöihin ja niihin liittyviin toimijaryhmiin. Autoetnografiassa

henkilökohtainen liitetään osaksi kulttuurista kokemusta. Tutkija ei lähde suorittamaan kenttätutkimusta, vaan elää kentällä. Hän on yhtä aikaa tutkija ja tutkittava. (Valtonen 2004.)

Autoetnografista tarkastelua on sovellettu organisaatio- ja liikkeenjohtotutkimuksessa (esim. Katila & Meriläinen 1999, 2002a, 2002b; Valtonen 2004), mutta ei vielä niinkään strategiatutkimuksessa. Seuraavassa esittämäni omien lähtökohtieni tarkastelua voidaan ajatella autoetnografisena (Coffey 1999) avauksena strategiatutkimukseen. Väitöskirjani ensimmäisessä esseessä (essee 1) on myös autoetnografisia aineksia, vaikken niitä tuokaan eksplisiittisesti esiin. Toimijuuteni osana niitä käytäntöjä, joita tutkin, mahdollistaa käytäntöjen tarkastelua ja tulkintaa sisältäpäin (Gherardi 2009) myös toisessa ja kolmannessa esseessäni.

5.1 Oma paikantumiseni vallitseviin strategiakäytäntöihin

Koska itse olen toiminut strategiaprosesseja tuottavana konsulttina, aloitin strategian tekemisen käytäntöjen tarkastelun sisältäpäin. Vallitsevassa strategiaa institutionaalisenä käytäntönä tarkastelevassa tutkimuksessa tutkijat pääosin tarkastelevat käytäntöjä niiden ulkopuolelta, jolloin käytännöt alkavat rakentua niiden toistuvuudessa (Giddens 1984). Sisältä tarkastelussa (Gherardi 2009) käytäntö määrittyy poststrukturalistisen diskurssi- ja käytäntöteorian mukaisesti käytännölliseksi osaamiseksi, joka koostuu ymmärryksistä, perusoletuksista, kielenkäytöstä ja toiminnasta, tunteista ja kokemuksista. Sisältäpäin tarkastelussa on mahdollisuus päästä ei-ilmeisten ja ulkoisten käytäntöjen tarkasteluun, joskin jatkuva haaste on näiden osin tiedostamattaan mukanaan kantamien käytäntöjen tunnistaminen ja tunnustaminen.

Aloittaessani väitöstudiumin olin toiminut liikkeenjohton konsultoinnissa lähes kymmenen vuotta, vuosien 1990–2001 välisellä ajanjaksolla, ja jatkon konsulttina toimimista jatko-opintojen ohella. Liikkeenjohtotieteessä ja erityisesti strategiatutkimuksessa sekä liikkeenjohton ja sen konsultoinnin käytännöissä uusintuu valistuksen ajan ajattelun perintö funktionalistisen paradigman perusoletuksina (Burrell & Morgan 1979). Funktionalistinen paradigma perustuu realistiseen ontologiaan, jonka mukaan on olemassa ihmisen tulkinnoista riippumaton pysyvä ja konkreettinen todellisuus. Funktionalismin epistemologia peilaa tätä käsitystä: tieto on yhteismitallisesti hankittavissa tästä ulkopuolisesta todellisuudesta. Funktionalistisen paradigman mukaisesti ajatellaan, että ihmisten toimintaan voidaan vaikuttaa mekanistisesti eli että sitä voidaan ohjata syy-seuraus

-logiikan mukaisesti ärsykkeillä. Näistä lähtökohdista funktionalistinen tutkimus soveltaa lähellä luonnontiedettä olevia metodeja, joiden avulla etsitään säännönmukaisuuksia: organisaatiotoiminta on pilkottavissa objektiivisesti kuvattaviin tekijöihin, joiden vaikutuksesta toinen toisiinsa voidaan etsiä syy- ja seuraussuhteita. Näin pyritään selittämään ja ennustamaan todellisuutta. (emt.). Vaikka tulkinnallinen laadullinen tutkimus on noussut naturalistisen ja positivistisen tutkimustradition rinnalle, on hallitseva ontologinen ja epistemologinen käsitys kuitenkin se, että yksi totuus on löydettävissä ja paljastettavissa, joskin tästä totuudesta voi olla monta tulkintaa (esim. Mir & Watson 2000).

Liikkeenjohtotieteen mukaisena lähtökohtana on ollut organisaatioihin, johtamiseen ja erityisesti päätöksentekoon liittyvien ongelmien ja haasteiden hahmottaminen ja tutkiminen nimenomaan johdon näkökulmasta. Normatiivisuus on näkynyt enemmän tai vähemmän tiedostettuna tavoitteena parempien johtamismallien ja käytäntöjen luomiseen ja edelleen välittämiseen. Deterministiset mallinnukset yrityksen toiminnasta ovat ostokykyiselle asiakkaalle, liikkeenjohdolle, myytäviä 'tuotteita'. Mallit muodostavat systeemin, johon monimuotoinen todellisuus pakotetaan siten, että todellisuus yksinkertaistuu. Mallit antavat johdolle lupauksen toiminnan ja todellisuuden hallitsemisesta, ja johdon näkökulmasta asioiden hallittavuus kuulostaa tavoiteltavalta.

Nämä perusoletukset olivat totunnaistuneet tapaani ajatella ja toimia liiketaloustieteen perusopintojen ja konsultointityön myötä, ja ohjasivat toimintaani paitsi liiketoiminnan kehittämisessä myös tutkimukseni alkutaipaleen kysymyksenasettelussa ja tavassani hakea vastauksia. Liikkeenjohdon konsultoinnissa tehtävänäni oli ollut suunnitella ja olla mukana toteuttamassa ylimmän johdon strategiaprosesseja. Prosessien aikana osallistujat työstivät yhteisesti liiketoiminnalleen strategisen suunnitelman. Ohjasimme liiketoiminnan ja organisaation toiminnan kehittämisen prosessoimista siten, että liitimme strategioiden työstämiseen organisaation inhimillisen puolen ja ihmisten johtamisen. Tämän kautta määritimme lähestymisemme perinteistä strategioiden määrittämiseen keskittynyttä strategiakonsultointia kokonaisvaltaisemmaksi.

Tavoittelimme kokonaisvaltaisemman toiminnan tarkastelun ja ohjauksen myötä strategioiden toteuttamisen varmistamista. Kuitenkin totesimme strategisten suunnitelmien ja toteutuksen väliin jatkuvasti jäävän kuilun, vaikka olimme ajatelleet eliminoivamme tätä tuomalla mukaan myös ihmisten johtamiseen liittyvän tarkastelun. Emme suinkaan tunnistanee, että vaikka mallimme taustalla oli monia ajatuksia ihmisvoimavaran ja ihmisten sitoutumisen merkityksestä, pohjimmiltaan kyse oli hyvin monologisesta

maailmankuvasta, jossa pyrittiin yhteiseen tavoitteeseen johdon ohjauksen mukaisesti.

1990-luvun loppupuolella lähdimme miettimään sitä, kuinka voisimme rakentaa johtamiskoulutusohjelmiin sellaisen strategiaproessin, joka tukisi strategioiden suunnittelun ja toteutuksen välisen kuilun kiinni kuromisessa. Omassa lähestymisessäni tunnistan yhä enemmän tulkinnallisen paradigman mukaista ajattelua (Burrell & Morgan 1979). Tulkinnallisen näkökulman mukaan ajattelin ihmisten tekevän yksilöllisiä tulkintojaan asioista ja todellisuudesta. Tunnistan kuitenkin minulla olleen melko naivin humanistinen (Moisander, Valtonen & Hirsto 2009) käsitys yksilöistä, eli en niinkään ajatellut, että tehdyt tulkinnat rakentuvat välttämättä vuorovaikutteisesti myös aikaisemmin sosiaalisesti rakentuneiden tulkintatapojen kanssa. Ajattelin kunkin ihmisen autonomiseksi tilanteeseen vaikuttamaan pystyväksi yksilöksi. Tätä humanistista ihmisen valinnan vapauteen uskovaa lähestymistä voi pitää funktionalistisen ajattelun deterministisen käsityksen vastakohtana (Burrell & Morgan 1979). Tavoittelin valinnanvapautta korostavan arvomaailmani myötä ihmisten emansipatorista mahdollisuutta kokea itsensä merkitykselliseksi liiketoiminnan kehittämiseen osallistumalla. Tässä voin tunnistaa nojautuneeni dialogisen kommunikaation ajatteluun (Habermas 1994), johon ajattelussani ja toiminnassani sekoittuivat kuitenkin funktionalistiset perusoletukset. Emansipaatiota en nähnyt niinkään kriittisen teorian (Alvesson & Willmott 2006) mukaisesti liikkeenjohdon ylläpitämistä ajattelumalleista ja järjestyksistä vapautuksena. Sen sijaan funktionalististen perusoletusten mukaisesti pidin tavoitteellisena yhden yhteisen ymmärryksen tuottamista vaikka ajattelinkin, että tämä yhteisymmärrys pitäisi synnyttää vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. Näiden ajatusten myötä pyrimme rakentamaan strategiaproessiin elementtejä, jotka edesauttaisivat sitä, että prosessiin osallistuva johtaja voisi osallistaa organisaationsa muita jäseniä liiketoiminnan kehittämiseen.

Tutkijan roolissani lähdin sitten tarkastelemaan näitä keinoja, jotka olimme rakentaneet johdon koulutusohjelman strategiaproessiin ohjaamaan siihen, että suurempi määrä organisaation jäseniä saataisiin mukaan liiketoiminnan kehittämisprosessiin. Tutkimustapauksenani olivat kansainvälisessä konsultointi- ja suunnitteluyrityksessä kehittämämme ja toteuttamamme johtamisvalmennusohjelmat vuodesta 1998 lähtien, ja aineistonani oli kaikki ohjelmiin liittyvä materiaali sekä osallistumisessa rakentuneet havaintoni.

Tuloksista kirjoitin tutkimuspaperin, jonka esittelin British Academy of Managementin konferenssissa syksyllä 2002. Pääosin sen perusteella, miten osallistujat olivat kuvanneet strategisten suunnitelmien työstämistä sekä käytäntöön soveltamista, totesin, että seuraavat tekijät olivat lisänneet

mahdollisuutta vuorovaikutteiseen strategiaprosessiin: *ohjelman strukturoitu strategiaprosessi*, joka tuotti liiketoiminnan jäsentämistä teknisen alan ihmisten ajattelulogiikan mukaisesti; *mentorointiprosessi*, joka ohjasi keskusteluun osallistujan ja hänen ylemmän esimiehensä välillä; *Ryhmämittaus*, joka ohjasi osallistujaa käymään keskustelua oman ryhmänsä kanssa ryhmän vahvuuksista ja kehittämiskohteista; sekä *henkilökohtainen kehittymisprosessi*, johon liittyvät henkilökohtaiset palautteet osallistujien ajattelu- ja toimintatapatyyleistä herättivät osallistujia tarkastelemaan omaa toimintaansa sekä antoivat viitekehyksiä, joiden puitteissa oli helpompi tiedostaa ihmisten erilaisuus. Lisäksi määrittelin, että *tiukka tulosohejaus*, *autoritäärinen johtamiskulttuuri* sekä yrityksen *teknologiaorientoituneisuus* olivat esteitä vuorovaikutteiselle strategiselle johtamiselle.

– Siinäpä se. Mitä olin kostunut tästä kehäpäättelystä. Olimme kehittäneet ohjelmaan elementtejä, joilla pyrimme ohjaamaan osallistujia käymään keskustelua ylemmän esimiehensä sekä alaistensa kanssa. Osallistujien ja heidän esimiestensä lausumien mukaan vuorovaikutuksen voitiin todeta lisääntyneen ainakin osittain. Tunsin itseni turhautuneeksi, koska organisaation muita jäseniä ja osallistujien alaisia oli mielestäni otettu mukaan liian vähän. Mukaan ottamisen tavat eivät myöskään rakentaneet vuorovaikutteisuutta vaan niissä uusintui pääosin yksipuolinen ylhäältä alas -viestintä. Vaikka osallistujat sanoivat oppineensa opetettuja asioita, ja vaikka liiketoiminnan kehittämiseen liittyvien keskustelujen sanottiin lisääntyneen erityisesti osallistujan ja hänen esimiehensä välillä, olin siis edelleen tyytymätön osallistamisen määrään ja tapoihin. Olin myös turhautunut kehäpäättelyltä tuntuvaan tutkimukseeni, jossa tarkastelin sitä, mitä olin tehnyt, ja tuotin vastaukseksi sen, mitä olin tehnyt. Näin jälkikäteen ajatellen jäytävä turhautumiseni oli tunneresurssi, jonka avulla olen lähtenyt hakemaan lisäymmärrystä itselleni.

Aloin siis problematisoida tapaani tarkastella materiaalia (Alvesson & Kärreman 2007): kuinka siitä huolimatta, että oli yritetty paljon, ei tilanne ollut muuttunut? Halusin löytää sellaisen tavan tarkastella maailmaa ja kysyä siltä, joka olisi minulle uusi – ei välttämättä parempi kuin entinen, mutta joka antaisi minulle mahdollisuuden tarkastella asioita totunnaistuneista ajattelu- ja toimintatavoistani poikkeavalla tavalla. Lähdin tutustumaan sosiaalisen konstruktionismin mukaiseen ajattelutapaan ja diskurssianalyysiin.

Ei suinkaan ollut helppoa pitää konstruktiivisen ja diskursiivisen lähestymistavan laseja silmillään, koska se oli uutta minulle. Vaikka kysyin aineistoltani sitä, miten liiketoiminnan kehittämistä tuotetaan toteuttamissamme strategiaprosesseissa, en päässyt riittävän irti totunnaistuneista ajattelu- ja toimintatavoistani. Sain itseni useinkin kiinni siitä, miten pyrin tunnistamaan jotain todellisempaa tekstien takana. Olin

myös kiinni vallitsevien strategia- ja tutkimuskäytäntöjen toimijuuksissa. Minun oli vaikea tarkastella sekä itseäni tutkimuskohteena että omassa toiminnassani uusintuvia käytäntöjä. Ristiriitaa koin siitä, että oletin minulta konsulttina odotettavan samaistumista vallitseviin strategiakäsityksiin pystyäkseni toimimaan liikkeenjohdon yhteistyökumppanina. Kriittisessä tarkastelussa tarjoutuva toimijuus määrittyi tämän kanssa ristiriitaiseksi.

Koska kaikki johtamisvalmennusohjelmiin liittyvä 'kiskoi' minua takaisin entiseen tapaani ajatella, halusin etäisyyttä siitä, ja lähdin hankkimaan uutta materiaalia case-yrityksestäni. Keväällä 2003 aloin tekemään haastatteluja kohdeyritykseni yhdessä yksikössä. Ajattelin, että uuden kontekstin myötä minun olisi helpompi tarkastella konstruktionistisesti sitä, miten liiketoiminnan kehittämistä tuotetaan tässä kohdeyritykseni yksikössä. Aika ja haastattelut antoivat myös välimatkaa johtamisvalmennuksen konstruktionistiselle, diskursiiviselle ja refleksiiviselle tarkastelulle, mitä teen ensimmäisessä esseessäni.

Seuraavassa etenen esittelemällä ensin materiaaliini. Sen jälkeen kuvaan teoreettisen orientaationi muuntumista eri esseissä, siitä nousevia kysymyksenasetteluja ja vastauksen hakemisen tapoja.

5.2 Materiaali, teoreettiset kiinnittymiset ja analyysi

Väitöskirjani ensimmäinen, kolmas ja neljäs essee perustuvat materiaaliin, jonka olen hankkinut kansainvälisestä konsultointi- ja suunnitteluyrityksestä. Koska väitöskirjani toinen essee perustuu strategiatutkimuksen ja -ajattelun yleiselle arvioinnille, siinä ei analysoida mitään tiettyä empiiristä aineistoa.

Olen hankkinut materiaaliini ollessani mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa kohdeyritykseni johtamisvalmennusta vuodesta 1998 lähtien. Jokaiseen ohjelmaan osallistui noin 25 keskijohdossa ja asiantuntijatehtävissä työskentelevää henkilöä. Tällä hetkellä kohdeyritykseni ylimmässä johdossa olevista henkilöistä useat ovat käyneet johtamisvalmennusohjelman sen alkuvuosien aikana. Esittelen seuraavassa taulukossa koko materiaaliini sekä sen, mitä osia siitä olen käyttänyt esseissä 1, 3 ja 4.

Taulukko 1: Materiaalini

Materiaali			Essee 1	Essee 3	Essee 4
Kenttämuistiinpanot			1998-2003	1998-2006	1998-2007
Haastattelut	Projekti-insinöörien haastattelut	14 kpl		2003-2005	
	Kohdeyksikön johtajan haastattelu	2 kpl		2003, 2006	
	Kohdeyksikön työntekijöiden haastattelut	5 kpl		2004-2005	
	Muiden yksiköiden johtajien haastattelut	3 kpl		2003	
Dokumentit	Johtamisvalmennuksen osallistujien arviot suunnitelmista, oppimisesta ja soveltamisesta (7 ohjelmaa * 20 osallistujaa * 3 arviota)	420 kpl	1998-2003		
	Johtamisvalmennuksen osallistujien mentoreiden arviot suunnitelmista, oppimisesta ja soveltamisesta (7 ohjelmaa * 20 osallistujaa * 1 arvio)	140 kpl	1998-2003		
	Johtamisvalmennuksen osallistujien strategiset suunnitelmat (7 ohjelmaa * 20 suun.)	140 kpl	1999-2003	1999 - 2003	
	Johtamisvalmennuksen osallistujien projekti-suunnitelmat (7 ohjelmaa * 20 suun.)	140 kpl	1999-2003	1999 - 2003	
	Johtamisvalmennuksen osallistujien ryhmädynamiikan kehittämissuunnitelmat (6 ohjelmaa * 20 suun.)	120 kpl	1999-2002	1999 - 2002	
	Johtamisvalmennuksen osallistujien	120 kpl	1999-2002	1999 - 2002	

	henkilökohtaiset kehittymissuunnitelmat (6 ohjelmaa * 20 suun.)				
	Vuosikertomukset	11 kpl	1998-2003	1998-2005	1998-2007
	Asiakaslehdet	12 kpl	1996, 2000-2003	1996, 2000-2004	1996, 2000-2005
	Henkilöstölehdet	13 kpl	1998-2003	1998 - 2004	
	Talouslehdet	2 kpl		2004-2005	

Johtamisvalmennus on tarjonnut minulle ainutlaatuisen pääsyn yrityksen toiminnan monipuoliseen tarkasteluun. Arvioin ja kommentoin ohjelmien aikana yli 500 osallistujan suunnitelmaa, joissa he tuottivat käsitystä yrityksen ja sen yksiköiden tilanteista ja toiminnasta. Taustaymmärrystä rakentui myös lukuisissa epävirallisissa usein iltaohjelmien yhteyteen sijoittuvissa keskusteluissa, joissa päivän virallisemmasta ohjelmasta vapautuneina pohdimme yrityksen tai sen eri yksiköiden tilanteita, toimintaa ja toiminnan suuntaamista. Materiaalinani ovat myös kenttämuistiinpanot, joita olen kirjannut johtamisvalmennuksen aikana yrityksen sisäisiä tai ulkoisia tilanteita kuvaavista ja näitä tilanteita rakentavista esityksistä ja keskusteluista. Johtamisvalmennuksessa tuotettujen suunnitelmien ja kenttämuistiinpanojeni lisäksi määrittelen materiaaliksni myös yritystä koskevat dokumentit, kuten vuosikertomukset, henkilöstö- ja asiakaslehdet sekä lehtiartikkelit.

Merkittävän aineiston esseissä 3 ja 4 muodostavat myös yrityksessä suorittamani 24 haastattelua. Kohdeyksikköni johtajan sekä kolmen muun yksikön johtajan haastatteluissa rakentui käsityksiä liiketoiminnan ja organisaation tilanteista sekä strategiatyön tavoista ja haasteita. Kohdeyksikköni projekti-insinöörien (14 kpl) ja muun henkilöstön (5 kpl) haastattelukysymyspatteristoa miettiessäni vallitsevat strategiakäsitykset houkuttelivat minua edelleen kysymään ja hankkimaan tarinoita strategiatyöstä. Tunnistin kuitenkin, että tässä uusintuisivat vallitsevat käsitykset liiketoiminnan kehittämisestä arkipäivän työstä ja toiminnasta irrallisena toimintona ja strategiasta suunnitelmana. Niinpä suuntasin kysymykseni pääosin haastateltavien työhön, koska halusin kuulla 'strategian elämisestä' ihmisten toiminnassa. Pyysin haastateltavia kertomaan vapaamuotoisesti työstään, sen muuttumisesta sekä muutoksissa ja kehityksessä mukana pysymisestä, onnistuneista projekteista sekä onnistumiselle kriittisistä tekijöistä, vähemmän onnistuneista

projektitoteutuksista, toiminnan kehittämiskohteista, itselle tyydytystä tuottavista asioista, mahdollisuudesta vaikuttaa työhön tai yksikön toiminnan kehittämiseen, yksikön painopistealueista, niistä keskustelemisesta ja päättämisestä. Lopuksi kysyin yrityksen ylimmän johdon strategiaprosessista ja sen vaikutuksista. Lisäksi pyysin asettumaan yksikön johtajan paikalle ja miettimään, miten itse toimisi kyseisessä tehtävässä.

Etenimme puolistrukturoidun haastattelurakenteen mukaisesti, mutta pyrin mahdollisimman vapaaseen ja monipuoliseen keskusteluun haastateltavan työstä, siitä, miten tämä on toiminut, ja mitä mieltä tämä oli toiminnastaan ja tapahtumista. Keskusteluluonteisuutta tuki se, että saatoimme haastateltavien kanssa viitata meille molemmille tunnettuihin tapahtumiin ja henkilöihin. En asettautunut pyytämään vain loogisia perusteluja, vaan saatoin provosoida jatkamaan esiin tulevista asioista (ks. esim. Chia & MacKay 2007, 234). Vaikka keskustelu oli polveilevaa ja etenimme vapaasti esiin nousevien asioiden mukaisesti, tulimme kuitenkin käsitelleeksi ne aihealueet, joista olin kiinnostunut. Haastattelut kestivät 1,5–2 tuntia ja ne litteroitiin sanatarkasti.

Seuraavassa esittelen teoreettisen orientoitumiseni kussakin esseessä sekä siitä määrittävän tavan kysyä materiaaliltani sekä analysoida sitä.

5.2.1 Essee 1: Strategisen johtamisen opettaminen ja oppiminen

Haastattelujen tekeminen antoi välimatkaa johtamisvalmennuksen konstruktionistiselle, diskursiiviselle ja refleksiiviselle tarkastelulle. Näiden orientaatioiden myötä johtamisen valmennusohjelma alkoi näyttäytyä sosiaaliselta konstruktiolta, joka rakentui sosiohistoriallisten käytäntöjen verkostossa. Mysteeriksi (Alvesson & Kärreman 2007) muodostui nyt se, kuinka uusinnamme vallitsevia strategiakäytäntöjä, vaikka pyrimme muuttamaan niitä. Tämä johti tarkastelemaan sitä, miten käsitystä strategiasta, strategisesta johtamisesta sekä sen valmentamisesta ja oppimisesta tuotettiin strategiavalmennuksessa sekä kohdeyrityksessäni.

Teoreettisesti nojauduin konstruktionistiseen ja diskurssianalyttiseen tarkasteluun, sosiaaliseen oppimiskäsitykseen (Lave & Wenger 1991; Gherardi, Nicolini & Odella 1998) sekä foucault'laiseen valtakäsitykseen (Foucault 1977, 1990). Myös kriittisen organisaatiotutkimuksen (Alvesson & Willmott 1996, 2006) esittämät ongelmallisuudet taustoittivat tarkasteluani. Näin jälkikäteen arvioiden tutkimukseni alkoi kiinnittyä poststrukturalistiseen diskurssi- ja käytäntöteoriaan näiden teoreettisten orientaatioiden myötä. Tutkimuksen tekoaikaan kuitenkin vasta opettelin konstruktionistista ja diskursiivista tarkastelua. Tarkastelin erityisesti aineistoni kielenkäyttöä ja siinä rakentuvia merkityksiä, sekä havainnollistin esittämiäni

ongelmallisuuksia ja jäsenystäni aineistoesimerkein. Ongelmalliseksi sosiaalisen oppimiskäsityksen näkökulmasta määritin vallitsevien strategiakäytäntöjen uusintumisen valmennuksessamme.

Näin jälkikäteen voin myös määritellä, että toimijuuteni liikkeenjohdon strategiakonsultoinnissa mahdollisti autoetnografista (Coffey 1999) ymmärrystä ja käytäntöjen sisältäpäin (Gherardi 2009) tarkastelua. Toimijuuteni rakentuu toiminnastani paitsi eri organisaatioiden strategiaprosesseissa myös niiden toteuttamisesta suhteellisen poikkeavasti siinä, että olin ollut mukana usean eri konsultointiyrityksen strategiaviitekehysten ja prosessimallien soveltamisessa. Tutkimustani ei kuitenkaan voi määrittää autoetnografiaksi, koska en tuo autoetnografisia aineksia eksplisiittisesti esiin.

5.2.2 Essee 2: Kriittinen diskurssianalyysi metodologiana strategiatutkimuksessa

Koska edellisessä tutkimuksessani olin päätenyt vallitsevien strategiakäytäntöjen uusintumisen ongelmallisuuteen, kohdensin seuraavaksi huomioni yleisemmin strategiadiskurssiin ja -käytäntöihin. Tässä toisessa esseessäni esitämme Eero Vaaran kanssa kriittistä diskurssianalyysia sovellettavaksi strategiatutkimukseen. Kriittinen diskurssianalyysi (Fairclough 1995, 1997, 2003; Wodak & Meyer 2001) nojautuu kriittiseen teoriaan (Alvesson & Willmott 1996) ja foucault'laiseen valtakäsitykseen (Foucault 1977, 1990). Kriittisen diskurssianalyysin mukaisesti tarkastelimme strategiadiskurssiin liittyviä ideologioita ulottuvuuksia sekä asioita, joita kielellisillä käytännöillä tosiasiallistetaan, oikeutetaan ja luonnollistetaan. Tarkastelimme lisäksi sitä, millaisia toimijuuksia ja valta-asetelmiä strategiadiskurssi rakentaa.

Myös tämän tutkimuksen lähestymisen voin näin jälkikäteen määritellä poststrukturalistisen käytäntöteoreettisesti orientoituneeksi diskurssitutkimukseksi. Poststrukturalistiseksi siksi, että kieli nähdään sosio-historiallisesti muuntuvana merkitysten verkostona tämän merkitysten verkoston ollessa samalla valtasuhteiden verkosto, jossa toiset ymmärrykset ovat vallitsevampia tuottaen epätasa-arvoisuutta. Käytäntöteoreettisen orientaation näen siinä, että kriittisessä diskurssianalyysissä kielenkäyttö nähdään osana yhteiskunnan muita sosiaalisia käytäntöjä. Käytäntöjen sisältäpäin (Gherardi 2009) tarkastelua mahdollisti eri strategiakäytännöissä – sekä strategiatutkimuksessa ja liikkeenjohdon strategiaprosesseissa – rakentuva toimijuutemme ja sen reflektointi.

5.2.3 Essee 3: Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in an engineering group

Poststrukturalistinen käytäntöteoreettisesti orientoitunut diskurssiteoria (Fairclough 1995, 1997, 2003; Foucault 1977, 1990) suuntasi tutkimusta myös väitöskirjani kolmannessa esseessä, jossa esitimme Eero Vaaran kanssa dialektisen diskursiivisen määrittelykamppailun siitä, mitä ja kenen tehtävä strategia on. Materiaalinamme olivat kenttämuistiinpanoni, kohdeorganisaatiossa suorittamani haastattelut sekä erilaiset kohdeorganisaationi tilannetta tuottavat ja kuvaavat dokumentit. Kiinnitimme huomiomme materiaalin mukanaan kantamiin erilaisiin määrätyksiin liiketoiminnan kehittämisestä ja strategiasta ja siitä, kenen tehtävä liiketoiminnan kehittäminen on. Erityisesti esiin nousivat erot eri organisaatiotoimijaryhmien – ylimmän johdon, keskijohdon ja työntekijöiden – käsityksissä. Johdon käsitystä jäljitimme johdon esityksistä ja virallisista dokumenteista kuten vuosikertomuksista ja henkilöstölehdistä. Keskijohdon käsityksiä tarkastelimme haastatteluista ja keskijohdon strategiadokumenteista, jotka sain luottamuksella käyttööni. Työntekijöiden käsityksiä tarkastelimme projekti-insinöörien haastatteluista.

Sovelsimme foucault’laisesti orientoitunutta kriittistä diskurssianalyysiä diskurssien jäsentämiseen materiaalista. Käytäntöteoreettisesti orientoituneeksi diskurssitutkimukseksi lähestymistapamme tekee se, että vaikka keskityimme merkitysten rakentumiseen kielenkäytössä, ymmärrämme kielenkäytön osana muita sosiaalisia käytäntöjä. Kriittinen diskurssianalyysi ei ole vain analyysiväline, vaan teoreettinen lähestyminen ilmiöön ja aineistoon. Käytimme sitä tulkintateorian tuomaan materiaalista esiin jotain sellaista, joka muuten jäisi huomaamatta. Tarvitsimme kuitenkin myös lisää teoreettista resurssia mielekkään tutkimusasetelman rakentamiseen. Jäsentäessämme aineistoa kävimme dialogia sen kanssa, jotta löytäisimme sellaisen teoreettisen orientaation, joka mahdollistaisi kontribuution strategia käytäntönä – tutkimukseen sekä nostaisi aineistostamme esiin jotain kohdeilmiön kannalta mielenkiintoista. Tässä dialogissa aineistomme kanssa teoreettiseksi lähestymiseksi täsmentyi vallan ja vastarinnan dialektiikka (esim. Mumby 2005; Thomas & Davies 2005b). Yhdessä kriittisen diskurssianalyysin kanssa tämä teoreettinen lähestyminen mahdollisti strategioinnin dynamiikan osoittamista.

Ensimmäisessä analyysivaiheessa olimme siis tunnistaneeet organisaatiotasoisia määritettyjen toimijaryhmien erilaisia käsityksiä, jotka rakentuivat melko ilmeisiksi eroiksi toisiinsa nähden. Seuraavat analyysivaiheet olivat haasteellisempia. Jäljitimme sitä, mistä erilaisista diskursseista eri toimijaryhmät ottivat resurssia liiketoiminnan kehittämistä

määrittäessään. Enää en voi sanoa pystyneemme tarkastelemaan käytäntöjä samalla tavoin sisältäpäin, kuin aikaisemmissa analyyseissä, jotka kohdentuivat pitkälti myös niiden käytäntöjen tarkasteluun, joita itse uusinsimme. Kuitenkin pitkäaikainen osallistumiseni kohdeorganisaation toimintaan auttoi tulkintojen tekemisessä.

Diskurssit eivät esiinny materiaalissa selkeinä kokonaisuuksina vaan pieninä paloina. Niiden jäljittäminen vaatii tekstien lukemista moneen kertaan ja huomion kiinnittämistä sekä asiantilojen että toiminnan rakentumiseen. Tarkastelimme, mitä sanastoa ja metaforia aineistossa käytetään, millaisia erontekoja aineistossa rakentuu ja miten asioita arvotetaan. Kiinnitimme huomiota persoonapronomineihin ja aikamuotoihin, sekä erilaisiin retorisiin keinoihin, joilla asioita oikeutetaan, kuten esimerkiksi nominaalistamiseen, tosiasiastamiseen, luonnollistamiseen, auktoriteetteihin vetoamiseen, ääri-ilmaisuihin ja vähättelyyn. Näin pääsimme osoittamaan, miten eri käsitykset liiketoiminnan kehittämisestä ja strategiatyöstä rakentuivat näissä eri toimijaryhmien diskursseissa sekä ennen kaikkea, millaisia toimijuuden paikkoja näissä diskursseissa avautuu. Lopuksi esitimme esseessä toimijuuksien diskursiivisen rakentumisen johdon vallan ja organisaation vastarinnan dynamiikkana. Tämä ei ollut vain 'tulosten' raportointia, vaan haasteellinen kirjoittamistehtävä, jossa tämä dynamiikka pyrittiin rakentamaan.

5.2.4 Essee 4: Työkäytännöt strategiana – vaihtoehto strategia käytäntönä –tutkimukseen

Viimeisessä esseessäni nojauduin teoreettisesti sekä poststrukturalistiseen käytäntökäsitykseen että mintzbergiläiseen käsitykseen strategiasta toimintamallina määrittäessäni henkilöstön työkäytännöt strategiaksi. Käytin samaa materiaalia kuin edellisessä esseessäni (essee 3), ja työkäytäntöjen erittelyn taustalla oli se intensiivinen aineiston analyysi, jota olin tehnyt edellisen esseen yhteydessä.

Viimeisen esseeni teoreettisen lähestymisen täsmentymistä edelsi pitkä dialogi aineistoni kanssa (Alvesson & Kärreman 2007). Ensin jätin aineiston lepäämään yli vuodeksi saadakseni välimatkaa aikaisempiin tapoihin kysyä aineistolta. Sen jälkeen, kun olin yhdistänyt poststrukturalistisen käytäntöteorian (Bourdieu 1990; Foucault 1977, 1990; Rasche & Chia 2009) mintzbergiläiseen strategiakäsitykseen (esim. Mintzberg 1994; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998), ja määrittänyt käytäntöjen luontaisen logiikan tuottavan strategiaa, luin aineistoa uudestaan ja pohdin aikaisempia

analyysijäni sekä tulkintojani. Poststrukturalistinen käytänteoreettinen lähestyminen mahdollistaa ajattelun, että työkäytännöt tuottavat toimintaa, joka rakentuu konsistentiksi ja tilanteeseen sopivaksi käytäntöjen verkostossa muodostaen strategisen toimintamallin. Koska työkäytännöt voidaan ymmärtää totunnaistuneena tapana orientoitua työnteekoon, kysyinkin nyt materiaaaliltani, millaista orientoitumista työhön siinä rakentuu?

Analyysini jakautui taas useaan vaiheeseen. Luin haastatteluaineistoa moneen kertaan, tarkastelin aikaisempia jäsenyyksiäni ja jäsenin aineistoani uudelleen monin tavoin. Rakensin siitä muun muassa tarinalinjoja tehdäkseen näkyväksi työnteekoon liittyviä käsityksiä ja arvostuksia. Käytin apuna Greimasin aktanttimallia, joka perustuu aktanttien ristiriitaisille pyrkimyksille, jotka luovat tarinaan jännitteitä (Korhonen & Oksanen 1997). Tarinoiden katsotaan käsittelevän kulttuurin sisäisiä jännityksiä. Mallin ydin on subjektin ja objektin suhde, jonka ympärille muut aktantit ryhmittyvät. Mallissa lähettäjä motivoi subjektin tavoittelemaan objektia ja määrittää toiminnan arvopäämäärät. Auttaja tukee subjektia, kun taas vastasubjekti ja vastustaja yrittävät estää tavoitteen saavuttamista. Tehtävän lopussa vastaanottaja arvioi toiminnan onnistumista palkitsemalla tai rankaisemalla osallisia. (Törrönen, 2005, 150.) Kysyin materiaaaliltani, mikä tai kuka antaa toiminnalle oikeutuksen eli luo sille velvoitteen (lähettäjä). Millaisen motiivin eli tahdon (tai halun) varassa päähenkilö (subjekti) tavoittelee päämäärää (objektia)? Millaisia resursseja ja kompetensseja (auttajia) tehtävä edellyttää? Kuka tai mikä estää toimintaa (vastasubjekti, vastustajat)? Kenen hyödyksi subjekti toimii (vastaanottaja)? (emt.)

Lopulta päädyin jäsentämään käytäntöjä Schatzkin (2006) esittämän käytäntöjen rakenteen mukaan: mitä haluttiin ja tavoiteltiin, mikä koettiin velvoitteeksi ja normiksi sekä mitä pidettiin osaamisena. Kielellisenä tulkintateorianä hyödynsin semioottista analyysiä (Sulkunen & Törrönen 1997a), koska Schatzkin (2006) käytäntöjen rakenne rinnastui semioottisen analyysin pragmaattisen modaalisuuden lajeihin (Sulkunen & Törrönen 1997b): haluamiseen, tahtomiseen, täytymiseen, osaamiseen ja kykenemiseen. Tarkastelin, mikä rakentuu tavoiteltavaksi ja määrittykö se omakohtaisen halun vai ulkoa tulevan velvoitteen kautta. Erittelin myös sitä, mikä mahdollistuu oman osaamisen perustuvaksi ja mikä puolestaan määrittyy ulkoisista mahdollisuuksista riippuvaksi. Jäsenin käytäntöjä tämän struktuurin mukaisesti ja rakensin käytäntöjen kuvaukset.

5.3 Tutkimukseni arvioinnista

Tässä väitöstutkimuksessani olen tarkastellut strategiakäytäntöjä. Valitsemani poststrukturalistinen diskurssi- ja käytäntöteoreettinen lähestyminen on kulttuuritutkimuksellinen metateoreettinen orientaatio ilmiöiden tarkasteluun. Ilmiöiden, asioiden, toimijuuksien ja toimijoiden välisten suhteiden ajatellaan rakentuvan käytäntöjen verkostossa, jossa käytännöt ovat rakentuneet historiallisesti ja kulttuurisesti. Tätä lähestymistä voi soveltaa mihin tahansa ilmiöön.

Omassa tutkimuksessani olen soveltanut poststrukturalistista diskurssi- ja käytäntöteoreettista tarkastelua strategiaan. Strategiatutkimuksessa avausta tähän lähestymiseen tekee strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus. Olen kuitenkin tutkimuksessani osoittanut, miten suuressa osaa tutkimuksia, jotka asemoituvat tähän tutkimuskenttään, käytäntöteoreettiset kiinnittymiset ovat suppeita (Carter ym. 2008a, 2008b; Chia & Holt 2006; Chia & MacKay 2007; Ezzamel & Willmott 2004, 2008). Omassa tutkimuksessani olen tarkastellut strategian rakentumista käytännöissä, ja edennyt dialogissa materiaalini kanssa (Alvesson & Kärreman 2007) kohti vahvempaa tietoista nojautumista poststrukturalistiseen käytäntökäsitykseen.

Tähän käytäntökäsitykseen liittyvinä teoreettisina orientaatioina olen käyttänyt kriittistä diskurssianalyysiä (Fairclough 1995, 1997, 2003) ja semioottista analyysiä (Sulkunen & Törrönen 1997a). Näiden kautta olen saanut myös kielellistä tulkintaresurssia aineistoni analyysiin. Vaikka olen yhtynyt representationalismin kritiikkiin, olen kuitenkin käyttänyt puhetta ja tekstiä materiaalini pyrkiessäni tunnistamaan sen taustalla vaikuttavia historiallisesti ja kulttuurisesti kehittyneitä suhtautumis- ja toimintatapoja, jotka liittyvät siihen miksi tehdään, mitä tehdään. Lisäksi strategiakäytäntöjen mielekäs tarkastelu on vaatinut erilaisten muiden teoreettisten lähestymisten liittämisen kriittiseen diskurssianalyysiin ja semioottiseen analyysiin tutkimuksen eri vaiheissa eli eri esseissäni.

Teoreettisten ja tulkinnallisten resurssien lisäksi käytäntöjen – ja minun tapauksessani siis strategiakäytäntöjen – määrittämisessä tarvitaan myös intuitiota ja maalaisjärkeä (esim. Garfinkel 1991; Lynch 2001). Tulkinnalle relevantin 'intuition' katson kumpuavan paitsi teoreettisesta lähestymisestääni myös osallisuudestani liikkeenjohdon erilaisiin strategiakäytäntöihin sekä kohdeyritykseni toiminnan tarkasteluun usean vuoden ajan. Tietyt tavat havaita, ymmärtää, arvostaa ja tulkita ovat ikään kuin 'tallentuneet' minuun tässä käytäntöjen verkostossa (Bourdieu 1990). Onkin todettava, että teen tulkintaa omasta positiostani, oman historiani ja kantamieni kulttuuristen käsitysten uusintajana. Näin tulkintani eivät varmasti ole ainoita, joita

materiaalistani voisi tehdä – mutta kuitenkin varsin mahdollisia sekä kielellisen analyysin avulla perusteltavia. Vaikka empiiriset tulokset eivät ole yleistettäviä, teoreettiset argumentit eivät sinänsä ole riippuvaisia tietyistä empiirisistä tuloksista. Näin tutkimusteni voi todeta tuottaneen uusia ymmärryksiä strategia-ilmiöön omaa kontekstiani laajemmin.

6 STRATEGIAKÄYTÄNTÖJEN TARKASTELU ESSEISSÄ

6.1 Strategisen johtamisen opettaminen ja oppiminen (essee 1)

Laine Pikka-Maaria (2005) Strategisen johtamisen opettaminen ja oppiminen. Kirjassa 'Monta tietä oppivaan organisaatioon', toim. Paula Kirjavainen – Satu Lähteenmäki – Hannu Salmela – Essi Saru, 107-126. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, KR-9:2005: Turku.

Keskityn ensimmäisessä esseessäni käytäntöihin, jotka on jo lähtökohtaisesti määritetty strategiakiielellä. Uusinnan myös käsitystä strategiasta pohdintana ja suunnitelmana siitä, kuinka tulevaisuudessa tulisi toimia. Tällä olen sulkenut ulos työyhteisön niiden toiminnallisten ja kielellisten käytäntöjen tarkastelun, joissa liiketoiminnalle ja sen kehittämiselle tuotetaan merkityksiä muuten kuin strategiakiielellä tai tulevaisuuden tavoitteita määrittävässä prosessissa.

Tarkastelen sitä, miten vallitsevat strategisen johtamisen perusoletukset ja käytännöt uusintuvat strategisen johtamisen valmennusohjelmassa. Liitän tarkasteluni yksilöoppimisen sekä sosiaalisen ja käytäntölähtöisen oppimisen näkökulmiin (Lave & Wenger 1991; Gherardi ym. 1998). Tarkasteluani taustoittavat myös foucaultlainen valtakäsitys (Foucault 1977, 1990) sekä kriittisen organisaatiotutkimuksen esittämät ongelmallisuudet (Alvesson & Willmott 1996, 2006). Näen yksilöoppimisen näkökulman vallitsevan strategisen johtamisen valmennuksessa. Valmennukseen osallistuville opetetaan strategiakieltä ja -viitekehyksiä, joita he käyttävät joko oman liiketoimintansa tai harjoitustapausten jäsentämiseen ja ratkaisujen tuottamiseen. Vallitsevan yksilöoppimisen rinnalle haluan nostaa sosiaalisen ja käytäntölähtöisen oppimiskäsityksen, jonka mukaisesti oppiminen ymmärretään sosiaalisesti prosessiksi ja käytäntöihin kiinnittyväksi. Strategisen johtamisen oppimista ei siis pitäisi nähdä vain tietojen hankkimisena strategisen johtamisen viitekehyksistä, vaan liiketoiminnan kehittäjäksi tulemisena. Huomio siirtyy yksilöiden ajatteluprosesseista organisaation käytännöissä ja vuorovaikutuksessa tuotettuun tietoon ja osaamisen kasvamiseen. Eli strategisen johtamisen oppimista ja organisaation strategian tekemiseen osallistumista ei voi erottaa toisistaan, sillä oppimista ja tiedon luomista tapahtuu, kun ihmiset vuorovaikutuksessa luovat merkityksiä

eri asioille: käsitteille, käytännöille, tilanteille sekä toimijuudelle. Tiedolle tulee arvoa siitä, miten se liittyy kontekstiin. Merkityksiä luodaan osallistumalla työyhteisön toiminnallisiin ja kielellisiin käytäntöihin. Samalla luodaan ammatillista identiteettiä strategian tekijänä. Tämä tarkoittaa sitä, että strategiavalmennukseen osallistuvat pääsevät osallistumaan organisaatioidensa strategiatyöhön ja toimivat organisaation strategian tekijöinä.

Merkitysten luontiin vaikuttavat paitsi tilannekohtaiset kokemukset myös kulttuuriset käytännöt. Strategia merkityksellistyy strategiavalmennuksessa ja yrityksissä pääosin pohdintana ja suunnitelmana siitä, kuinka tulevaisuudessa tulisi toimia. Näin myös tutkimuksessani ja sen kohteena olevassa strategiavalmennuksessa sekä kohdeyritykseni strategiakäytännöissä. Vallitsevassa strategia-ajattelussa strategia määrittyy johdon tehtäväksi. Osoitan, miten kohdeyritykseni ylin johto uusinsi tätä näkemystä toiminnassaan. Toteuttamassamme strategiavalmennuksessa halusimme kuitenkin, että liiketoiminnan kehittämiseen olisi mahdollista osallistua hyvin laajasti organisaatiossa. Rakensimme strategiavalmennukseen prosesseja ja elementtejä, joilla koetimme ohjata osallistujia käymään keskustelua liiketoiminnan kehittämisestä ylemmän esimiehensä sekä alaistensa ja kollegoidensa kanssa. Koska emme jatkuvasta prosessin kehittämisestä huolimatta saaneet haluamaani osallistumisintensiteettiä aikaiseksi, aloin tarkastella kriittisesti tapaamme tuottaa strategiavalmennusta.

Valitsemieni teoreettisten orientaatioiden myötä tutkimukseni voi todeta alkavan kiinnittyä poststrukturalistiseen diskurssi- ja käytäntöteoriaan. Halusin purkaa vallitsevia käsityksiä ja niiden myötä rakentuneita valtasuhteita ja tarkastelin diskursiivisia sekä sosiaalisia käytäntöjä. Oma ymmärrykseni poststrukturalistisesta diskurssi- ja käytäntöteoriasta on kuitenkin syventynyt vasta myöhemmin, joten tämän tutkimuksen tekoaikaan määrittelin lähestymiseni vain yleisemmin konstruktionistiseksi ja diskursiiviseksi. Tarkastelen aineistoni kielenkäyttöä ja siinä rakentuvia merkityksiä. Perustan tarkasteluni osallistuvaan havainnointiin kaikissa niissä strategiaprosesseissa ja strategiavalmennuksissa, joita olin ollut tuottamassa eri konsulttitoimistojen mallien avulla vuodesta 1990 lähtien. Lisäksi taustalla oli käsitykseni johtamiskoulutustarjonnasta myös yleisemmin. Nostan pohdintaani havainnollistavia esimerkkejä kohdeyritykseni johtamisohjelmasta, jota olen ollut kehittämässä ja toteuttamassa vuodesta 1998 lähtien. Esimerkit olivat osallistujien, heidän esimiestensä sekä ylemmän johdon kommentteja.

Tarkastelen esseessäni ensin strategiatutkimuksen kautta sitä, miten liiketoiminnan vuorovaikutteista kehittämistä ja siten siihen osallistumiseen perustuvaa oppimista rajoittavat ennen kaikkea strategisen johtamisen vallitsevat käytännöt ja valtasuhteet, jotka ovat muodostuneet historiallisesti ja

kulttuurisesti, ja joita jatkuvasti uusinnetaan sosiaalisissa ja diskursiivisissa käytännöissä (Eriksson & Lehtimäki 1998; Knights & Morgan 1991; Levy ym. 2003; Vaara ym. 2004; Whittington 1993). Sitten siirryn erittelemään sitä, miten tuotimme strategisen johtamisen opettamista ja oppimista johtamisvalmennuksessa uusintaen strategisen johtamisen vallitsevia käytäntöjä ja valtasuhteita, vaikka pyrkimyksemme oli tuottaa strategisen johtamisen toimijuuksia laajemmin organisaatioon. Tunnistan strategisen johtamisen opettamisen ja oppimisen haasteiksi johdon erityisaseman ja vallan vahvistamisen, strategiaviitekehysten ylivallan tiedontuotannon tapoina, ylhäältä alas –lähestymistavan uusintamisen ja kyseenalaistamisen kieltämisen sekä soveltamisen estämisen ja keskustelun väheksymisen.

Strategiavalmennuksessa uusinsimme vallitsevaa käsitystä siitä, että strategia on johdon asia (esim. Knights & Morgan 1991) jo lähtökohtaisesti sillä, että kohdensimme strategisen johtamisen valmennuksen vain johdolle. Tuotimme osallistujista strategia-asiantuntijoita suhteessa omiin alaisiinsa. Strategian määrittymisen johdon tehtäväksi kietoutui kohdeyritykseni vallitseviin strategian tekemisen käytäntöihin, joissa strateginen toimijuus rakentui ylimmälle johdolle.

Opetimme osallistujille erilaisia strategiateorioita ja -viitekehyksiä. Näin legitimoimme teknisrationaalisen tiedontuotannon tavan, joka oli ristiriidassa sen kanssa, että kehoitimme määrittämään liiketoimintaa ja sen kehittämishaasteita yhteisesti vuorovaikutuksessa oman organisaation kanssa. Ohjatessamme osallistujia soveltamaan viitekehyksiä liiketoimintansa jäsentämisessä tuotimme yhtäältä tunnetta tulevaisuuden ja monimuotoisen todellisuuden hallittavuudesta osallistujien tekniseen taustaan sopivan teknisrationaalisen päättelyn kautta. Toisaalta tuotimme epävarmuutta soveltaa muita paikallisia tapoja jäsentää ja kehittää liiketoimintaa, tai antautua keskusteluun, jossa monet näkökulmat hajottaisivat rationaalisen päättelyprosessin lineaarisuutta.

Strategiatyöhön osallistuminen määrittyi kohdeyrityksessäni johdon strategioiden toteuttamiseksi. Ylin johto tuotti omistajien tulosodotukset strategian lähtökohdaksi ja määritteli samalla kyseenalaistamisen ja uusien kehittämisaloitteiden rajat. Johto piti johtamisvalmennusta tärkeänä foorumina yrityksen virallisten strategioiden ja toimintakäytäntöjen viestimiseen. Myös me uusinsimme johtamisvalmennuksessa tätä perinteistä ylhäältä alas – prosessia ohjaamalla osallistujat määrittelemään alemman tason strategiat ylemmän tason strategioiden puitteissa.

Kohdeyritykseni vallitsevissa strategian tekemisen käytännöissä rakentuva ylimmän johdon strateginen toimijuus sekä yleinen totunnaistuneisuus oppimisen yksilölähtöisyyteen vaikeutti sitä, että strategisen johtamisen valmennukseen osallistuvat keskijohtajat olisi hyväksytty yrityksen

strategiatyöhön. Strategiatyön määrittäminen rajoitetun eliitin tehtäväksi sekä valmennuksessa uusinnettu teknisrationaalinen tiedontuotannon tapa, joka lisäksi resonoi osallistujien teknisen taustan kanssa, uusintuivat myös osallistujien omassa tavassa väheksyä keskustelua ja siinä tuotettavia näkemyksiä yksilöpäätösten sijaan.

Tämä esseen lopuksi esittelen ajatuksia siitä, miten johtamis- ja strategiavalmennuksen puitteissa voitaisiin kehittää uusia vuorovaikutteiseen strategiseen johtamiseen ohjaavia käytäntöjä. Tämä tarkoittaisi yhteistä vallitsevien käsitystemme ja käytäntöjemme tunnistamista ja kyseenalaistamista. Teorioiden ja viitekehysten painottamisen sijaan ohjattaisiin näiden soveltamiseen yhteisesti oman organisaation kanssa. Tämä tarkoittaisi valmentavan ja vuorovaikutteisen johtajuuden harjaannuttamista ja huomion kiinnittämistä prosessiin lopputuloksena olevien dokumentointien sijaan. Luovuutta esitän kirvoitettavaksi käyttämällä visuaalisia ja draamallisia representaatioita sekä nostamalla toisten tulkinnat oman esityksen rinnalle. Lisäksi valmennukseen voitaisiin luoda elementtejä, jotka rakenteellisesti ohjaisivat vuorovaikutteiseen tiedontuotantoon valmennuspäivien välillä. Näistä esimerkkeinä esitän käyttämämme mentorointikeskustelut valmennuksen osallistujan ja hänen esimiehensä välillä sekä ryhmämittauksen strukturoimat ryhmäkeskustelut osallistujan ja hänen alaitensa välillä. Valmennus voitaisiin myös suunnata aidoille työryhmille ja yksiköille, mikä mahdollistaisi kaikkien osallistumisen valmennuspäivien puitteissa.

Tutkimuksestani näkyy, että halusin enemmän ihmisiä mukaan strategisen johtamisen vallitseviin käytäntöihin. Tässä uusintuu kriittisen tutkimusperinteen humanistiset ja emansipatoriset ajatukset ihmisten voimavarojen vapauttamisesta yhteisen hyvän tuottamiseen. Yhteiseen liiketoiminnan määrittelyyn osallistumisen esteiksi tunnistin samoja asioita, joihin myös kriittinen organisaatiotutkimus oli kiinnittänyt huomiota: organisatorisen järjestyksen ylläpitäminen strategisen johtamisen käytännöillä, joissa hallitsee teknisrationaaliseen tiedontuotannon tapaan perustuva ymmärrys strategisesta johtamisesta ja organisaatiosta, sen osista, ihmisistä sekä ympäristöstä hallittavana systeeminä tämän hallinnan ollessa ensisijaisesti johdon tehtävä (esim. Alvesson & Willmott 2006).

Koska tarkastelen strategiavalmennuksen käytäntöjä, en oikeastaan pääse kyseenalaistamaan sitä, mitä esitän tutkimuksessani kyseenalaistettavaksi: ”Kun liiketoiminnan kehittämistä tarkastellaan sosiaalisissa ja diskursiivisissa käytännöissä rakentuvana ilmiönä, eikä itsestäänselvytenä, voidaan kyseenalaistaa se, miksi juuri ’strategia’ tulisi nähdä parhaaksi keinoksi ongelmien ratkaisemiseksi, ja miksi juuri johdon tehtävä on määrittää oikea ja väärä. Kun kyseenalaistetaan strategiadiskurssin mukanaan kantamia

perusoletuksia, voidaan paremmin ymmärtää sitä, miksi välttämättä ei pystytä löytämään uusia näkökulmia niihin haasteisiin ja ratkaisuihin, joita tämän diskurssin puitteissa synnytetään. Voitaisiinko esimerkiksi liiketoiminnan ja organisaation kehittäminen ymmärtää siten, että siihen on mahdollisuus osallistua eri tavoin ja eri näkökulmista?” – Tässä ensimmäisessä esseessäni tämä kysymys jää ilmaan, mutta jatkossa haen siihen vastauksia tarkastelemalla erilaisia ymmärryksiä liiketoiminnan kehittämisestä ja strategiasta sekä näiden myötä rakentuvia toimijoita.

6.2 Kriittinen diskurssianalyysi metodologiana strategiatutkimuksessa (essee 2)

Vaara Eero – Laine Pikka-Maaria (2006): Kohti uutta paradigmaa? Kriittinen diskurssianalyysi metodologiana strategiatutkimuksessa. Kirjassa 'Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia', toim. Marja-Liisa Kakkuri-Knuutila – Kristiina Rolin – Elina Henttonen, 155-173. Gaudeamus: Helsinki.

Seuraavassa esseessäni jatkan vallitsevan strategiadiskurssin kyseenalaistamista. Eero Vaaran kanssa tuomme kriittisen diskurssianalyysin (esim. Fairclough 1995, 1997, 2003; Wodak & Meyer 2001) strategian tarkasteluun. Kriittinen diskurssianalyysi on sekä teoreettinen viitekehys että metodologia, jonka avulla voidaan tarkastella sosiaalisen ja organisatorisen todellisuuden kielellistä rakentumista, ja kiinnittää erityisesti huomio sosiaalisessa todellisuudessa rakentuviin epätasa-arvoistaviin valtasuhteisiin. Esitämme, että kriittistä diskurssianalyysia voidaan soveltaa nimenomaan strategiadiskurssin ideologisten ulottuvuuksien tarkasteluun, sekä siihen, mitä asioita strategiadiskurssia rakentavilla diskursiivisilla käytännöillä oikeutetaan ja miten niistä tehdään konkreettisilta tosiasioilta tuntuja jopa niin pitkälle, että ne luonnollistuvat. Lisäksi tuomme esiin, miten kriittisen diskurssianalyysin hengessä voidaan erityisen hyvin tarkastella strategiadiskursseissa rakentuvia toimijoita ja valtasuhteita.

Määrittelemme esseessä diskurssianalyysin kielenkäytön ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimukseksi, jossa analysoidaan yhteisen sosiaalisen todellisuuden tuottamista erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä (Jokinen, Juhila & Suoranta 1993; van Dijk 1997). Kertaamme sen perustuvan sosiaaliseen konstruktionismiin, jonka mukaan kieli ei ainoastaan kuvaa todellisuutta, vaan käyttäessämme kieltä annamme merkityksiä kohteille, joista puhumme, ja samalla rakennamme tietynlaista todellisuutta. Esitämme myös, miten analyysin kohteet ja tasot ulottuvat kielellisistä ilmaisuista metadiskursseihin (Alvesson & Kärreman 2000), metodit vaihtelevat

yksityiskohtaisesta tekstianalyysistä aina laajempien ja yleisempien yhteiskunnallisten ja kulttuuristen diskurssien tunnistamiseen ja miten tutkimukset eroavat myös sen suhteen, kuinka neutraali tai kriittinen tutkijoiden asenne tutkimuksessa on (Phillips & Hardy 2002).

Nojaamme kriittisen diskurssianalyysin käsitteessämme Faircloughin (1995, 1997, 2003) ja Wodakin (1996, 2001a, 2001b) käsityksiin. Kriittisen diskurssianalyysin lähtökohtana on yleensä oletus joidenkin valta- ja alistussuhteiden olemassaolosta. Foucault'laisen (1977, 1990) ajattelun mukaan merkityssuhteet ovat samalla valtasuhteita ja valta toimii siten, että se houkuttelee ihmisiä toimimaan tiettyjen käytäntöjen mukaisesti, jotka puolestaan rakentavat tietynlaista identiteettiä. ”Totuudeksi” määrittyy se, mikä on tietyissä yhteisössä yhteisesti jaettua tietyn merkitysjärjestelmän sisällä.

Tarkastelemme kriittistä diskurssianalyysiä erityisesti englantilaisen kielitieteilijän Norman Faircloughin (1995, 1997, 2003) ajatteluun nojautuen. Fairclough erottaa diskurssin kaksi merkitystä: diskurssi sosiaalisena toimintana ja vuorovaikutuksena sekä diskurssi sosiaalisena konstruktiona. Ensin mainitussa merkityksessä diskurssi määritellään ihmisten kanssakäymiseksi sosiaalisissa tilanteissa. (Fairclough 1997). Poststrukturalistisen orientaatiomme mukaisesti suositimme jälkimmäistä merkitystä, jossa diskurssi esitetään tiedon muotona: toisteisena ja suhteellisen vakiintuneena merkitysjärjestelmänä, joka antaa sosiaalisen maailman tapahtumille, teoille, tilanteille, tiloille ja suhteille merkityksen eri näkökulmasta (Törrönen 2005). Faircloughin (1995, 1997, 2003) analyysi on kolmiulotteinen siten, että se yhdistää analyysin kohteena olevan tekstin diskursiivisiin käytäntöihin ja sijoittaa ne puolestaan yhteiskunnalliseen ja historialliseen kontekstiin. Tekstitasolla analysoidaan mikrotason tekstielementtejä, diskursiivisten käytäntöjen tasolla analysoidaan tekstien tuottamista ja tulkintaa ja sosiaalisten käytäntöjen tasolla tarkastellaan sekä tilannekohtaista että institutionaalista kontekstia.

Vaikka eri analyysitasot – teksti, diskurssi ja sosiaaliset käytännöt – ovat tärkeitä, on tutkimuksessa usein valittava ensisijainen tarkastelutaso. Mielestämme erityisesti organisaatio- ja liikkeenjohtotutkijoiden olisi hyvä keskittyä ensisijaisesti tarkastelemaan sitä, miten diskurssit ja sosiokulttuuriset käytännöt liittyvät yhteen. Vaikka tiukka aineistolähtöinen tekstianalyysi voi luoda uutta tietoa organisaatiotutkimukseen, se ei aina riitä siihen, että yksittäiset tekstit pystytään liittämään diskursseihin ja sosiokulttuurisiin käytäntöihin. Olennaista on ymmärtää tekstien historiallinen, kulttuurinen ja yhteiskunnallinen yhteys sekä ne tavat, joilla tietyt käytännöt tehdään oikeutetuiksi (ks. myös Vaara & Tienari 2004).

Kriittisessä diskurssianalyysissä kiinnitämme huomiota diskurssien merkittävään yhteiskunnalliseen rooliin: miten diskurssit tuovat mukanaan tietynlaisia ideologioita käsityksiä, miten tietynlaiset ilmiöt ja toimintatavat oikeutetaan ja luonnollistetaan sen avulla ja miten diskurssit uusintavat tietynlaisia valtasuhteita. Esitämme, miten strategiadiskurssien militaristinen historia tuottaa päätöksenteokoon hierarkkisuutta ja epädemokraattisuutta. Strategiadiskurssiin liittyvä instrumentaalinen rationalismi puolestaan dehumanisoi ihmiset ja oikeuttaa esimerkiksi massiiviset irtisanomiset. Kolonialistisena diskurssina strategia-ajattelu ja -käytännöt ovat levinneet myös julkisten organisaatioiden toimintaan korostamaan kilpailua ja voittamista. Näin strategiadiskurssin käyttö vahvistaa neoliberalistista yleistä taloudellista järjestystä artikuloimalla ja oikeuttamalla uusliberalismin tavoitteita ja toimintatapoja. Ideologista tarkastelua pidämme tärkeänä siksi, että ihmiset tulisivat tietoisiksi diskursseihin liittyvistä arvoista ja siitä, mitä pidetään oikeana ja luonnollisena. Mielestämme on tärkeää pohtia esimerkiksi sitä, kuinka pitkälle omistajien voiton tavoittelun nimissä voidaan mennä ihmisten välineellisessä kohtelussa, vaikka yritysorganisaatioiden toimintaan liittyvät uusliberalistiset piirteet tai strategiadiskurssin instrumentalismi periaatteessa hyväksyttäisiinkin.

Seuraavaksi tarkastelemme sitä, millaisilla strategiadiskursseja rakentavilla diskursiivisilla käytännöillä asioita tosiasiallistetaan, oikeutetaan ja luonnollistetaan. Tosiasiallistamisessa käsitteistä on rakentunut konkreettista todellisuutta. Esimerkkinä tästä on se, että strategia ajatellaan välttämättömäksi yritystoiminnan ohjauksen muodoksi, ja päätöksenteon nähdään tapahtuvan nimenomaan juuri strategiaprosessissa. Oikeuttamiskäytännöistä esitämme asian oikeuttamisen auktoriteetin avulla, josta esimerkkinä on johtajan tai asiantuntijakonsulttina tunnetun henkilön auktoriteetin käyttäminen uuden strategian esittelyssä. Oikeuttamiseen pyritään myös vetoamalla positiivisiin seurauksiin. On kuitenkin huomattava, että positiivisuus määrittyy yleensä vain taloudellisen tehokkuuden ja taloudellisten laskelmien kriteerein syrjäyttäen muut 'pehmeämmät' näkökulmat. On myös hyvä tunnistaa, että laskelmatkaan eivät ole objektiivista faktaa, vaan ne tuotetaan tietystä näkökulmasta ja tiettyjen intressien mukaisesti. Näiden tosiasiallistamisen ja oikeuttamisen käytäntöjen kautta asiat kuitenkin helposti alkavat luonnollistumaan. Tällöin ei enää kysytä, kenen näkemys virallinen strategia on, ja mitä muita näkemyksiä asiasta voisi tosiasiallistaa ja oikeuttaa. Tällainen luonnollistuminen on myös olennainen osa erilaisten yleisesti hyväksytyjen johtamismallien syntyminen ja kehittymisen dynamiikkaa.

Tuomme esiin myös strategiadiskursseissa rakentuvat toimijuudet ja valtasuhteet. Strategiadiskurssiin näyttää yleisesti liittyvän vahva oletus

hierarkkisesta organisaatiosta: johto tärkeimpänä toimijana määrittelee strategiat, joita sitten toteutetaan organisaation resursseja hyödyntämällä. Vaikka yleisesti on alettu puhumaan laajemman organisaation osallistumisesta strategiatyöhön, käytännössä osallistumista kuitenkin paradoksaalisesti rajoittavat juuri perinteiset oletukset, joiden mukaan ylin johto nähdään viime kädessä strategian linjaajana ja muut näiden linjausten toteuttajina.

Esseen viimeisenä argumenttina esitämme, että toimijuudet ovat sekä mahdollistavia että rajoittavia. Strategiadiskurssi tuottaa johdolle tuntee tilanteen hallittavuudesta ja oikeuttaa johdon asiantuntijuuden muihin nähden (Knights & Morgan 1991). Samalla hallittavuuden korostuminen voi kuitenkin estää sopeutumista muuttuviin tilanteisiin (Ezzamel, Willmott & Worthington 2001). Organisaation virallisiin strategiakäytäntöihin osallistuvalla työntekijällä rakentuu puolestaan alistainen asema. Kuitenkin osallistuminen antaa mahdollisuuden vaikuttaa tämän käytännön sisällä. Niinpä strategiavalmennuksissa, kauppakorkeakouluissa ja MBA-ohjelmissa opetamme strategiakieltä ja -teknologiaa tuottaen asiantuntijuutta ja mahdollistaen puheoikeutta strategiadiskurssin sisällä. Sen sijaan liiketoiminnan kehittämisen määrittelyt virallisten strategiakäytäntöjen ulkopuolella usein sivuutetaan tai leimataan negatiivisiksi. On kuitenkin hyvä tunnistaa, miten strategiadiskurssissa tarjolla olevien toimijuuksien hyväksyminen jatkuvasti uusintaa diskurssissa rakentuvia epätasa-arvoistavia valtasuhteita. Korostammekin sitä, että lähtökohtana diskurssien kehittämiseksi ja vaihtoehtoisille käytännöille on se, että toimijat pystyvät tunnistamaan ja kyseenalaistamaan ne itsestäänselvyudet, joille strategiatyö on perustunut. Pidämme tärkeänä, että johto irroittautuisi perinteisistä hallintaa ja käskemistä koskevista käsityksistä sekä uskaltaisi rakentaa sellaisia strategiatyön muotoja, joissa vuorovaikutus perustuisi kaikkien ihmisten osaamisen kunnioittamiseen.

Koska perinteinen strategiatutkimus on vahvasti vaikuttanut strategiadiskurssin hegemonisoitumiseen, pidämme tärkeänä myös sitä, että strategiatutkijat – niin me, kuin muutkin – itse arvioisivat tutkimusperinteensä lähtökohtia sekä oman tutkimuksensa hyviä ja huonoja seurauksia. Kriittisen diskurssianalyysin hengessä korostamme refleksiivisyyttä ja tutkijan roolia sekä diskurssien uusintamisessa että tuottamisessa. Koska tutkijakaan ei voi päästä näiden diskurssien ulkopuolelle, hänen tulee tiedostaa, miten ja mitä diskursseja itse uusintaa. Tutkija voi myös olla herkkä paikallisille kielellisille käytännöille sekä hyödyntää myös muita yhteiskunnallisia kielellisiä resursseja tasa-arvoisempien käytäntöjen ja vaihtoehtoisten toimijuuksien tuottamiseksi.

Vaikka olemme kriittistä diskurssianalyysiä havainnollistaaksemme esittäneet yleisellä tasolla strategiadiskurssiin liittyviä taustaoletuksia ja arvoja

sekä siihen liittyviä diskursiivisia käytäntöjä ja valtasuhteita, korostamme kuitenkin, että nämä tarkastelut tulisi tehdä empiirisissä konteksteissa. Tällöin voidaan pureutua juuri niihin asioihin, jotka tietyissä yhteyksissä ovat tärkeimpiä ja mielenkiintoisimpia. Näin teemmekin seuraavassa Eero Vaaran kanssa tekemässämme tutkimuksessa, jonka esittelen väitöskirjani kolmantena esseenä.

6.3 Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in an engineering group (essee 3)

Laine Pikka-Maaria – Vaara Eero (2007) Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in an engineering group. 'Human Relations', 60, 1, 29-58.

Kolmannessa esseessäni tarkastelemme dialektista diskursiivista määrittelykamppailua (esim. Mumby 2004, 2005) siitä mitä ja kenen tehtävä strategia on. Poststrukturealistisen käytäntöteoreettisesti orientoituneen diskurssiteorian sekä valta-vastarinta dialektiikan mukaisesti fokusoidumme strategiointiin liittyvän toimijuuskamppailun dynamiikkaan. Dialektisella tarkastelulla haluamme korostaa erilaisten näkemysten dynamiikkaa, jossa ei pyritä yhteisen ymmärryksen sulkeistavaan synteisiin. Sen sijaan nähdään tärkeänä juuri se, että nostetaan esiin erilaisten ja vastakkaisten merkitysten rakentumisten mahdollisuudet.

Haluamme tutkimuksellamme kontribuoida strategia käytäntönä -tutkimukseen seuraavasti. Ensinnäkin viemme Knightsin ja Morganin (1991) toimijuustarkastelua eteenpäin esittämällä toimijuuden määrittelykamppailuna sekä liittämällä sen empiiriseen kontekstiin. Toiseksi tuomme dialektisen valta-vastarinta -ajattelun strategia käytäntönä -tutkimukseen. Tällä lähestymisellä osoitamme, miten strategian tekemistä ja liiketoiminnan kehittämistä luonnehtii dynaaminen määrittelykamppailu paitsi strategian sisällöstä, myös strategisesta toimijuudesta, joka kietoutuu toimijoiden toimintamahdollisuuksiin ja itsemäärittelyihin. Kolmanneksi pyrimme tekemään ymmärrettäväksi sitä, miksi strategioiden toteuttamisen ongelma jatkuu edelleen osoittamalla, kuinka ylin johto, keskijohto ja työntekijät määrittävät strategian, liiketoiminnan kehittämisen sekä strategisen toimijuuden eri tavoin.

Strategiaan liittyvistä diskursiivisista tutkimuksista tuomme esiin lähestymiset, joissa strategiaa on tarkasteltu tiedon muotona (esim. Knights & Morgan 1991), tarinana (esim. Barry & Elmes 1997) tai erittelemällä sitä, mitä ja miten erilaisilla diskursiivisilla käytännöillä on rakennettu strategiointiin

liittyviä asioita ja valtasuhteita (esim. Eriksson & Lehtimäki 1998, 2001; Hardy, Palmer & Phillips 2000; Mueller, Sillince, Harvey & Howorth 2004; Samra-Frederics 2003, 2004a, 2004b, 2005; Vaara ym. 2004).

Käytäntöteoreettisesti orientoituneeksi diskurssianalyysiksi tutkimuksemme tekee se, että painotamme diskursiivisten käytäntöjen kietoutumista muihin sosiaalisiin käytäntöihin, kuten strategiaprosesseihin ja projektityöhön, sekä materiaalisuuteen, kuten uusiin tuotteisiin ja taloudellisiin kompensatioihin. Kiinnitymme edelleen Foucaultin (1977, 1990) ja Faircloughin (1995, 1997, 2003) näkemyksiin diskursseista merkitysjärjestelminä, jotka tuottavat kohteensa ja käsitteensä sekä paikan ja mahdollisuuden toimijuudelle. Watsonin (1994) näkemykseen viittaamme siinä, että määrittelemme organisaatiossa rakentuvat diskurssit myös organisatoristen toimijaryhmien mukaisesti: keskitymme tarkastelemaan kuinka subjektiviteettia rakennetaan ylimmän johdon, keskijohdon ja työntekijöiden diskursseissa. Näin dialektinen määrittelykamppailu määrittyy tutkimuksessamme paitsi määrittelyksi eri merkityksistä ja toimijuuksista, myös kamppailuksi eri toimijaryhmien – ylimmän johdon, keskijohdon ja työntekijöiden – välillä oikeuksista ja mahdollisuuksista osallistua päätöksentekoon sekä arvostuksesta ja mahdollisuudesta itsemääräämisoikeuteen.

Dialektinen lähestyminen mahdollistaa fokusoitumista siihen, miten näistä toimijuuden paikoista voidaan uusintaa tai vastustaa vallitsevia valtasuhteita. Näin tuomme poststrukturalistisen vastarinnan käsityksen tutkimuksemme ja strategia käytäntönä -tutkimukseen. Vastarinta rakentuu siis siinä, kun liiketoiminnan kehittämistä ja strategiaa tuotetaan eri diskursseista, ja näissä rakentuvat toimijuudet tarjoavat paikan vastustaa vallitsevassa strategiadiskurssissa rakentuvia toimijuuksia ja valtasuhteita (esim. Mumby 2005; Thomas & Davies 2005a, 2005b).

Tarkastelemme strategiaa, liiketoiminnan kehittämistä ja toimijuuksia kansainvälisen insinööri- ja konsultointiyrityksen ylimmän johdon puheesta ja virallisista dokumenteista sekä yhden yksikön keskijohdon haastatteluista ja strategiadokumenteista sekä tämän yksikön projekti-insinöörien haastatteluista. Analyysissämme keskityimme ajanjaksoon 1998–2004. Monivuotinen työskentelyni kyseisen yrityksen johtamisvalmennuksen kehittämisessä on tuottanut etnografista ymmärrystä, jota hyödynsimme, kun vertailimme havaintoihin perustuvaa aineistoa, dokumentaatiota ja haastatteluaineistoa sekä teimme näistä tulkintojemme.

Ensin erittelimme sitä, miten eri organisaatiotasoin määritettyjen toimijaryhmien puheissa tuotetaan käsitystä strategiasta ja liiketoiminnan strategisesta kehittämisestä. Liiketoiminnan kehittämisellä tarkoitamme

kaikkea tavoitteellista ja toiminnasta kehkeytyvää liiketoiminnan kehittymistä ja strategiaa. Analyysissämme kiinnitimme kriittisen diskurssianalyysin mukaisesti huomiota tekstuaalisiin elementteihin, kuten käsitteisiin, metaforiin, retorisiin keinoihin ja modaliteetteihin. Samalla pyrimme pitämään kokonaisuuden mielessä kontekstualisoimalla tekstuaalisia elementtejä etnografisen näkemyksen kanssa. Sitten keskityimme erityisesti siihen, miten toimijuutta tuotetaan eri toimijaryhmien diskursseissa ja niitä rakentavissa teksteissä. Pyrimme erityisesti havainnollistamaan hegemonista kamppailua johdon rakentaman vallan ja organisaation tuottaman vastarinnan välillä. Tämän voisi todeta yksinkertaistaneen teoreettista lähestymistämme, mutta toisaalta sen kautta pystyimme keskittymään strategioinnin dynamiikan selkeään havainnollistamiseen.

Esitämme kolme kilpailevaa tapaa ymmärtää liiketoiminnan strateginen kehittäminen ja siihen liittyvät toimijuudet. Ensin osoitamme, miten ylin johto tuottaa uuden strategiadiskurssin, joka uusintaa perinteistä ylhäältä alas – lähestymistä ja tuottaa johdosta liiketoiminnan kehittäjän ja kontrolloijan. Johto ottaa resurssia omistaja-arvodiskurssista ja patriarkalisesta diskurssista tuottaakseen itsestään omistajien edustajan, joka vastaa ylemmille voimille ja jonka sanaa on puolestaan 'isän lain' mukaisesti noudatettava. Työntekijöistä rakentuu passiivisia johdon strategian vastaanottajia, joita kyllä kutsutaan osallistumaan strategiatyöhön, mutta tämä osallistuminen määrittyy strategian toteuttamiseksi. Toiminnan kehittämiseen liittyvät innovaatiot määritetään osaksi johdon kontrolloimaa innovaatioprosessia, jossa kehittäjän toimijuus määrittyy prosessin osallistuville ja vain heille. Muille tarjotaan toimijuutta tehokkuustavoittein kontrolloidussa suoritusprosessissa. Lisäksi uuden strategiadiskurssin puitteissa priorisoidaan uudet lisäarvoa tuottavat palvelut perinteisen projektityön kustannuksella, mikä saa projekti-insinöörimme puolustamaan asiantuntijuuttaan tämän perinteisimmän osa-alueen toimijoina – vaikkakin nämä johdon korostamat uudet lisäarvoa tuottavat palvelut ovatkin juuri projekti-insinööriemme oman projektityönsä ohessa kehittämiä. Kaiken kaikkiaan näemme, että johdon rakentama strategiadiskurssi uusintaa johdon hegemoniaa, jota vastaan keskijohto ja projekti-insinöörit tuottavat omaa näkemystään strategiasta, liiketoiminnan kehittämisestä ja näihin liittyvistä toimijuuksista.

Keskijohdon strategiadiskurssissa rakentuu paikka liiketoiminnan kehittäjän toimijuudelle. Diskurssi rakentuu yrittäjähenkisestä paikallisesta liiketoiminnan kehittämisestä ja korostaa innovatiivista edelläkävijyyttä sekä asiakkaisiin että johtoon nähden. Strategiatyö rakentuu sankarilliseksi vaatien paljon panostusta, piilottelua ja valmiutta sekä lobbaamiseen että jopa aggressiiviseen puolustautumiseen. Tässä diskurssissa uusintuu alhaalta ylös – lähestyminen keskijohdon rakentaessa itsestään koko yrityksen liiketoiminnan

kehittämisen edelläkävijöitä. Keskijohto tuottaa käsitystä liiketoiminnan kehittämisestä myös työntekijöille kuuluvana mahdollistaen näille toimijuutta tulevaisuuden pohtimisessa. Samalla liiketoiminnan kehittäminen määrittyy kuitenkin tavoitteelliseksi pohdinnaksi tulevaisuuden kehittämisestä, ja tähän pohdintaan haluttomat määrittyvät 'herätystä' tarvitseviksi. Toteamme lopuksi, että keskijohdon liiketoiminnan kehittämisen käytännöillä on myös materiaalisia seurauksia. Nämä rakentuvat siinä, kun asiakkaat ovat ensin ostaneet kehitystyön tuloksia, ylin johto on sitten hyväksynyt ne osaksi uutta lisäarvo-strategiaansa ja myöntänyt lopuksi lisää taloudellista resurssia yksikössä tapahtuvaan kehitystyöhön.

Viimeiseksi osoitamme, kuinka projekti-insinöörit määrittävät liiketoiminnan kehittämistä ja toimijuuttaan. Näin he vastustavat ylimmän ja keskijohdon diskursseissa rakentuvia käsityksiä liiketoiminnan kehittämisestä, ylimmästä ja keskijohdosta tietävinä ja projekti-insinööreistä passiivisina toteuttajina ja vähempiarvoisen työn suorittajina sekä 'käännyttävänä'. Projekti-insinöörien puheessa liiketoiminnan kehittäminen määrittyy projektityön yhteydessä tapahtuvaksi ja projekti-insinöörit määrittyvät sen asiantuntijoiksi. Näin liiketoiminnan kehittäminen etäännytetään sekä ylimmän että keskijohdon tavoitteellisesta suunnittelusta. Projekti-insinöörien liiketoiminnan kehittämisen diskurssi rakentuu kokemuksesta ja luottamuksellisesta asiakassuhteesta, joissa projekti-insinöörit määrittyvät asiantuntijoiksi. Samalla ylimmän johdon strategiatyö määrittyy abstraktiksi ja pinnalliseksi, kun taas keskijohdon kehittämistyö rakentuu virallisen organisaation hylkäämäksi säälittäväksi 'puuhasteluksi'. Projekti-insinöörien diskurssissa korostuu sankarillinen liiketoiminnan kehittäjän toimijuus, kun liiketoiminnan kehittäminen määrittyy teknologisten ja taloudellisten haasteiden ratkaisemiseksi johdon kiristyvän kontrollin paineessa. Tämä sekä etäännyminen johdon käsityksistä ja niissä tarjotuista toimijuuksista rakentavat projekti-insinööreille autonomiaa. Tällä he vastustavat johdon hegemoniaa ja säilyttävät omaan työhönsä liittyvää itsemääräämisoikeuttaan.

Näin olemme osoittaneet, kuinka tietyillä liiketoimintaan liittyvillä diskursseilla pyritään hallitsemaan ja toisilla vastustamaan tätä hallintaa. Pidämme tärkeänä esittää tätä dynamiikkaa, jossa liiketoiminnan kehittämisestä tuotetaan jatkuvasti eri näkemyksiä, jotka eivät ainoastaan liity siihen, mitä pitäisi tehdä vaan joilla on tärkeä rooli toimijuuden paikkojen tarjoamisessa ja siten ihmisten valtaistamisessa tai vaientamisessa.

6.4 Työkäytännöt strategiana – vaihtoehto strategia käytäntönä – tutkimukseen (essee 4)

Laine Pikka-Maaria (2009) Työkäytännöt strategiana – vaihtoehto strategia käytäntönä – tutkimukseen. 'Liiketaloudellinen Aikakauskirja', 58, 3-4, 181-206.

Viimeisessä esseessäni olen jatkanut vallitsevien käytäntöjen kyseenalaistamisesta pidemmälle ja rakentanut vaihtoehtoista ymmärrystä strategiasta työkäytäntöinä. Samalla olen tuottanut henkilöstölle toimijuutta sellaisena strategian tekemisen 'suvereenina' toimijana, jona johto on perinteisesti totuttu ymmärtämään.

Argumenttini strategiasta työkäytäntöinä perustuu nojautumiseen sekä mintzbergiläiseen käsitykseen strategiasta toimintamallina (esim. Mintzberg 1994; Mintzberg ym. 1998) että poststrukturalistiseen käytäntökäsitykseen (Bourdieu 1990; Foucault 1977, 1990; Rasche & Chia 2009). Koska toimintamalli pitää sisällään käsityksen jonkinlaisesta toiminnan yhteensopivuudesta, konsistenttiudesta, eikä Mintzberg ole tarkemmin käsitellyt sitä, mistä tämä yhteensopivuus rakentuu (Araujo & Easton 1996; Chia & Holt 2004), esitän poststrukturalistisen käytäntöteoreettisen lähestymisen mahdollistavan tämän yhteensopivuuden teoretisoinnin (Bourdieu 1990; Foucault 1977, 1990; Rasche & Chia 2009).

Poststrukturalistisen käytäntökäsityksen mukaan toiminta rakentuu tilanteeseen sopivaksi osana käytäntöjen verkostoa, kun se rakentuu suhteessa aikaisempiin käytäntöihin, suhteessa muihin vaihtoehtoihin tapoihin sekä suhteessa jatkuvasti muuntuvan käytäntöjen verkoston mahdollistamiin uusiin tilanteisiin. Muutos on sisäänrakennettuna joustavana suhtautumisena muuttuviin tilanteisiin, sen sijaan, että se olisi vain tietojen toimijoiden toimesta tapahtuvaa (Bourdieu 1990; Tsoukas & Chia 2002). Tähän ajatteluun nojautuen suurin osa siitä toimintaa, jota pidetään strategisena, on joustavaa tilanteenmukaista toimintaa (Chia & Holt 2006; Chia & MacKay 2007). Argumenttini kiteytyy siihen, että työkäytäntöjen luontainen logiikka tuottaa toiminnan konsistentiksi, tilanteeseen sopivaksi eli työkäytäntöjen luontainen logiikka tuottaa strategisen toimintamallin, strategian.

Empiirisesti tarkastelen kohdeyrityksenäni olevan kansainvälisen suunnittelu- ja konsultointiyrityksen projekti-insinöörien toimintaa ja työkäytäntöjä. Määritän projekti-insinöörit sellaiseksi avainhenkilöstöryhmäksi, jonka toiminta on tuottanut jatkuvasti menestyksestä asiakastarpeisiin orientoitumista ja niiden täyttämistä muuttuvissa projektitilanteissa, ja joiden työkäytäntöjä on siten perusteltua tarkastella. Poststrukturalistiseen käytäntöteoriaan nojautuen esitän

työkäytäntöjen luontaisen logiikan tuottaneen toiminnan jatkuvasti muuntuviin asiakastilanteisiin sopivaksi ja mahdollistaneen siten organisaation selviytymisen toimintaympäristössään.

Valitsemallani teoreettisella lähestymisellä ja empiirisellä kontekstilla vastaan sap-tutkimusta kohtaan esitettyyn kritiikkiin metodologisesta individualismista (Carter ym. 2008a, 2008b; Chia 2004; Chia & Holt 2006; Chia & MacKay 2007; Ezzamel & Willmott 2004, 2008), yksipuolisesta johdon näkökulman painottamisesta (Carter ym. 2008a, 2008b; Ezzamel & Willmott 2008; Jarzabkowski ym. 2007) ja strategian valtavaikutusten unohtamisesta (Carter ym. 2008a, 2008b; Ezzamel & Willmott 2004, 2008; McCabe 2009). Esitän vallitsevan strategia käytäntönä -tutkimuksen uusintavan valtasuhdetta, missä johdon tehtävä on suunnitella ja muiden tehtävä on toteuttaa. Esitän myös, että vallitsevan strategia käytäntönä -tutkimuksen käytäntökäsitykset liittyvät sekä tutkimuksen mukanaan kantamiin strategiakäsityksiin että kahteen erilaiseen motivaatioon, josta tutkimuksen voi tunnistaa kummunneen. Ensimmäisen motivaation tunnistan lähtevän halusta tarkastella yksityiskohtaisemmin toimintaa ja mikroaktiiviteetteja, joista tuloksellisen toiminnan nähdään syntyvän (Johnson ym. 2003; Jarzabkowski 2005). Tätä tutkimusta on kritisoitu metodologisesta individualismista eli siitä, että käytännöt palautetaan toimijoiden toimintaan ja toimintaa selitetään toimijoiden intentioilla ja motivaatioilla (Carter ym. 2008a, 2008b; Chia & Holt 2006; Chia & MacKay 2007). Toisena motivaationa esitän halun tarkastella strategian tekemistä sosiaalisena toimintana ja käytäntönä (Hendry 2000; Jarzabkowski 2004, 2008; Jarzabkowski ym. 2007; Whittington 1996, 2003, 2006, 2007). Tässä lähestymisessä on haluttu nojautua mikroaktiiviteetti-lähestymistä enemmän yhteiskuntatieteen käytänteoreettisiin ajatuksiin, mutta huomio on kiinnitetty pääosin käytäntöihin, jotka määrittävät strategisiksi juuri siksi, että johto on niissä toimijana.

Poststrukturalistisen käytänteoreettisen ajattelun kautta puran vallitsevassa tutkimuksessa rakentuvia merkityksiä strategiasta johdon työnä. Tämän teoreettisen lähestymisen kautta on mahdollisuus kohdentaa huomio yliyksilöllisiin ja vähemmän ilmeisiin käytäntöihin. Lisäksi saan tästä teoreettisesta lähestymisestä resursseja siihen, että strategia voidaan ymmärtää käytäntöjen immanentin logiikan tuottamaksi. Olen jäsentänyt insinöörien toiminnasta työkäytäntöjä, jotka eivät ole niinkään ilmeisiä, kuten olisivat esimerkiksi suunnittelu, tarjouksen tekeminen tai vaikkapa palaverikäytäntö. Sen sijaan olen jäljittänyt erilaisten työhön liittyvien toimintojen taustalla olevia ajattelun ja toiminnan rakenteita, jotka ohjaavat tavoittelemaan ja haluamaan jotakin, kokemaan tietyt asiat velvoitteiksi ja arvostamaan tiettyä

osaamista ja ymmärrystä asioita (esim. Schatzki 2006; Sulkunen & Törrönen 1997b).

Tarkastelen kohdeyrityksenäni olevan kansainvälisen suunnittelu- ja konsultointiyrityksen yhden yksikön projekti-insinöörien työkäytäntöjä. Materiaalinani ovat kenttämuistiinpanoni, kohdeorganisaatiossa suorittamani haastattelut sekä erilaiset kohdeorganisaationi tilannetta tuottavat ja kuvaavat dokumentit. Tulkintaresursseina analyysissäni käytän kriittistä diskurssianalyysia (Fairclough 1995, 1997, 2003) sekä semioottista analyysia (Sulkunen & Törrönen 1997a; Törrönen 2000, 2005). Konstruoin työkäytännöt materiaalistani hyödyntämällä erityisesti Schatzkin (2006) käytäntömäärittelyä sekä semioottisen analyysin pragmaattisen modaalisuuden lajeja (Sulkunen & Törrönen 1997b). Määrittelen teknisten ratkaisujen hakemisen, vertaisuuden, yksityiskohtien hallinnan sekä itsenäisen selviytymisen käytännöissä rakentuvan toimintamallin, jonka puitteissa asiakkaiden tarpeet ovat tulleet määritetyiksi ja täytetyiksi siten, että asiakkaat ovat maksaneet palvelusta ja yrityksen olemassaolon oikeutus sen markkinoilla on säilynyt. Teknisten ratkaisujen hakeminen, vertaisuus, yksityiskohtien hallinta ja itsenäinen pärjääminen ovat työkäytäntöinä osa käytäntöjen verkostoa. Käytännöissä toiminta rakentuu käytäntöjen verkostoon sopivaksi. Se rakentuu sopivaksi suhteessa aikaisempiin toimintatapoihin ja asiakasprojekteissa jatkuvasti kohdattaviin uusiin tilanteisiin. Näin nämä työkäytännöt tuottavat joustavaa tilanteeseen sopeutumista ja jatkuvaa toiminnan kehittämistä projektityön yhteydessä. Tätä toimintaa ei voi määrittää vain operatiiviseksi, koska käytännöissä rakentuva toiminta tuottaa strategisen toimintamallin, joka mahdollistaa sopeutumisen muuttuviin asiakastilanteisiin ja toiminnan jatkuvan kehittymisen projektityön yhteydessä.

Ratkaisujen hakeminen on rakentunut teknisen koulutuksen ja yrityksen edelläkävijämäisen projektityön myötä. Se tuottaa jatkuvaa uusien teknisten ratkaisujen etsintää, vaikka olemassa oleviakin olisi käytettävissä. Uusien ratkaisujen hakeminen määrittää työn paitsi tyydytystä tuottavaksi myös laadukkaaksi ja asiakkaiden haluamaksi. Tuottavuuden kehittäminen ei niinkään määrity toiminnan tehostamiseksi vaan projektityön laadun arvostamiseksi ja tämän arvostuksen mukaiseksi hinnoitteluksi. Vertaisuus puolestaan rakentuu konkreettisessa asiakasyhteistyössä ja vuorovaikutuksessa asiakkaan ja kollegoiden kanssa. Se tuottaa tunteen yhteisymmärryksestä ja luottamuksesta, joka mahdollistaa uusien toimintojen kehittämisen yhdessä. Vertaisuudessa rakentuva yhteisymmärrys näyttäytyy asiakkaan tarpeen tunnistamisena ja jopa ennakoimisena. Siinä rakentuva luottamus puolestaan mahdollistaa 'vapaat kädet' huolehtia asiakkaan edusta, toimia 'asiakkaan oikeana kätenä'. Toisaalta yhteisymmärryksen ja luottamuksen vaade rakentaa eriarvoistamisen vastustusta. Kehittäminen kietoutuu osaksi konkreettista

asiakasyhteistyötä ja projektityöstä irrallista toiminnan suunnittelua väheksytään.

Myös yksityiskohtien hallinta rakentuu konkreettisen projektityön perinteestä, jossa projektit on hoidettu kokonaisvaltaisesti kaikkine yksityiskohtineen. Se tuottaa sekä tavoitteeksi että velvoitteeksi kaikkien yksityiskohtien konkreettisen osaamisen. Työssä ja tekemällä oppimista arvostetaan. Asiakkaan nähdään olevan valmis maksamaan yksityiskohtien osaamisesta ja hoitamisesta. Itsenäisen selviytymisen käytäntö kietoutuu edellisiin. Siinä työ määrittyy haasteelliseksi ja nämä haasteet on voitettava yksin. Itsenäisen selviytymisen voi tunnistaa nousevan paitsi Pohjolan karusta luonnosta ja talonpoikaishengestä, protestanttisesta työmoraalista sekä sodanjälkeisten sukupolvien selviytymistaistelusta myös neoliberalistisesta markkinaideologiasta ja yksilöllisyyden ihanteesta (vrt. Kortteinen 1992). Itsenäinen selviytyminen tuottaa paitsi arvostusta myös itsellisyyttä kohdata kiristyneet vaatimukset. Lisäksi siinä rakentuu ratkaisujen prosessointiin 'vaivatonta ylivertaisuutta'. Yhtäältä itsenäinen selviytyminen estää toisiin tukeutumista ja yhteistyötä. Toisaalta sen yhdistyminen vertaisuuteen tuottaa periksiantamattomuutta myös yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Tämän esseeni tavoitteena on tehdä yksi avaus strategian uudenaiseen teoretisointiin sekä tarjota strategista toimijuutta myös henkilöstölle. Tämä on tärkeää strategian monipuolisen teoretisoinnin ja moniäänisyyden edistämiseksi. Myös organisaatioiden johdon ja henkilöstön näkökulmasta on tärkeä ymmärtää se, että liiketoiminnan kehittämistä voidaan ajatella tapahtuvan kaikkien toimesta. Jos sitä määritetään vain strategiakielen ja käytäntöjen puitteissa, kaventuvat sekä osallistumisen että innovatiivisten lopputulosten mahdollisuudet. Toisaalta kaikkien toimijoiden – niin johdon kuin muunkin henkilöstön – tulisi pyrkiä tunnistamaan niitä käytäntöjä, jotka osin tiedostamatta ohjaavat toimintaa ja vähentävät mahdollisuutta tietoisesti vaikuttaa toimintaan ja tilanteisiin. Tämä tekee ymmärrettäväksi sitä, miksi suunnitellut muutokset on usein vaikea toteuttaa.

7 LOPUKSI

Tarkastelen tutkimuksessani strategiaa poststrukturalistisella käytäntö- ja diskurssiteoreettisella orientaatiolla. Tämä teoreettinen lähestyminen mahdollistaa sekä vallitsevien strategiikäytäntöjen kriittisen tarkastelun että uusien näkemysten esittämisen strategiasta ja strategisesta toimijuudesta. Tutkimukseni kohdentuu strategia käytäntönä -tutkimuskenttään. Siinä strategiaa tarkastellaan toimintana. Olen jäsentänyt vallitsevaa empiiristä tutkimusta sen kantaman käytäntökäsityksen mukaisesti. Tällainen luokittelu on aina karkeaa, eikä tee oikeutta kaikille tutkimuksille, jotka voitaisiin nähdä useamman luokan edustajina. Luokittelu auttaa kuitenkin esittämään vallitsevan strategia käytäntönä -tutkimuksen käytäntökäsityksiin jäävän aukon, johon oma tutkimukseni kontribuoi. Väitöskirjani kontribuutio strategiikäytäntönä tutkimukseen rakentuu teoreettisesta nojautumisesta poststrukturalistiseen diskurssi- ja käytäntöteoreettiseen käytäntökäsitykseen, jonka kautta kyseenalaistan vallitsevia strategiikäytäntöjä edeten esittämään mahdollisuuden ymmärtää myös työntekijöiden työkäytännöt strategiana.

Suurin osa empiirisestä strategia käytäntönä -tutkimuksesta voidaan nähdä prosessitutkimuksen laajentamiseksi tutkimuksen kohdistuessa tarkastelemaan mikroaktiiviteetteja ja toimintaa, jota johto tekee, ja joista organisaatiotasoisten strategioiden katsotaan sitten muodostuvan. Käytäntöä pidetään usein johdon käytännön toimintana. Toiseksi jäsennykseksi esitän tutkimukset, joissa strategiaa tarkastellaan institutionalisoituneena käytäntönä. Tähän luokkaan sijoitan tutkimukset, jotka nojautuvat ensimmäistä kategorialla enemmän yhteiskuntateoreettisiin käytäntökäsityksiin, ja joissa toiminnan ajatellaan uusintuvan sosiaalisten rakenteiden puitteissa sekä ylläpitävän ja uudelleensuuntaavan näitä rakenteita. Tälle alueella kohdentuvia empiirisiä tutkimuksia on kuitenkin suhteellisesti vähemmän kuin edelliseen luokkaan kohdentuvia. Tähän luokkaan kuuluvissa empiirisissä tutkimuksissa strategiaa pidetään toimintana, jota toimijat tekevät joko organisaatio- tai yhteiskuntatasoisten strategiikäytäntöjen puitteissa ja rakenteistamana. Organisatorisiksi strategiikäytännöiksi nähdään toiminta, joka tapahtuu strategian tekemistapahtumisten, tai episodien, kuten strategia- tai budjettipalavereiden puitteissa ja rakenteistamana, ja jonka sitten osoitetaan uusintavan tai uudelleensuuntaavan näitä tapahtumisia. Yhteiskuntatason strategiikäytäntöinä pidetään yhtäältä toimintaa, jota konstituivat laajalle levinneet näkemykset siitä, miten tulisi toimia toimialalla ja kilpailussa

menestymiseksi, ja miten toimijoiden toiminta sitten uusintaa tai uudelleensuuntaa näitä institutionalisoituneita näkemyksiä. Toisaalta tarkastellaan myös institutionalisoituneita strategian tekemisen tapoja, kuten strategiakielen, viitekehysten tai workshoppien uusintumista toimijoiden toiminnassa tai näiden institutionaalisten strategian tekemisen tapojen tuottamista ja uudelleensuuntaamista.

Kolmanneksi ja viimeiseksi luokaksi esitän poststrukturealistisen diskurssi- ja käytäntökäsityksen mukaista tarkastelua. Tähän luokkaan sijoittuviksi tutkimuksiksi luen kriittisesti ja foucault'laisesti orientoituneet diskurssitutkimukset, joiden taustalla on näkemyksiä diskurssien vallasta määrittää asioita, käsitteitä, toimijoita ja näiden välisiä suhteita. Poststrukturealistisen käytäntökäsityksen mukaisesti käytännöt määrittyvät historiallisesti ja sosiaalisesti rakentuneiksi ja toimijoihin totunnaistuneiksi tavoiksi ajatella ja käsittää asioita, arvostaa ja haluta, velvoittaa, käyttää kieltä ja toimia. Käytännöt ovat osin ylikysilöllisiä, eli vaikka ne pysyvät yllä vain jatkuvan toiston myötä, toimijat eivät suoraan tai helposti voi vaikuttaa niiden muuntumiseen. Suurimmaksi osaksi käytäntöjä uusinnetaan esireflektiivisesti ja tiedostamatta. Käytäntöjen luontainen logiikka tuottaa toiminnan tilanteeseen sopivaksi. Näin poststrukturealistinen diskurssi- ja käytäntöteoreettinen käytäntökäsitys mahdollistaa väitöskirjani pääväitteen kiteytymisen: esitän, että työkäytännöt voidaan ymmärtää strategiaksi, koska niiden luontainen logiikka tuottaa toiminnan tilanteeseen sopivaksi siten, että organisaation on ollut mahdollista menestyä toimintaympäristössään. Tämä lähestyminen mahdollistaa myös strategisen toimijuuden laajentamisen johdolta ja muilta strategia-asiantuntijoilta laajemmin työntekijöihin.

Poststrukturealistinen diskurssi- ja käytäntöteoreettinen tarkastelu suuntaa vallitsevien strategiakäytäntöjen tarkastelua ja tuottaa uusia avauksia strategiaan ja toimijuuteen seuraavasti. Ensimmäinen essee problematisoi vallitsevien strategiakäytäntöjen uusintamista strategiavalmennuksessa. Toinen essee esittää kriittisen diskurssianalyysin strategiatutkimuksen teoreettismetodologiseksi lähestymiseksi ja havainnollistaa tätä esittämällä vallitsevan strategiadiskurssin ja käytäntöjen ideologisia kytkentöjä, diskurssissa uusinnettavia ymmärryksiä, toimijuuksia ja valtasuhteita. Kolmannessa esseessä tarkastellaan diskursiivisen ja dialektisen valtavastarinta -määrittelykamppailun kautta erilaisia ymmärryksiä strategiasta ja strategisesta toimijuudesta ymmärtäen strateginen toimijuus itsemäääämisoikeuteen liittyvänä. Viimeinen essee kiteyttää väitöskirjan kontribuution käsitteellistämään työntekijöiden työkäytännöt strategiaksi ja työntekijät strategian tekijöiksi.

Lopuksi esitän kolme erilaista jatkotutkimusaluetta, joita oma tutkimukseni perustele. Koska poststrukturalistinen diskurssi- ja käytäntöteoreettinen lähestyminen strategiatutkimukseen on vielä suhteellisen harvinaista, esitän ensimmäisenä jatkotutkimusalueena tähän teoreettiseen ymmärrykseen nojautuvien tarkastelujen lisäämistä strategia käytäntönä -tutkimuskentällä. Tällaisen tarkastelun ei tarvitse välttämättä määrittyä sellaiseksi omaksi 'kolmanneksi luokakseen', kuten olen sen tutkimuksessani jäsentänyt. Sen sijaan tällainen tarkastelu voidaan liittää myös niihin kahteen muuhun määrittelemääni lähestymiseen, joista vallitsevaa tutkimusta pääosin on nyt tehty. Tarkastelemalla yliyksilöllisiä, osin tiedostamatta uusintamiamme käytäntöjä, voimme paremmin ymmärtää, mitä strategioista ja niiden tekemisestä ajattelemme ja miksi. Jos siis fokusoidumme myös siihen, miten sosiaalisesti ajassa rakentuneet merkitykset uusintuvat toimijoiden toiminnassa, voimme ylittää yksilöiden intentioihin palautuvat selitykset. Näin voimme paremmin ymmärtää esimerkiksi sitä, mikä tietyissä strategian sisältöön tai sen tekemisen tapoihin liittyvässä toiminnassa joko estää tai edistää sitä, mitä halutaan tai tavoitellaan. Tämä lähestyminen mahdollistaa myös ymmärrystä siitä, mistä nämä halut ja tavoitteet 'lähtökohtaisesti' rakentuvat.

Toisena jatkotutkimukseen liittyvänä asiana esitän, että yhteiskuntatieteen käytäntöteoreetikot laajentaisivat tutkimustaan strategia käytäntönä -tutkimuskentälle. Yhteiskuntatieteelliset teoreettiset lähestymiset voisivat purkaa strategia-ilmion vallitsevia ymmärryksiä ja valtasuhteita. Tällaiset lähestymiset sijoittuisivat strategia käytäntönä -tutkimuksen luokittelussani siihen omaan 'kolmanteen luokkaansa', jossa olisi mahdollista luoda aivan uusia teoretisointeja strategiasta ja strategisesta toimijuudesta. Tästä olen omassa tutkimuksessani tehnyt yhden avauksen. Yhtäältä uusia teoreettisia lähestymisiä ja niiden motivoimia empiirisiä tutkimuksia tarvitaan vallitsevien valtasuhteiden kyseenalaistamiseksi ja purkamiseksi sekä strategia-ilmion teoreettiseksi monimuotoistamiseksi. Toisaalta näen tavoiteltavana myös sen, että tällaiset tarkastelut rakentaisivat strategiasta vahvempaa kohdeilmiötä – ja sen kautta uutta teoretisointia – myös organisaatio- ja liikkeenjohtotutkimusta laajemmille yhteiskuntatieteellisille tutkimuskentille.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena esitän sekä strategiatutkijoiden suurempaa refleksiivisyyttä ja oman paikantumisensa pohtimista että myös autoetnografista (Coffey 1999) lähestymistä strategiatutkimukseen. Yliyksilöllisten käytäntöjen tarkastelu vaatii paljon kontekstuaalista ymmärrystä, jopa tarkastelua käytäntöjen sisältäpäin (Gherardi 2009). Tätä olen havainnollistanut väitöskirjassani kuvaamalla tässä johdannossa omaa paikantumistani strategiatutkimuksen ja strategiakonsultoinnin käytäntöjen verkostoon. Paikantumisen pohtiminen tarkoittaa, että me tutkijat

tunnistamme, mitä käytäntöjä itse uusinnamme ja miten. Paikantumisen kuvaamisella olen halunnut yhtäältä osoittaa epistemologista mahdollisuutta käytäntöjen tarkasteluun sisältäpäin, toimijana siinä strategiakäytäntöjen verkostossa, jota tutkin. Toisaalta tuotan sillä ymmärrystä tutkimuskäytännöstä, jossa empiirinen materiaali toimii dialogikumppanina ja teoreettista orientaatiota uudelleensuuntaavana (Alvesson & Kärreman 2007). Teoreettinen orientaatio puolestaan kietoutuu taas uudelleen metodologisiin valintoihin. Toivon strategiatutkimukseen enemmän lähestymisiä, jotka oman tutkimusprosessini lailla osoittavat, että tutkijan paikantuneisuutta ei tulisi ymmärtää yhtenäisenä ja pysyvänä, vaan ennemmin moninaisena ja liikkuvana tilana.

SUMMARY

My thesis focuses on the discursive and other practices that are used to socially construct strategy and strategic development. I wish to explain why strategy and strategic development are conceived of and conducted as they are in contemporary business organizations. This study draws on poststructuralist discourse and practice theory. From this perspective, I focus on the inherent problems of strategic practices as well as argue for alternative conceptions of strategic practices and subjectivity. The main objective of the thesis is thus to broaden our understanding of strategy and subjectivity.

This study is linked with strategy-as-practice research. In this research area, strategy is conceptualized as activities that have an effect on the organization's direction, competitive advantage, success, and final performance, even if these effects do not stem from the official or articulated strategy. However, extant research tends to focus on top and middle management, even though other organizational actors within and outside the organization are in principle seen as important. To clarify my argument and contribution, I distinguish three streams of research within the strategy-as-practice area according to their conceptions of practice and actorhood. First, I focus on research that deals with micro activities where the central issue is management's action. Second, I distinguish a research stream that concentrates on the institutionalized practices around strategy. Third, I focus on poststructuralist discursive and practice oriented studies that examine trans-subjective, less apparent, and immanent strategic practices. Such studies are, however, relatively scarce. In particular, I regard Foucauldian discourse analysis as part of this category because such studies tend to challenge prevailing and taken-for-granted conceptions and identify less apparent social practices that nevertheless guide action. In this study, I draw from this tradition.

My main argument is that poststructuralist discourse and practice theory oriented conception enables us to deconstruct prevailing conceptions but also create new understandings around strategic practices and subjectivity. The crux of the matter is that such a perspective allows one to regard specific organizational work practices as strategic practices and consider employees as strategists. My first essay provides a critical reflection upon the reproduction of specific strategic practices in executive education and training. The second essay which is a joint paper focuses on Critical Discourse Analysis as a theory

and methodology that helps to analyze crucial questions related to ideology, subjectivity and power relations in the context of strategy. The third essay which is also a joint paper examines discursive struggles around strategic development and focuses on the subjectivities of top management, middle managers, and employees. The fourth essay then outlines a perspective that regards specific work practices as strategic practices as long as their immanent logic produces action that forms a basis for the success of the organization. In this view, it is possible and natural to extend our view on strategic actorhood so that in addition to top management and middle management other actors emerge as key strategic actors.

Key words: strategy, discourse, practice, practice theory, subjectivity, power

LÄHTEET

- Aaltonen, P. (2007) *Adoption of strategic goals. Exploring the success of strategy implementation through organizational activities*. Helsinki University of Technology, Laboratory of Work Psychology and Leadership, Doctoral Dissertation Series 2007/3: Espoo.
- Alhanen, K. (2007) Käytännöt ja ajattelu Michel Foucault'n filosofiassa. Gaudeamus: Helsinki.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000). Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis. *Human Relations* 53, 1125-1151.
- Alvesson, M. – Kärreman, D. (2007) Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*, 32, 4, 1265-1281.
- Alvesson, M. – Sköldbberg, K. 2000. *Reflexive methodology*. Sage: London.
- Alvesson, M. – Willmott, H. (1996) Making Sense of Management: A Critical Analysis. Sage: London.
- Alvesson, M. – Willmott, H. (2006) Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies. In *Handbook of Organization Studies*, ed. by S. Clegg, – C. Hardy, 255-283. Sage: London.
- Ambrosini, V. – Bowman, C. – Burton-Taylor, S. (2007) Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction. *Human Relations*, 60, 1, 59-98.
- Andrews, K. (1987) *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin: Homewood.
- Ansoff, I. (1965) *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill: New York.
- Araujo, L. & Easton, G. (1996) Strategy: Where is the Pattern? *Organization*, 3, 3, 361-383.
- Balogun, J. (2006) Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes. *Long Range Planning*, 39, 29-49.
- Balogun, J. – Johnson, G. (2004) Organizational restructuring and middle management sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47, 525-49.
- Balogun, J. – Johnson, G. (2005) From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26, 1573-1601.
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barry, D. – Elmes, M. (1997) Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 22, 429-452.

- Bourdieu, P. (1990) *The Logic of Practice*. (*Le sens pratique*, 1980). Polity Press: Cambridge.
- Bourdieu, P. – Wacquant, L. (1995) *Refleksiiviseen sosiologiaan: Tutkimus, käytäntö ja yhteiskunta*. Joensuu University Press: Joensuu.
- Broms, H. – Gahmberg, H. (1983) Communication to Self in Organizations and Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28, 3, 482-495.
- Brunsson, N. (1982) The Irrationality of Action and the Action Rationality: Decisions, Ideologies, and Organizational Actions. *Journal of Management Studies*, 1, 29-44.
- Butler, J. (2006) *Hankala sukupuoli*. Gaudeamus: Helsinki.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Heinemann: London.
- Calás M.B. – Smircich, L. (1991) Voicing seduction to silence leadership, *Organization Studies*, 12, 4, 567-602.
- Calás, M. – Smircich, L. (1992) Re-writing gender into organizational theorizing: Directions from feminist perspectives. In *Re-thinking organization: New directions in organizational theory and analysis*, ed. by M. Reed – M. Hughes, 54-62. Sage: London.
- Carter, C., Clegg S. & Kornberger, M. (2008a) Strategy as Practice. *Strategic Organization*, 6, 1, 83–99.
- Carter, C., Clegg S. – Kornberger, M. (2008b) S-A-P zapping the field. *Strategic Organization*, 6, 1, 107-112.
- Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press: Cambridge, MA.
- Chia, R. (2004) Strategy-as-practice: Reflections on the research agenda. *European Management Review*, 1, 1, 29-34.
- Chia, R. – Holt, R. (2006) Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organization Studies*, 27, 5, 635-55.
- Chia, R. – MacKay, B. (2007) Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60, 1, 217-242.
- Clegg, S. – Hardy, C. (2006) Some dare call it power. In *Handbook of Organization Studies*, ed. by S. Clegg, S. – C. Hardy, 754-775. Sage: London.
- Coffey, Amanda (1999) *The Ethnographic Self: Fieldwork and the Representation of Identity*. Sage: London.
- Collinson, J.A. (2008) Running the Routes Together: Corunning and Knowledge in Action. *Journal of Contemporary Ethnography*, 37, 1, 38-61.
- Contu, A. – Willmott, H. (2003) Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory. *Organization Science*, 14, 3, 283-296.
- Culler, J. (1994) Ferdinand de Saussure. Tutkijaliitto: Helsinki.
- Delbridge, R. – Ezzamel, M. (2005) The Strength of Difference: Contemporary Conceptions of Control, *Organization*, 12, 5, 603-618.

- Dewey, J. (1981) [LW 1]. *Experience and Nature*. Osa 1. (Ilm. alun perin 1925.) Toim. J. A. Boydston. Southern Illinois University Press: Carbondale.
- DiMaggio, P. – Powell, W. W. (1983) The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Eisenhardt, K. M. – Martin, J. A. (2000) Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 10/11, 1105-1121.
- Eriksson, P. – Lehtimäki, H. (1998) Strategic management of the local information society. A constructionist perspective on the production and evaluation of strategy documents. *Administrative Studies*, 4, 290-301.
- Eriksson, P. – Lehtimäki, H. (2001) Strategy rhetoric in city management. How the central presumptions of strategic management live on. *Scandinavian Journal of Management*, 17, 201-223.
- Eräranta, K. – Moisander, J. – Pesonen, S. (2009) Narratives of self and relatedness in eco-communes: resistance against normalized individualization and the nuclear family. *European Societies*, 11, 3, 347-367.
- Ezzamel, M. – Willmott, H. (2004) Rethinking strategy: contemporary perspectives and debates. *European Management Review*, 1, 43-48.
- Ezzamel, M. – Willmott, H. (2008) Strategy as Discourse in a Global Retailer: A Supplement to Rationalist and Interpretive Accounts. *Organization Studies*, 29, 2, 191-217.
- Ezzamel, M. – Willmott, H. – Worthington, F. (2001) Power, control and resistance in 'The Factory that Time Forgot'. *Journal of Management Studies*, 38, 8, 1053-1079.
- Fairclough, Norman (1995) *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. Longman: London.
- Fairclough, N. (1997) *Miten media puhuu*. Vastapaino: Tampere.
- Fairclough, N. (2003) *Analyzing discourse: Textual analysis for social research*. Routledge: London.
- Fairclough, N. (2005) Peripheral Vision: Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism. *Organization Studies*, 26, 6, 915-939.
- Fleming, P. – Spiser, A. (2003) Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance. *Organization*, 10, 1, 157-179.
- Foucault, M. (1977) [Surveiller et punir, 1975] *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Random House: New York.
- Foucault, M. (1990) [La volonté de savoir, 1976] *The History of Sexuality. An Introduction. Volume I: The Will to Knowledge*. Random House: New York.
- Garfinkel, H. (1991) Respecification: Evidence for locally produced, naturally accountable phenomena of order, logic, reason, meaning, method, etc. in and as of the essential Haecceity of immortal ordinary society (I) – An announcement of studies. In *Ethnomethodology and the human sciences*. ed. by G. Button, 10-19. Cambridge University Press: Cambridge.

- Gherardi, S. (2009) Introduction to Special Issue - The Critical Power of 'Practice Lens'. *Management Learning*, 40, 2, 115-128.
- Gherardi, S. – Nicolini, D. – Odella, F. (1998) Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. *Management Learning*, 29, 3, 273-298.
- Giddens, A. (1984) *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press: Berkeley and Los Angeles.
- Grandy, G. – Mills, A.J. (2004) Strategy as simulacra? A radical reflexive look at the discipline and practice of strategy. *Journal of Management Studies*, 41, 1153-1170.
- Hall, S. (2002). *Identiteetti*. Kehitysyhteistyön palvelurahasto KEPA ry: Tampere.
- Halliday, M.A.K. (1976) *System and Function in Language*. Selected Papers. Kress, G.R. (toim.). Oxford University Press: Lontoo.
- Halliday, M.A. K. (1978) *Language as social semiotic. The social interpretation of language and meaning*. London: Arnold.
- Halliday, M.A.K. (1994) *An introduction to functional grammar*. Second edition. Arnold: London.
- Hamel, G. – Prahalad, C.K. (1994) *Competing for the Future*. Harvard Business School Press: Boston.
- Haraway, D. (1991) Situated knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. In *Simians, Cyborgs, and Women. The reinvention of Nature*, by D. Haraway, 183-201. Free Association Books Ltd: London.
- Hardy, C. – Clegg, S. (1997) Relativity without relativism: Reflexivity in post-paradigm organization studies. *British Journal of Management*, 8, S5-S17.
- Hardy, C. – Palmer, I. – Phillips, N. (2000) Discourse as a strategic resource. *Human Relations*, 53, 1227-1248.
- Harding, S. (1991) *Whose Science? Whose Knowledge? Thinking from Women's Lives*. Open University Press: Milton Keynes.
- Heidegger, M. (2000) Oleminen ja aika. [*Sein und Zeit*, 1927] Suom. R. Kupiainen. Vastapaino: Tampere.
- Heidegger (2003) Rakentaa asua ajatella. (Building Dwelling Thinking teoksessa Poetry, Language, Thought, käänt. A. Hofstadter, 1971) Suom. V. Jaaksi, *Niin & näin* 3, 53-59.
- Hedberg, B. – Jönsson, S. A. (1977) Strategy Formulation as Discontinuous Process. *International Studies of Management and Organization*, 7, 2, 88-109.
- Hendry, J. (2000). Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, 37, 955-977.
- Hendry, J. – Seidl, D. (2003) The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, 40, 175-196.

- Hodgkinson, G. – Whittington, R. – Johnson, G. – Schwarz, M. (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long Range Planning*, 39, 479-496.
- Holmer-Nadesan, M. (1996) Organizational identity and space of action. *Organization Studies*, 17, 49-81.
- Hoon, C. (2007). Committees as strategic practice: the role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, 60, 6, 921-952.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursive, adaptive and practices-in-use. *Organization Studies*, 25, 529-560.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy As Practice; An Activity Based Approach*. Sage: Lontoo.
- Jarzabkowski, P. (2009). Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management Journal*, 51, 4, 621-650.
- Jarzabkowski, P. – Balogun, J. – Seidl, D. (2007) Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60, 1, 5-27.
- Jarzabkowski, P. – Seidl, D. (2008) The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. *Organization Studies*, 29, 11, 1391-1426.
- Jarzabkowski, P. – Spee, A. P. (2009) Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11, 1, 69-95.
- Jarzabkowski, P. – Wilson, D. Top teams and strategy in a UK university. *Journal of Management Studies*, 2002, 39, 3, 355-81.
- Jeffcutt, P. (1994) From Interpretation to Representation in Organizational Analysis: Postmodernism, Ethnography and Organizational Symbolism. *Organization Studies*, 15, 2, 241-274.
- Joas, H. (1996) *The Creativity of Action*. Polity: Cambridge.
- Johnson, G. (1987) *Strategic change and the management process*. Blackwell: Oxford.
- Johnson, G. – Langley, A. – Melin, L. – Whittington R. (2007) *Strategy as Practice. Research Directions and Resources*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Johnson, G. – Melin, L. – Whittington, R. (2003) Guest editors' introduction: Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40, 3-22.
- Jokinen, A. – Juhila, K. – Suoninen, E. (1993). Diskursiivinen maailma: teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa *Diskurssianalyysin aakkoset*. toim. Arja Jokinen – Kirsi Juhila – Eero Suoninen, 17-47. Vastapaino: Tampere.
- Katila, S. – Meriläinen, S. (1999) A Serious Researcher or Just an Other Nice Girl? Doing Gender in a Male Dominated Scientific Community. *Gender, Work and Organization*, 6,3, 163-173.
- Katila, S. – Meriläinen, S. (2002a) Metamorphosis: From 'Nice Girls' to 'Nice Bitches': Resisting Patriarchal Articulations of Professional Identity. *Gender, Work and Organization*, 9, 3, 336-354.

- Katila, S. – Meriläinen, S. (2002b) Self in research: hopelessly entangled in the gendered organizational culture. In *Gender, Identity and the Culture of Organizations*, ed. by I. Aaltio – A. Mills, 185-201. London: Routledge.
- Kivinen, O. (2006) Habitukset vai luontumukset? Pragmatistisia näkökulmia bourdieulaisittain objektiiviseen sosiologiatieteeseen. Teoksessa *Bourdieu ja minä*, toim. S. Purhonen – J.P. Roos, 227-266. Vastapaino: Tampere.
- Kivinen, O. – Ristelä, P. (2001) *Totuus, kieli ja käytäntö*. WSOY: Helsinki.
- Korhonen, I. & Oksanen, K. (1997) Kertomuksen semiotiikkaa. Teoksessa *Semioottisen sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys*, toim. P. Sulkunen – J. Törrönen, 54-71. Gaudeamus: Helsinki.
- Kortteinen, M. (1992) *Kunnian kenttä: suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*. Hanki ja jää: Helsinki.
- Knights, D. – Morgan, G. (1991) Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization Studies*, 12, 251-273.
- Kuusela, P. (2001) George Herbert Mead. Pragmatismi ja sosiaalipsykologia. Teoksessa *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä*, toim. V. Hänninen – J. Partanen – O-H. Ylijoki, 61-78. Vastapaino: Tampere.
- Laaksonen, M. (2009) *Merkkillinen strategia. Puolustushallinnon semioottinen tarkastelu*. Julkaisusarja 1, 1. Maanpuolustuskorkeakoulu: Helsinki.
- Langley, A. (1999) Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24, 4, 691-710.
- Laurila, J. – Ropponen, M. (2003) Institutional Conditioning of Foreign Expansion: Some Evidence from Finnish-Based Paper Industry Firms, 1994-2000. *Journal of Management Studies*, 40, 3, 725-751.
- Lave, J. – Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press: Cambridge, UK.
- Levy, D.L. – Alvesson, M. – Willmott, H. (2003) Critical approaches to strategic management. In *Studying management critically*, ed. by M. Alvesson – H. Willmott, 92-109. Sage: London.
- Lounsbury, M. – Crumley, E. (2007). New practice creation: an institutional perspective on innovation. *Organization Studies*, 28, 993-1012.
- Lynch, M. (2001) Ethnomethodology and the logic of practice. In *The practice turn in contemporary theory*, ed. by T. Schatzki – K. Cetina – E.Savigny, 131-148. Routledge London.
- Maguire, S. – Hardy, C. – Lawrence, T.B. (2004) Institutional Entrepreneurship in emerging fields: HIV/Aids Treatment Advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47, 5, 657-679.
- Mantere, S. (2005) Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, 3, 157-284.
- Mantere, S. – Vaara, E. (2008) On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, 19, 341-358.
- Martin, J. (1990) Deconstructing organizational taboos: the suppression of gender conflict in organizations, *Organization Science*, 1, 4, 339-359.

- McCabe, D. (2009) Strategy-as-Power: Ambiguity, Contradiction and the Exercise of Power in a UK Building Society. *Organization Online First*, August 4, 1-25.
- Melin, L. (1985) Strategies of Managing Turnaround. *Long Range Planning*, 18, 1, 80-86.
- Miettinen, R. (2008) Toiminnan käsite pragmatismissa ja kulttuurihistoriallisessa toiminnan teoriassa. Teoksessa *Pragmatismi filosofiassa ja yhteiskuntatieteissä*, toim. E. Kilpinen – O. Kivinen – S. Pihlström, 204-289. Gaudeamus: Helsinki.
- Mintzberg, H. (1991) Strategic thinking as "seeing". Teoksessa *Arenas of Strategic Thinking*, toim. J. Näsi, 21-25. Liikesivistysrahasto: Helsinki.
- Mintzberg H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press: New York.
- Mintzberg H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (1998) *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. Prentice Hall: London.
- Mintzberg, H. – McHugh, A. (1985) Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30, 2, 160-197.
- Mintzberg, H. – Waters, J. A. (1982) Tracking strategy in an entrepreneurial firm'. *Academy of Management Journal*, 25, 3, 465-499.
- Mir, R. – Watson, A. (2000) Strategic Management and the Philosophy of Science: The Case for a Constructivist Methodology. *Strategic Management Journal*, 21, 9, 941-953.
- Moisander, J. – Valtonen, A. (2006) *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*. Sage: London.
- Moisander, J. – Valtonen, A. – Hirsto, H. (2009) Personal Interviews in Cultural Consumer Research—poststructuralist challenges. *Consumption, Markets & Culture*, 12, 4, 329-348.
- Morgan, G. (1997) *Images of Organization*, 2nd edn.. Sage: Thousands Oaks, Kalifornia.
- Mueller, F. – Sillince, J., – Harvey, C. – Howorth, C. (2004) 'A rounded picture is what we need': Rhetorical strategies, arguments, and the negotiation of change in a UK Hospital Trust. *Organization Studies*, 25, 75-93.
- Mumby, D.K. (2004) Discourse, power and ideology: Unpacking the critical approach. In *The Sage handbook of organizational discourse analysis*, ed. by D. Grant – C. Hardy – C. Osrick – L. Putnam, 237-258. Sage: London.
- Mumby, D.K. (2005) Theorizing resistance in organizational studies. A dialectical approach. *Management Communication Quarterly*, 19, 19-44.
- Palmer, M. – O'Kane, P. (2007) Strategy as practice: interactive governance spaces and the corporate strategies of retail transnationals, *Journal of Economic Geography*, 7, 515-535.
- Peirce, C. S. (1992). *The Essential Peirce Vol 1*, ed. by Nathan Houser & Christian Kloesel. Indiana University Press: Bloomington.
- Peirce, C. S. (1998) *The Essential Peirce Vol 2*, ed. by The Peirce Edition Project. Indiana University Press: Bloomington.

- Pettigrew, A. (1985) *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pettigrew, A. – Woodman, R.W. – Cameron, K.S. (2001) Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44, 4, 697-713.
- Pihlström, S. Pragmatismi. <<http://filosofia.fi/node/2409>> , haettu 27.7.2008.
- Pomerantz, A. (1986) Extreme Case Formulations: A New Way of Legitimizing Claims, *Human Studies*, 9, 219-230.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.
- Pulkkinen, T. (1998) *Postmoderni politiikan filosofia*. Gaudeamus Kirja/Yliopistokustannus: Tampere.
- Rasche, A. & Chia, R. (2009) Researching Strategy Practices: A Genealogical Social Theory Perspective. *Organization Studies*, 30, 7, 713-734.
- Reckwitz, A. (2002) Toward a Theory of Social Practices. A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5, 2, 243-263.
- Regnér, P. (2003). Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 40, 57-82.
- Rehnman, E. (1973) *Organization Theory for Long-Range Planning*. John Wiley: Lontoo.
- Rorty, R. (1991). *Objectivity, Relativism, and Truth*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Rouleau, Linda (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.
- Royle, N. (2003) *Jacques Derrida*. Routledge: Lontoo.
- Samra-Fredericks, D. (2003) Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, 40, 141-174.
- Samra-Fredericks, D. (2004a) Understanding the production of 'strategy' and 'organization' through talk amongst managerial elites. *Culture and Organization*, 10, 125-141.
- Samra-Fredericks, D. (2004b) Managerial elites making rhetorical and linguistic 'moves' for a moving (emotional) display. *Human Relations*, 57, 1103-1143.
- Samra-Fredericks, D. (2005) Strategic practice, 'discourse' and the everyday interactional constitution of 'power effects'. *Organization*, 12, 803-841.
- Salvato, C. (2003). The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. *Journal of Management Studies*, 40, 83-108.
- Schatzki, T. (2006) On Organizations as they Happen. *Organization Studies*, 27, 12, 1863-1873.
- Schatzki, T. R., Knorr Cetina, K. & von Savigny, E. (eds.) (2001) *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge: London.
- Shapiro, M. (1992) *Reading the Postmodern Polity. Political Theory as Textual Practice*. University of Minnesota Press: Minneapolis, Oxford.

- Silverman, D. (1993) *Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text and interaction*. Sage: London.
- Sulkunen, P. (1999). *Johdatus sosiologiaan*. WSOY: Helsinki.
- Sulkunen, P. (1997) Todellisuuden ymmärrettävyys ja diskurssianalyysin rajat. Teoksessa *Semioottisen sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys*, toim. P. Sulkunen – J. Törrönen, 13-53. Gaudeamus: Helsinki.
- Sulkunen, P. – Törrönen J. (toim.) (1997a) *Semioottisen sosiologian näkökulmia*. Gaudeamus: Tampere.
- Sulkunen, P. – Törrönen, J. (1997b). Arvot ja modaalisuus sosiaalisen todellisuuden rakentamisessa. Teoksessa *Semioottisen sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys*, toim. P. Sulkunen – J. Törrönen, 72-95. Gaudeamus: Helsinki.
- Sulkunen, P. – Törrönen, J. (1997c). Puhujakuva: enonsiaation rakenteet. Teoksessa *Semioottisen sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys*, toim. P. Sulkunen – J. Törrönen, 96-126. Gaudeamus: Helsinki.
- Teece, D.J. – Pisano, G. – Shuen, S. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18,7, 509-533.
- Tsoukas, H. – Chia, R. (2002) On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13, 567-582.
- Thomas, P. (2003) The recontextualization of management: A discourse-based approach to analyzing the development of management thinking. *Journal of Management Studies*, 40, 775-801.
- Thomas, R. – Davies, A. (2005a) Theorizing the micro-politics of resistance: New Public Management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies*, 26, 683-706.
- Thomas, R. – Davies, A. (2005b) What Have the Feminists Done for Us? Feminist Theory and Organizational Resistance. *Organization*, 12, 5, 711-740.
- Ticher, S. – Meyer, M. – Wodak, R. – Vetter, E. (2000) *Methods of Text and Discourse analysis*. Sage: Lontoo.
- Törrönen, J. (2000) Subjektiaseman käsite empiirisessä sosiaalitutkimuksessa. *Sosiologia*, 37, 3, 243-255.
- Törrönen, J. (2005) Puhetapoja analysoimassa. Rajankäyntiä kriittisen diskurssianalyysin ja semioottisen sosiologian välillä. Teoksessa *Tutkimusmenetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat*. toim. P. Räsänen – A-H. Anttila – H. Melin, 139-161. PS-Kustannus: Jyväskylä.
- Vaara, E. – Kleymann B. – Seristö H. (2004) Strategies as discursive constructions: The case of airline alliances. *Journal of Management Studies*, 41, 1-35.
- Vaara, E. – Tienari, J. (2004). Critical Discourse Analysis as a Methodology for Critical International Business Studies. Teoksessa *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, ed. by R.

- Marschan-Piekkari – C. Welch, 342-359. Edward Elgar: Cheltenham, UK.
- Vaara, E. – Tienari, J. (2008) A Discursive Perspective on Legitimation Strategies in MNS. *Academy of Management Review*, 33, 4, 985-993.
- Vaara, E. – Tienari, J. – Laurila, J. (2006) Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies*, 27, 6, 789-810.
- Van Dijk, Teun A. (1997). *Discourse as Structure and Process. Vols. 1 and 2*. Sage: London.
- Varto, J. (2005) Filosofian taito
<http://arted.uiah.fi/synnyt/pdf/kirjat/varto_filosofian_taito.pdf>, haettu 30.9.2008.
- Valtonen, Anu (2004) You Should Wear High-Heels. An Autoethnographic Account of Gendered Body Height Ideals, paper presented at the 7th ACR Conference on Gender, Marketing & Consumer Behavior, Madison-WI, June 24-27.
- Watson, T. (1994) *In search of management. Culture, chaos & control in managerial work*. Routledge: London.
- Weick, K. (1989) Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review*, 14, 516-531.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29, 731-735.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 1, 119-127.
- Whittington, R. (2006) Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27, 5, 613-634.
- Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28, 1575-1586.
- Whittington, R. – Molloy, E. – Mayer, M. & Smith, A. (2006) Practices of Strategizing/ Organising. Broadening Strategy Work and Skills. *Long Range Planning*, 39, 615-629.
- Willmott, H. (2003) Organizational Theory as a critical science. In *The Oxford Handbook of Organizational Theory*, ed. by H. Tsoukas – C. Knudsen, 88-112. Oxford University Press: Oxford.
- Wodak, R. (1996). *Disorders of Discourse*. Longman: London.
- Wodak, R. (2001a). What CDA Is About – A Summary of its History, Important Concepts and its Development. In *Methods of Critical Discourse Analysis*. ed. by R. Wodak – M. Meyer, 1-13 . Sage: London.
- Wodak, R. (2001b). The Discourse – Historical Approach. In *Methods of Critical Discourse Analysis*. ed. by R. Wodak – M. Meyer, 63-94 . Sage: London.
- Wodak, R. – Meyer, M. (eds.) (2001). *Methods of Critical Discourse Analysis*. Sage: London.

ESSEE 1

Laine Pikka-Maaria (2005)

Strategisen johtamisen opettaminen ja oppiminen.

Kirjassa *Monta tietä oppivaan organisaatioon*, toim. Paula Kirjavainen – Satu Lähteenmäki – Hannu Salmela – Essi Saru, 107-126. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, KR-9:2005: Turku.

Essee on julkaistu Turun kauppakorkeakoulun sarjassa Keskusteluja ja raportteja/ Series Discussion and Working Papers 9:2005. Essee julkaistaan uudelleen tässä väitöskirjassa Turun kauppakorkeakoulun julkaisuneuvoston luvalla.

Strategisen johtamisen opettaminen ja oppiminen

Pikka-Maaria Laine

1. Johdanto

Strategista johtamista opetetaan paljon johdon koulutus- ja kehittämisohjelmissa. Näille johtamisohjelmille on tyypillistä se, että niihin kohdistuu odotuksia paitsi yksilöiden myös organisaation kehittymiseen liittyen. Usein odotusten täyttymiseen ei olla kuitenkaan täysin tyytyväisiä. Yksilöt voivat yleensä aina todeta oppineensa jotain uutta ja kehittyneensä omassa strategisessa ajattelussaan. Sen sijaan organisaation kehittymiseen liittyvien odotusten täyttymisessä koetaan haasteita ja ongelmia. Opit jäävät yksilöille, eikä strategisen johtamisen osaaminen siirry laajemmin organisaatioon.

Strategisen johtamisen opettamisessa ja oppimisessa kietoutuvat yksilöoppimisen ja sosiaalisen oppimisen prosessit yhteen. Hallitsevana on kuitenkin yksilöoppimisen näkökulma. Yksilökeskeinen, kognitiivinen oppimiskäsitys lähtee siitä, että organisaatiot oppivat yksilöiden kautta, ja yksilöiden oppi on siirrettävissä organisaation osaamiseksi. Sosiaalisen oppimisenäkemyksen mukaan oppiminen liittyy aina tilanteisiin, käytäntöihin ja vuorovaikutussuhteisiin. Sen mukaan strategisessa johtamisessa kehittyminen ei ole vain tietojen ja taitojen hankkimista, vaan ennenkaikkea strategiseksi johtajaksi 'tulemista' ja aktiivista toimimista liiketoiminnan kehittämisessä. Yksilöoppimisenäkökulman täydentäminen sosiaalisen oppimiskäsityksen mukaisilla ajatuksilla tarkoittaa sitä, että strateginen johtaminen kehittyi, kun ihmiset pääsivät osallistumaan liiketoiminnan kehittämiseen. Tämä sopii yhteen sen kulttuurisen ymmärryksen kanssa, että ihmiset haluavat kokea olevansa arvostettuja ja haluavat sekä pystyvät ottamaan kantaa oman työnsä kehittämiseen.

Sosiaalinen oppimisenäkemyks merkitsee myös sitä, että olemassa olevia käsityksiä strategisesta johtamisesta tulee tarkastella kriittisessä hengessä. Näyttää siltä, että vallitsevat strategisen johtamisen käsitteet ja käytännöt eivät tunnu sopivan hyvin yhteen sosiaalisen oppimisen lähtökohtien kanssa. Kun yritys alkaa tiedostetusti kehittää strategista johtamistaan, sovelletaan yleensä hyvin rationaalista suunnitteluprosessia. Johto valitsee strategiateorian ja -viitekehyksen, jonka puitteissa haetaan oikeita strategioita. Muun organisaation tehtävänä on strategioiden toteuttaminen. Nykyään yleensä tiedostetaan se, miten haasteellista on saada organisaatio toteuttamaan ennalta määritettyjä strategioita. Niinpä yhdeksi strategisen johtamisen tehtäväalueeksi on noussut organisaation osallistaminen

strategioiden määrittämiseen ja sitouttaminen niiden toteuttamiseen. Perinteinen käsitys strategisesta johtamisesta korostaa kuitenkin johdon asemaa. Johdon rooli on suunnitella sekä valvoa, ja muiden rooli on toteuttaa. Jos sen sijaan tarkastellaan strategista johtamista sosiaalisesta näkökulmasta, ei liiketoiminnan kehittämisestä tällöin ole yhtä oikeaa näkemystä, vaan ihmiset tuottavat vuorovaikutuksessa käsityksiä siitä. Vaikka johto määrittäisi strategian, ihmiset merkityksellistävät liiketoiminnan kehittämistä monista eri näkökulmista.

Tarkastelen kirjoituksessani strategisen johtamisen koulutus- ja kehittämisohjelmiin liittyviä ongelmia ja haasteita sosiaalisen oppimiskäsityksen mukaisessa konstruktionistisessa hengessä. Perustan tarkasteluni yli kymmenvuotiseen kokemukseeni johdon ja organisaatioiden kehittämisohjelmien parissa, joita olen ollut tuottamassa eri konsulttitoimistojen mallien avulla. Havainnollistan kirjoitustani yhden monikansallisen yrityksen johtamisohjelman esimerkeillä. Luon aluksi lyhyen katsauksen oppimiskäsityksiin ja strategiatutkimukseen. Sen jälkeen kuvaan tutkimuksellista lähestymistapaani ja aineistoani. Konstruktionistinen näkökulma johdattaa minut tarkastelemaan sitä, miten strategisen johtamisen opettamista ja oppimista tuotetaan sosiaalisissa ja kielellisissä käytännöissä sekä, miten valtasuhteet rakentuvat näissä käytännöissä.

2. Organisaation oppimisen lähestymistapoja

Organisaation oppiminen on monimuotoinen ilmiö, josta on monta käsitystä. Organisaation oppimisen tutkimiseen liittyy olennaisesti se, kuinka organisaation oppiminen ymmärretään. Näkemykset oppimisesta voidaan karkeasti jakaa kahteen lähestymistapaan: oppiminen ymmärretään joko yksilöllisenä ja kognitiivisena asiana tai sosiaalisena ja kulttuurisena prosessina (Easterby-Smith 1997). Yksilöllisen ja kognitiivisen oppimisnäkökuvan mukaan yksilö oppii hankkiessaan tietoja ja taitoja. Tällöin organisaation oppimisen lähtökohta on se, että yksilöt kehittyvät, jotta organisaatio voi kehittyä. Tiedot ja taidot hankitaan yksilöiden kautta, ja jotta yksilöllisestä oppimisesta tulisi organisaation oppimista, yksilöiden täytyy jakaa ja tulkita yhdessä tätä tietoa. Siihen, kuinka yksilöt siirtävät osaamistaan organisaation osaamiseksi, vaikuttaa organisaatio oppimissysteeminä. Organisaation oppimissysteemi koostuu rakenteista, toimintatavoista ja kannusteista, jotka ohjaavat tiedon hankkimista ja jakamista. Poliittiset intressit ja valtasuhteet vaikuttavat organisaation oppimissysteemissä. (Argyris & Schön 1996)

Sosiaalisen oppimisen näkökulmasta oppiminen ymmärretään sosiaaliseksi prosessiksi. Oppiminen ei ole vain tietojen hankkimista, vaan ammatillaiseksi tuleminen. Huomio siirtyy yksilöiden ajatteluprosesseista organisaation käytännöissä ja vuorovaikutuksessa tuotettuun tietoon ja osaamisen kasvamiseen. Tällöin oppimista ja työntekoa tai oppijaa ja työympäristöä ei voi erottaa toisistaan, sillä oppimista ja tiedon luomista tapahtuu, kun ihmiset vuorovaikutuksessa luovat merkityksiä eri asioille: käsitteille, käytännöille, tilanteille sekä toimijuudelle. Merkitysten luontiin

vaikuttavat kulttuuriset käytännöt ja tilannekohtaiset kokemukset. Merkityksiä luodaan osallistumalla työyhteisön toiminnallisiin ja kielellisiin käytäntöihin. Samalla luodaan ammatillista identiteettiä. Eli ihmisen minuus rakentuu osana erilaisia sosiaalisia käytäntöjä ja realisoituu muunmuassa ammatin tarjoamassa identiteetissä (Lave & Wenger 1991; Wenger 1998; Gherardi, Nicolini & Odella 1998). Käytännöt ovat historiallisesti ja sosiaalisesti tuotettuja, ja sisältävät aina valtasuhteet. Oppimista ei tapahdu ilman konflikteja, koska kaikki muutokset tiedonjaossa horjuttavat toimijoiden välisiä olemassaolevia tieto/valta -suhteita (Foucault 1980).

Liiketoiminnan kehittäminen ei siis ole vain kognitiivista toimintaa, vaan se tapahtuu käytännöissä. Oleellista on, että ihmiset voivat osallistua liiketoiminnan kehittämiseen. Osallistumista ja oppimista rajoittavat monet tilannekohtaiset tekijät, kuten resurssit sekä ajalliset ja paikalliset tavoitteet (Gherardi ym. 1998). Tarkastelen seuraavassa strategiatutkimuksen kautta, miten osallistumiseen perustuvaa oppimista rajoittavat ennen kaikkea strategisen johtamisen vallitsevat käytännöt ja valtasuhteet, jotka ovat muodostuneet historiallisesti ja kulttuurisesti, ja joita jatkuvasti uusinnetaan sosiaalisissa ja diskursiivisissa käytännöissä (Knights & Morgan 1991; Whittington 1993; Eriksson & Lehtimäki 1998; Levy, Alvesson & Willmott 2003; Vaara, Kleymann & Seristö 2004).

3. Katsaus strategiatutkimukseen

Strategiatutkimusta on jaoteltu monin tavoin. Vakiintuneimmat ja vanhimmat käsitykset strategiasta liittyvät rationaaliseen lähestymistapaan. Sen puitteissa strategian nähdään muotoutuvan rationaalisessa suunnitteluprosessissa, jota organisaation ylin johto ohjaa (esim. Chandler 1962; Ansoff 1965). Erityisesti Porterin (1985) vaikutuksen myötä analysoidaan toimintaympäristöä ja määritetään liiketoiminnan asemoitumista siellä muihin toimijoihin – asiakkaisiin, kilpailijoihin, toimittajiin ja korvaaviin tuotteisiin/palveluihin – nähden. Viime vuosikymmenen puolivälistä tähän päivään on vahvistunut yrityksen sisäisten resurssien ja osaamisen kehittämisen korostaminen (esim. Hamel & Prahalad 1994; Eisenhardt & Santos 2002; Sanchez & Heene 2003). Yhteistä näille kaikille lähestymistavoille on se, että hyvällä suunnittelulla pyritään määrittämään keinot – visiot, strategiat, kyvykkyydet – organisaation tulevaisuuden parempaan hallintaan ja tehokkuuteen. Johto ja asiantuntijat omaavat parhaimman tiedon organisaation tilanteesta. He tuottavat yhden yhteisen suunnitelman, jonka puitteissa organisaation tulee toimia.

Tunnistettu haaste on kuitenkin se, kuinka saadaan organisaatio sitoutumaan ennalta määritettyjen strategioiden toteuttamiseen. Suunnittelumalleja ovat haastaneet lähestymistavat, joiden mukaan strategian katsotaan syntyvän yrityksen sisäisissä poliittisissa prosesseissa neuvottelemalla ja valtaa käyttäen sekä näissä prosesseissa toiminnasta oppien (esim. Pettigrew 1985; Mintzberg 1994). Osa tutkijoista on häivyttänyt eroa strategioita suunnittelevan johdon ja niitä toteuttavan henkilöstön välillä.

Erityisesti Mintzberg (esim. Mintzberg 1994; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998) tuo esiin sitä, miten organisaation eri tasoilla toimivien ihmisten työstä voidaan jälkikäteen tunnistaa syntyneen strategisia suuntauksia.

Valtaosa strategiatutkimuksesta lähtee siitä perusoletuksesta, että organisaation todellisuus on tapahtumia ja faktoja, jotka ovat olemassa ja havainnoitavissa sellaisenaan riippumatta havainnoimis-, mallintamis- ja tunnistamisprosesseista (Burrell & Morgan 1979; Calás 1992; Gergen 1999). Vähemmistönä strategiatutkimuksessa ja strategisen johtamisen käytännöissä on sosiaalisen konstruktionismin mukainen ajattelu. Se on tieteenfilosofinen lähestymistapa, jossa ymmärretään maailma sosiaalisesti konstruoituna, tiettyssä ajassa ja paikassa eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa merkityksellistyyvänä. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan havaintojen ajatellaan olevan riippuvaisia havainnoitsijan maailmankuvasta, esimerkiksi teoreettisesta suuntautuneisuudesta, ja havaintoja tuotetaan sekä asioita merkityksellistetään nimenomaan osana esimerkiksi strategisen johtamisen käytäntöjä ja diskurssia (esim. Berger & Luckmann 1994; Knights & Morgan 1991; Gergen 1999).

Osa tutkijoista soveltaa konstruktionistista näkökulmaa sijoittaessaan strategisen johtamisen käytännöt, kielen ja teorian osaksi laajempaa yhteiskunnallista kontekstia (Knights & Morgan 1991; Whittington 1993; Eriksson & Lehtimäki 1998; Levy ym. 2003; Vaara ym. 2004). Tällöin strategisen johtamisen ilmiötä tarkastellaan historiallisesti ja kulttuurisesti muotoutuneena. Strategian tekemistä eivät tämän näkökulman mukaan ohjaa johtajien ja muiden toimijoiden kognitiot ja intressit – kuten prosessuaaliset mallit olettavat, vaan kulttuuriset säännöt, sosiaaliset ja kielelliset käytännöt sekä näihin liittyvät poliittiset valinnat. Käsitykset 'hyvästä' strategiasta ja 'hyväksyttävästä' tavasta tehdä strategiatyötä ovat ajassa ja paikassa muuttuvia (Eriksson 1999). Uusinnamme näitä kulttuurisia merkityksiä ja tuotamme uutta käsitystä strategisesta johtamisesta eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa sosiaalisissa ja diskursiivisissa käytännöissä.

Uraauurtavassa strategiadiskurssin tarkastelussaan Knights ja Morgan (1991) esittävät asioiden, toimijoiden ja valtasuhteiden määrittymistä osana tätä diskurssia. He korostavat, kuinka ongelmat tuotetaan saman diskurssin osana, joka väittää omaavansa yksinoikeuden niiden ratkaisemiseen. Eli strategiadiskurssin puitteissa määrittyvät 'oikeat organisaation ongelmat' ja 'oikeat strategiset ratkaisut'. Näiden osalta eri toimijat sitten kiistelevät omista näkemyksistään ongelman määrittelyn ja oikeiden strategisten ratkaisujen suhteen. Tällöin siis ajatellaan, että eri strategiateoriat kuvaavat paremmin tai huonommin organisaation todellisuutta ja strategian tekemistä.

Sen lisäksi, että strategiadiskurssi määrittelee asioita, se määrittelee myös identiteettiä ja toimijuutta – esimerkiksi johtajan ja alaisen – sekä toimijoiden välisiä suhteita. Knights ja Morgan (1991) toivat esiin, kuinka strategiadiskurssin puitteissa johto sekä strategia-asiantuntijat nostetaan erityisasemaan strategisina toimijoina, ja kuinka nämä toimijat samalla vahvistavat ammatillista identiteettiään; kuinka johto voi sen avulla saavuttaa tunteen siitä, että yrityksen toiminta on hallittavissa ja kontrolloitavissa;

kuinka se auttaa määrittämään rationaaliset ratkaisut toiminnan kehittämiseksi sekä oikeuttamaan näitä ratkaisuja yrityksen sidosryhmille.

Kun liiketoiminnan kehittämistä tarkastellaan sosiaalisissa ja diskursiivisissa käytännöissä rakentuvana ilmiönä, eikä itsestäänselvyytenä, voidaan kyseenalaistaa se, miksi juuri 'strategia' tulisi nähdä parhaaksi keinoksi ongelmien ratkaisemiseksi, ja miksi juuri johdon tehtävä on määrittää oikea ja väärä. Tästä nousee myös mahdollisuus tarkastella diskurssin ja käytäntöjen muuntumista ja kehittymistä. Tämä voi ohjata löytämään uusia näkökulmia organisaatioiden toiminnan kehittämiseen. Kun kyseenalaistetaan strategiadiskurssin mukanaan kantamia perusoletuksia, voidaan paremmin ymmärtää sitä, miksi välttämättä ei pystytä löytämään uusia näkökulmia niihin haasteisiin ja ratkaisuihin, joita tämän diskurssin puitteissa synnytetään. Voitaisiinko esimerkiksi liiketoiminnan ja organisaation kehittäminen ymmärtää siten, että siihen on mahdollisuus osallistua eri tavoin ja eri näkökulmista?

4. Tutkimuksellinen lähestymistapa ja aineisto

Olen toiminut johdon koulutus- ja kehittämisohjelmien parissa yli kolmen toista vuoden ajan. 1990-luvun alkupuolen olin mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa pitkiä ja intensiivisiä liiketoiminnan strategisia kehittämisprosesseja. Ohjelman aikana osallistujat – ylintä ja keskijohtoa – työstivät yhteisesti liiketoiminnalleen strategisen suunnitelman. Kovien tavoitteiden työstämiseen liitimme jatkuvasti organisaation inhimillisen puolen ja ihmisten johtamisen näkökulman. Kuitenkin totesimme käytännössä saman, mitä myös eri tutkimukset esittivät: strategisten suunnitelmien ja toteutuksen väliin jatkuvasti jäävän kuilun. 1990-luvun loppupuolella lähdimmekin miettimään sitä, kuinka voisimme rakentaa johtamiskoulutusohjelman, joka tukisi tämän kuilun kiinni kuomisessa.

Halusimme rikkoa sen käsityksen strategisesta johtamisesta, että johto ja asiantuntijat työstävät hyvän suunnitelman, joka sitten annetaan organisaatioon toteutettavaksi. Sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti korostimme sitä, että ihmiset tuottavat vuorovaikutuksessa käsitystä liiketoiminnan kehittämisestä. Halusimme, että liiketoiminnan kehittämiseen on mahdollista osallistua hyvin laajalti organisaatiossa. Rakensimme johtamisohjelmiin prosesseja ja elementtejä, joilla koetimme ohjata osallistujia käymään keskustelua liiketoiminnan kehittämisestä ylemmän esimiehensä sekä alaistensa ja kollegoidensa kanssa. Osallistujien ja heidän mentoreidensa sekä esimiestensä kirjallisten palautteiden perusteella totesin vuorovaikutuksen lisääntyneen ainakin osittain. Osallistujat kertoivat liiketoiminnan kehittämiseen liittyvistä keskusteluista erityisesti esimiestensä kanssa. En kuitenkaan ollut tyytyväinen siihen, miten vähän organisaation muita jäseniä oli otettu mukaan liiketoiminnan kehittämisen määrittelyyn.

Minusta tuntui, että vaikka yritimme yhä kovemmin kehittää asioita, yhä uudelleen kohtasimme samat kehittämisen esteet. Turhautumiseni johti minut kyseenalaistamaan sekä omaa tapaani että yleistä tapaa tuottaa

strategisen johtamisen opetusta. Tarkastelen tässä kirjoituksessa strategisen johtamisen opetusta konstruktionistisella otteella. Ymmärtääkseni siis enemmän siitä, miksi organisaatioiden jäseniä ei laajemmin oteta mukaan liiketoiminnan kehittämiseen, minun täytyykin kysyä, kuinka strateginen johtaminen ja liiketoiminnan kehittäminen ymmärretään. Eli kuinka tuotamme käsitystä strategisesta johtamisesta kielenkäytössämme, strategiseen johtamiseen liittyvissä diskursseissamme sekä näihin diskursseihin liittyvissä käytännöissämme. Ja mitä seurauksia tällä on strategisen johtamisen opettamiseen.

Kun tarkastelen strategisen johtamisen ja sen opettamisen käytäntöjä ja näihin käytäntöihin liittyvää kielenkäyttöä, en ajattele, että kieli ainoastaan kuvaa ja heijastaa todellisuutta, vaan kielen avulla tuotetaan erilaisia käsityksiä todellisuudesta. Eli kielen käyttö myös luo sosiaalista todellisuutta. Asioiden ymmärtäminen perustuu kielen käyttöön: käsitteellisiin luokituksiin ja merkityksiin. Käyttäessämme kieltä konstruimme eli merkityksellistämme kohteet, joista puhumme. Käytännön toiminta sisältää aina myös valtasuhteet. Toiset toiminnat ovat valtahierarkiassa arvostetumpia kuin toiset ja tietyt tiedot saavat totuuden aseman (Foucault 1980; Fairclough 2003). Tarkasteluni kuvaa näin myös strategisen johtamisen opettamisen käytännöissä ja kielenkäytössä tuotettuja valtasuhteita.

Perustan tarkasteluni osallistuvaan havainnointiin kaikissa niissä johtamisohjelmissa, joita olen ollut tuottamassa eri konsulttitoimistojen mallien avulla viimeisten kolmentoista vuoden aikana. Tausta-aineistona käytän kaikkea ohjelmiin liittyvää materiaalia: suunnitteluun ja tiedottamiseen liittyvä materiaali, kirjeenvaihto, osallistujien ohjelmien aikana työstämät strategiset ja operatiiviset suunnitelmat, ryhmän ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, osallistujien mentoreiden kirjalliset kommentit sekä jokaisen suunnitelman loppuun osallistujien kirjaamia arvioita siitä, mitä vaikeuksia heillä on ollut kyseessä olevan suunnitelman työstämisessä, mikä on sujunut hyvin ja kuinka he ovat soveltaneet oppimaansa käytäntöön. Intensiivinen osallistumiseni ohjelmien suunnitteluun, toteutukseen, kaikkiin seminaaripäiviin ja epävirallisiin oheisohjelmiin sekä näihin kaikkiin tilanteisiin liittyvät epäviralliset keskustelut ovat tuottaneet minulle monipuolisia näkemyksiä yritysten kehittämishaasteista. Lisäksi taustalla on käsitykseni johtamiskoulutustarjonnan lisäksi yleisemmin. Nostan pohdintaani havainnollistavia esimerkkejä yhden monikansallisen yrityksen johtamisohjelmista, joita olen ollut kehittämässä ja toteuttamassa vuodesta 1998 lähtien. Esimerkit ovat osallistujien, heidän mentoreidensa – usein osallistujan esimies – sekä ylemmän johdon kommentteja.

5. Strategisen johtamisen opettamisen ja oppimisen ongelmia ja haasteita

5.1 Johdon erityisaseman ja vallan vahvistaminen

Kohdennamme strategisen johtamisen koulutus- ja kehittämisohjelmat yhä pääosin johdolle, esimiehille tai potentiaalisesti sellaisiksi katsotuille. Tällä uusinnamme vallitsevaa käsitystä siitä, että strateginen johtaminen on johdon tehtävä (esim. Knights & Morgan 1991).

Mielikuva johdon strategisesta osaamisesta on osa johdon sosiaalista identiteettiä. Sosiaalinen identiteetti rakentuu osana erilaisia sosiaalisia käytäntöjä. Strategisella osaamisellaan johto erottautuu muista toimijoista: yrityksen omistajista, henkilöstöstä, asiakkaista, yhteistyökumppaneista ja yhteiskunnallisista toimijoista. Esimerkkiyritykseni johtamisohjelmassa johto toi selkeästi esiin sen, että strateginen suunnittelu on ylimmän johdon tehtävä, koska johto sai erityisasemansa omistajien odotusten täyttäjänä:

"Me [ylin johto] voimme vain arvailla asiakkaiden ja henkilöstön odotuksia. Ainoa asia, mitä meidän ei tarvitse arvailla, ovat omistajien odotukset. Sen me tiedämme; se on fakta. Omistajat haluavat tuottoa sijoitetulle pääomalle." (johdon kommentti)

Johdon etuoikeutettu asema strategiatyön ohjaajana saa siis oikeutuksensa siitä, että johto varmistaa omistajien edun toteutumisen. Henkilöstölehdessä ylimmän johdon edustaja tuottaa nykyaikaista käsitystä 'keskustelevasta johdosta' ja 'jaetusta strategiasta'

"Keskusteluissa monet ovat ilmaisseet tyytyväisyytensä siitä, että strategia on jaettu kaikkien kanssa eikä se ole jotain, joka koskettaa vain johtoa." (henkilöstölehti)

Rinnastamalla "jaetun strategian vain johtoa koskettavaan" hän jäsentää sen kuitenkin samalla kuulumaan alkuperäisesti johdolle. Strateginen johtaminen kiinnittyy johdon ammatti-identiteettiin, joka vaatisi alttiutta uudelleenmäärittymiselle, jos liiketoiminnan kehittämisestä aletaan neuvotella ja strateginen johtaminen nähdään muidenkin kuin johdon tehtäväksi.

Strategiadiskurssi merkityksellistää myös meidät strategiatutkijat ja -kon-sultit tärkeiksi toimijoiksi strategisessa osaamisessa, joten identiteettimme määrittyy tämän asiantuntemuksen kautta. Kun saamme johdon vakuuttuneeksi asiantuntemuksestamme, valitaan edustamamme lähestymistapa koko organisaation tai johtamisohjelman strategiaprosessin lähtökohdaksi. Kun johto alkaa omaksua valitun lähestymistavan käsitteistöä, retoriikkaa ja tekniikkaa, vahvistaa se edelleen johdon identiteettiä strategiaosaajana. Usein johdon oppima lähestymistapa on luonnollinen valinta organisaation strategisen johtamisen koulutukseen ja kehittämiseen. Voimme kokea uhaksi omalle ammatilliselle identiteettillemme ja

osaamisellemme sen, jos liiketoiminnan kehittäminen nähdään strategiateorioiden ulkopuolelta määrittäväksi.

Johtamisohjelmassa uusinnamme organisaatiohierarkiaa myös osallistujista alaspäin. Kun johtamisohjelman osallistujat oppivat strategiateorioiden viitekehyksiä, retoriikkaa ja teknologiaa, tuottaa se heistä strategia-asiantuntijoita ja korostaa edelleen heidän eroaan organisaation muihin toimijoihin nähden. Tämä eronteko voi estää sitä, että paikallisissa käytännöissä voitaisiin vuorovaikutuksessa ja moniäänisesti määrittää merkityksiä liiketoiminnan kehittämiseksi.

5.2 Strategiateorioiden hegemonia

Johtamisohjelmien strategiaproessin perustaksi pyrimme löytämään parhaan strategiateorian, jonka oikeaoppisen noudattamisen uskomme ohjaavan oikean strategian löytämiseen. Oikean strategian etsintä perustuu yhtäältä siihen, että strategiatutkimuksen vakiintuneet koulukunnat kilpailevat selitysvoimastaan sen suhteen, mitä strategia on (Knights & Morgan 1991; Mintzberg ym. 1998). Toisaalta oikean ratkaisun etsintä on ymmärrettävissä myös muiden organisaatiossa hallitsevien käytäntöjen näkökulmasta. Monen suomalaisen yrityksen toiminta on perustunut teknologiseen osaamiseen. Teknisten ratkaisujen luonteeseen liitetään yleensä ajatus siitä, että 'oikea' ja 'paras ratkaisu' on olemassa, eikä neuvoteltavissa.

Opetuksessa painottuu erityisesti suunnittelu, koska me strategiatutkijat ja -konsultit jäsenämme asioita ja yrityksen tilannetta nimenomaan strategiateorioiden avulla. Näin tuotamme uudelleen suunnittelun ja toteutuksen välistä vaiheistusta. Opetamme strategista johtamista pääosin lineaarisesti etenevänä rationaalisena suunnitteluprosessina, painotimmepa sitten toimintaympäristön muutoksiin suuntautumista tai omien resurssien ja osaamisen parempaa hyödyntämistä. Ensin analysoidaan omaa toimintaa ja/tai toimintaympäristön muutosta, ja analyysien johtopäätöksenä määritellään strategiat toiminnan suuntaamiseksi. Uusinnamme näin vakiintuneimpia ja perinteisimpiä käsityksiä strategian tekemisestä (Chandler 1962; Ansoff 1965; Porter 1985; Hamel & Prahalad 1994; Eisenhardt & Santos 2002; Sanchez & Heene 2003). Tämä liittyy myös yritysten strategisen johtamisen käytäntöihin. Kun liikkeenjohto lähtee tavoitteelliseen liiketoiminnan kehittämistyöhön, korostuu siinä yhä perinteinen suunnitteluprosessi, jonka puitteissa johto saa erityisen määräävän aseman strategian suunnittelijana. Strategisen johtamisen prosessuaaliset ja kulttuuriset lähestymistavat (esim. Pettigrew 1985; Whittington 1993; Mintzberg 1994; Johnson, Melin & Whittington 2003), jotka ovat tehneet avauksia strategian moniääniseen ja vuorovaikutteiseen määrittämiseen, ovat olleet enemmän esillä strategiatutkimuksessa kuin käytännön strategiatyössä.

Johtamisohjelmissa teorioiden ja viitekehysten tarkoituksena on auttaa osallistujia jäsentämään ja kehittämään liiketoimintaansa niiden avulla. Esimerkkiyritykseni johtamisohjelman osallistujat määrittävät viitekehykset hyödyllisiksi kommentoidessaan, miten

”annetut mallit jäsentävät ajatuksia sekä synnyttävät loogisesti vastauksia, joita ei muuten ehkä tulisi esille” (osallistujan itsearviointi)

Kun osallistujat voivat soveltaa tuttua rationaalista ajattelulogiikkaa heille uudelle ja opeteltavalle alueelle, he kokevat tuottavansa uutta.

Strategiateorioiden, -retoriikan ja -teknologian liiallinen painottaminen ohjaa kuitenkin osallistujien huomion ja ajankäytön eri teorioiden käsitteiden ja niiden välisten suhteiden selvittämiseen. Näin liiketoiminnan kehittämisen sosiaalinen ulottuvuus jää vähemmälle huomiolle tai unohtuu kokonaan. Strategisen johtamisen soveltaminen merkityksellistyy pääosin ’hyvien’ suunnitelmadokumenttien tuottamiseksi, ja suunnitelmien ’hyvyyden’ kriteeriksi määrittyy opetettujen viitekehysten sekä terminologian oikeaoppinen soveltaminen.

Kynnys sille, että osallistujat keskustelisivat muun organisaation kanssa koulutus- tai kehittämistilaisuuksien välillä, nousee erityisen suureksi, jos he eivät itsekään koe ymmärtävänsä niitä käsitteitä, joiden avulla liiketoimintaa ohjataan jäsennettäväksi. Liiketoiminnan kehittäminen mystifioituu, kun osallistujat kommentoivat, että

”teoriat tuntuvat liian korkealentoisilta” (osallistujan itsearviointi)

Teorioiden hallintaa korostavan lähestymisen voi todeta jopa vieraannuttavan osallistujia oman liiketoimintansa kehittämisestä, kun he toteavat, että

”toiminnan suunnittelu alkaa pelottamaan” (osallistujan itsearviointi)

Viitekehysten ja työkalujen painottaminen voi ohjata osallistujia varmistamaan sitä, että he itse ymmärtävät käytettävät mallit. Samalla organisaation todellisuuden sovittaminen erilaisiin analyysi- ja strategianäkökulmiin voi antaa korostuneen tunteen asioiden hallittavuudesta ja kontrolloitavuudesta. Tämä estää osallistujia antautumasta epävarmuuteen ja lähtemästä yhdessä oman organisaationsa jäsenten kanssa tuottamaan oman organisaationsa kokemuksiin liittyvää tapaa liiketoiminnan kehittämiseksi.

5.3 ’Ylhäältä alas’ -lähestymistavan uusintaminen ja kyseenalaistamisen kieltäminen

Suunnitteluprosessin myötä uusinnamme johtamisohjelmissa helposti myös ’ylhäältä alas’ suuntautuvaa strategiaprosessia. Suunnitteluprosessin korostaminen ja ’ylhäältä alas’ suuntautuva lähestyminen ovat tuottaneet haasteeksi sen, kuinka saada muu organisaatio sitoutumaan ennalta määritettyjen strategioiden toteuttamiseen. Klassisia suunnittelumalleja on kritisoitu liiketaloustieteissä 1980-luvulta lähtien. Tilalle on tullut prosessuaalisia ja kommunikatiivisia malleja, joissa strategian tekevät ne ihmiset, jotka myös toteuttavat sen (ks. esim. Mintzberg ym. 1998).

On alettu puhua osallistamisesta, joka kuitenkin usein tuotetaan sekä liikkeenjohdon käytännöissä että johtamisohjelmissa osaksi ’ylhäältä alas’

suuntautuvaa lähestymistä. Liikkeenjohdon käytäntöjä havainnollistaa esimerkkiyrittäjänsä johdon esitykset, joissa kerrotaan yli sadan ihmisen osallistuneen strategiaprosessiin. Tällä määritetään prosessi paitsi osallistuvaksi myös sellaiseksi, jossa on hankittu tietoa eri puolilta organisaatiota.

Johtamisohjelmissa puhumme paljon siitä, miten tärkeää on osallistaa oma esimies, omat alaiset ja kollegat yhteiseen keskusteluun liiketoiminnan kehittämisestä. Emme kuitenkaan ohjaa kokemuksia vuorovaikutukselliseen tiedon tuottamiseen koulutus- ja kehittämispäivien aikana. Sen sijaan yleisimmin strategiakonsultit ja -tutkijat kiteyttävät osallistamisen haasteen sellaiseen viestintään, jonka avulla strategia saadaan mahdollisimman muuttumattomana 'valutetuksi' alas organisaatioon. Koko osallistamisen tarpeellisuutta kehoitetaan harkitsemaan, jos strategia saadaan toteutettua ilman sitä. Näin uusinnetaan ajatusta objektiivisesta strategiasta, joka näyttäytyy samanaikaisesti kaikille, sekä ajatusta organisaatiosta systeeminä, jonka suunta voidaan käskyllä muuttaa.

Pääperiaatteena on 'ylhäältä alas' suuntautuva prosessi, kun ohjaamme johtamisohjelman osallistujia määrittämään oman liiketoimintansa roolin ja tavoitteet johdon antaman strategian puitteissa. Ryhmät ja yksilöt puolestaan ohjataan määrittämään roolinsa ja tavoitteensa aina ylemmän organisaatiokokonaisuuden tavoitteiden puitteissa. Tämä prosessi olisi mahdollista samanaikaisesti nähdä myös 'alhaalta ylös' suuntautuvana, ja siihen voitaisiin tuottaa moniäänisyyttä, jos prosessiin yhdistetään strategia-ajatteluun ja liiketoiminnan kehittämiseen lähtökohtaisesti kuuluva kriittinen ajattelu. Kriittisen ajattelun ja kyseenalaistamisen halutaan usein kuitenkin tapahtuvan johdon rajaamissa puitteissa. Globaalissa liiketoiminnassa ylin johto tuottaa strategian lähtökohdaksi omistajien odotukset, mitä havainnollistaa johdon edustajan puhe esimerkkiyrittäjänsä johtamisohjelmassa:

"Sen tosiasian kanssa meidän on elettävä, että omistajat odottavat kannattavuutta ja kasvua." (johdon kommentti)

'Tulos' tuotetaan tosiasiaksi omistajien tahtoon vetoamalla. Tosiasiallistaminen ja 'tulos' -puheen hallitsevuus kieltävät strategian kyseenalaistamisen. Myös johtamisohjelman osallistajat uusintavat puheessaan käsitystä siitä, että valittua linjaa ei tule kyseenalaistaa:

"Strategia, joka kerran on valittu, on toteutettava. Siitä ei enää kannata keskustella, koska muuten olemme siinä tilanteessa, että meillä on sata erilaista strategiaa organisaatiossa." (osallistujan kommentti)

Tehtyyn strategiseen päätökseen sitoutuminen ja valitun suunnan seuraaminen näyttäytyy välttämättömänä, jotta toimintaan saadaan yhdensuuntaisuutta. Toisaalta voi kuitenkin kysyä, kuinka annetaan tilaa uusille aloitteille ja innovatiivisuudelle, uusien toimintatapojen ja liiketoimintamahdollisuuksien syntymiselle.

Kyseenalaistamisen kieltävä osallistaminen määrittyy 'pakotetuksi': se on yhteistyötä johtajien määrittämällä tavalla, ja he pitävät kuitenkin lopulta kiinni vallastaan strategisen tiedon tuottajina (Eriksson & Lehtimäki 1998; Eriksson 1999). Vaikka johto kutsuisikin muita mukaan strategiaprosessiin, siinä ei voi syntyä avointa kriittistä keskustelua, jossa kaikkien näkemykset olisivat yhtä oikeutetusti esillä, koska perusoletuksena on se, että johdon tehtävänä on määrittää oikea ja väärä. Tämän perusoletuksen mukaisesti johto ei voi nähdä itseään vastuullisena, jos hyväksytään se, että muidenkin näkemykset ovat, ainakin periaatteessa, yhtä oikeutettuja (Dahler & Hosking 1995).

5.4 Soveltamisen estäminen

Perustamme strategisen johtamisen opetuksen pääosin yksilöoppimisen prosessiin. Tämän mukaan strategisen johtamisen opit ovat annettavissa yksilöille, jonka jälkeen ne ovat yksilöiden käytettävissä ja hyödynnettävissä. Henkilökohtaisen kehittymisen nähdään toki yhä enemmän nykyään vaativan

"näiden taitojen soveltamista osallistujien liiketoimintojen ja organisaatioiden kehittämiseen" (lainaus esimerkkiyrityksen johtamisohjelman "Opiskelijan opaasta")

Strategisen johtamisen soveltaminen merkityksellistyy kuitenkin pääosin suunnitelmien tuottamiseksi. Vaikka korostetaan sitä, miten osallistujan tulisi saada oma organisaationsa mukaan liiketoiminnan kehittämiseen, osallistajat työstävät suunnitelmia pääosin yksilötyönä.

Sosiaalisen oppimisen näkemyksen mukaan strategisen johtamisen oppimisessa oleellista ei ole yksittäisten tietojen hankinta vaan strategiatyön ammattilaiseksi tuleminen. Strategisen johtamisen osalta olennaista on tällöin mahdollisuus osallistua liiketoiminnan kehittämiseen, ja liiketoiminnan kehittäminen vuorovaikutuksessa. Koska strateginen johtaminen nähdään johdon tehtäviksi, sillä oikeutetaan organisaatiosuhteita, ja korkeamman johtajajohdon omaavat henkilöt käyttävät monin tavoin valtaa estääkseen uusien henkilöiden osallistumista liiketoiminnan kehittämiseen (Contu & Willmott 2003). Yhtäältä valtasuhdetta voidaan tuottaa positiiviseksi palautteeksi tarkoitetulla lausahduksella, jossa ylempi johtaja toteaa

"tämän [strategia] työn varmasti parantaneen osallistujan kykyä ymmärtää liiketoimintaa laajemmin yli oman osaston rajojen" (mentorin kommentti)

Puhumalla osallistujan kyvystä tämä johtaja uusintaa strategisen johtamisen yksilökeskeisyyttä. Samalla hän jättää osallistujan strategiatyön yksilötyöksi ja ulkokohtaiseksi todelliselle liiketoiminnan kehittämiselle, eikä nosta osallistujaa rinnalleen yhteiseen strategiatyöhön. Ylempi johto voi tuottaa myös avoimesti jyrkempää eroa strategisia asioita hoitavan johdon ja osallistujien välille toteamalla, miten

"kurssilla tulisi keskittyä vain teknisiin seikkoihin, eikä esimerkiksi puuttua organisaatioon" (mentorin kommentti)

Myös osallistujat vahvistavat valtasuhdetta jäsentäessään strategisen johtamisen ylemmälle johdolle kuuluvaksi, kun he toteavat, että siihen

"ei näin polvihousuikäisenä taida saada puuttua" (osallistujan itsearviointi)

Osallistujat tulkitsevat kuitenkin johtamisohjelmaan osallistumisen merkinä siitä, että he voisivat identifioitua strategiseen johtoon ja liiketoiminnan kehittäjiksi. He toteavat, että

"se on raskasta, jos todellisia [liiketoiminnan kehittämisen] soveltamismahdollisuuksia ei ole" (osallistujan itsearviointi)

5.5 Keskustelun väheksyminen

Koska painotamme johtamisohjelmissa suunnittelua, ohjaamme osallistujia siihen. Puhumme paljon vuorovaikutuksen tärkeydestä. Emme kuitenkaan varaa riittävästi aikaa keskusteluun koulutus- ja kehittämispäivien aikana, emmekä rakenna päivien sisältöä siten, että osallistujat pääsisivät harjoittelemaan kommunikointia liiketoiminnan kehittämiseen liittyen sekä pohtimaan sitä, mitä eri merkityksiä asioille vuorovaikutuksessa rakentuu ja miten näitä käsityksiä sisällytetään strategiatyöhön.

Koska oma toimintamme ei ohjaa liiketoiminnan vuorovaikutukselliseen kehittämiseen, emme voi olettaa osallistujien lähtevän siihen koulutus- ja kehittämispäivien välillä. Jos kuitenkin jatkuvasti korostamme osallistamista, osallistujat ottavat tarjotun resurssin vastaan siten, että myös he tuottavat puhetta osallistamisesta. Oman kokemuksen mukaan he kuitenkin kertovat omasta vuorovaikutuksestaan henkilöstöön päin hyvin yksisuuntaisin termein. Usein he kuvaavat *"kertovansa"* suunnitelmista tai *"esittelevänsä"* niitä henkilöstölle. Osa osallistujista puhuu vuorovaikutteisemmastakin yhteistyöstä. Joku osallistujista toteaa

"osallistaneensa henkilökuntaa yhteisten asioiden pohtimiseen" ja toinen kertoo "vuorovaikutteisuuden lisääntyneen henkilökunnan välillä strategisia asioita pohdittaessa" (lainaukset osallistujien itsearvioinneista).

Monet osallistujat vetoavat kiireeseen ja liiketoiminnan tuloksellisuuteen, kun he tuottavat käsitystä itsestään johtajina, jotka kyllä haluaisivat keskustella. He kertovat, että

"Asiakastyö korostuu johtamisen kustannuksella", ja

"työtilanteesta johtuen on koko ajan puuttunut aikaa keskustella oman organisaation kanssa"

– sekä toteavat sitten kyynisesti, kuinka

"toisaalta sitä saa, mitä mittaa." (lainaukset osallistujien itsearvioinneista)

He esittävät vallitsevat käytännöt vahvoiksi esteiksi:

"yrityskulttuuri ja tapa toimia asettaa käytännössä rajat aikataulujen ja teknisten asioiden muodossa ja yrityksen sosiaalisen käyttäytymismallin muuttamisessa" (osallistujan itsearviointi)

Osa osallistujista väheksyy keskustelua suuremmin ja määrittää sen sopimattomaksi liiketoiminnan tehokkuudelle

"Business vaatii korkealuokkaista toimintaa ja ammattimaista otetta tavoitteiden saavuttamiseen. Toiset sen sijaan suhtautuvat asioihin liian rennosti ja käyttävät enemmän aikaa keskusteluihin." (osallistujan itsearviointi)

Nämä osallistujat jäsentävät keskustelun – vähätellen *"diskuteeraamisen"* (osallistujan itsearviointi) - korkealuokkaisen ja ammattimaisen toiminnan vastakohtaksi.

6. Valmennuksesta resursseja vuorovaikutukseen

Voimme kuitenkin kyseenalaistaa vallitsevia käytäntöjä sekä muuttaa ja kehittää niitä tuottamalla uusia käytäntöjä strategisen johtamisen koulutus- ja kehittämisohjelmien puitteissa. Tässä kirjoituksessa olen tarkastellut strategisen johtamisen koulutuksen toteuttamista ja sitä, miten uusinnamme siinä strategisen johtamisen perusoletuksia ja yksilökeskeisyyttä. Myös koulutuksessa on tärkeä pysähtyä kyseenalaistamaan osallistujien vallitsevia perusoletuksia strategisesta johtamisesta: miten se ymmärretään ja kenelle se kuuluu. Jos näemme, että olisi tärkeä kehittää liiketoiminnan ymmärrystä laajemmin organisaatiossa ja saada suurempi osa ihmisiä ideoimaan ja oma-aloitteisesti kehittämään toimintaa, on tunnistettava se, miten vallitsevat käsityksemme ja käytäntömme mahdollisesti estävät tätä. Samalla kohtaamme sen, haluammeko lähteä muuttamaan käsityksiämme ja käytäntöjämme, ja mitä se vaatii.

Strategisen johtamisen koulutuksessa osallistujia voidaan ohjata harjoittelemaan sitä, miten he valmentavat omaa organisaatiotaan ymmärtämään enemmän toiminnastaan, toimintaympäristön muutoksista sekä oman toiminnan kehittämisestä kyseessäolevassa tilanteessa. Ensin liiketoiminnan vuorovaikutteista kehittämistä harjoitellaan koulutus- ja kehittämisspäivien aikana. Päivien aikana varaamme aikaa siihen, että osallistujat kertovat itsestään ja liiketoiminnastaan. Strategisen johtamisen

peruskonsepteja voidaan antaa työkaluiksi siihen, että osallistujat hahmottavat niiden kautta liiketoimintaansa ja sen kehittämishaasteita. Teorioiden ja viitekehysten painottamisen sijaan olennaista on liittää nämä konseptit osallistujien liiketoimintojen sisältöön siten, että osallistujat alkavat jo ensimmäisessä tilaisuudessa soveltaa konsepteja omien liiketoimintojensa ja kokemustensa hahmottamiseen sekä yhteiseen keskusteluun.

Luovuutta ja vuorovaikutuksellisuutta voidaan edistää myös siten, että poiketaan totutuista ratkaisujen tuottamistavoista. Perinteisten esitystapojen sijaan voidaan asioita visualisoida tai tuottaa draaman keinoin. Kun toiset osallistujat tulkitsevat esityksiä esittäjien lisäksi toinen toisilleen, rakennetaan uutta käsitystä tilanteesta yhdessä. Erilaiset tulkinnat tuovat esiin myös toimintaan liittyviä perusoletuksia, joita voidaan käsitellä. Osallistujat voivat käyttää tämän yhteisen työstämisen kautta syntyneitä käsitteitä liiketoimintojensa jatkokäsittelyssä.

Erityisesti osallistujia ohjataan harjoittelemaan sitä, kuinka he kutsuvat muita mukaan keskusteluun koulutus- ja kehittämistilaisuuksien välillä. Tätä voimme tukea siten, että sisällytämme ohjelman rakenteeseen keskusteluun ja vuorovaikutukseen ohjaavia prosesseja. Suuntaamme siis välityön tekemisen sellaiseksi prosessiksi, jossa osallistujat synnyttävät ajatuksia liiketoiminnan kehittämiseksi yhdessä niiden henkilöiden kanssa, joiden kanssa kehittämistä tulisi lähteä myös toteuttamaan. Tähän liittyy sen miettiminen, mikä on osallistujan oman organisaation valmius pohtia toimintaympäristön muutoksia ja niiden vaikutuksia omaan toimintaan. Valmiuden määrittämisen kautta päästään kehittämään oman organisaation kokemuksiin liittyviä konsepteja ja keinoja, joita osallistujat voivat käyttää keskustelun edistämiseksi.

Esimerkkiyritykseni johtamisohjelmassa koettiin tärkeäksi avata keskustelu liiketoiminnan kehittamisestä osallistujan ja hänen esimiehensä välillä. Sen tukemiseksi olemme rakentaneet ohjelman sisältöön prosessin, jota nimitämme mentoroinniksi. Tyypillisestä mentori-määritelmästä poiketen olemme suositelleet, että osallistujan esimies toimii hänen mentorinaan. Mentorin tehtäväksi sovimme sen, että hän kommentoi osallistujan suunnitelmia koulutus- ja kehittämispäivien välillä. Koska organisaatiossa ei oltu totuttu keskustelemaan liiketoiminnan kehittamisestä laajemmin, loi 'mentorointiprosessi' tälle keskustelulle struktuuria. Keskusteluun on kannustanut osaltaan se, että mentori on toiminut myös johtamisohjelmaan yhdistetyn virallisen tutkinnon arvioijana: hänen tehtävänä on arvioida suunnitelmat myös tutkintoon kuuluvina suorituksina. Osallistujat kertovat, kuinka *"tutkinnon suorittaminen"* ja *"mentorin vakava suhtautuminen"* on osaltaan *"kannustanut"* heitä työstämään suunnitelmat (lainaukset osallistujien itsearvioinneista). Kun se, saako osallistuja tutkinnon suoritettua, riippuu osaltaan siitä, käykö mentori hänen työstämänsä suunnitelmat läpi, ovat osallistujat saaneet patistettua mentoriaan keskusteluun liiketoiminnan kehittamisestä. Johtamisohjelmiin on myös sisällytetty koulutus- ja kehittämispäiviä, joiden aikana osallistujat ja mentorit työstävät yhdessä liiketoiminnan kehittämistä konsultin ohjauksessa.

Osallistujan ja hänen kollegoidensa tai alaistensa välille olemme käynnistäneet keskustelua siten, että osallistuja ohjaa ryhmänsä toiminnan kehittämistä koulutus- ja kehittämisspäivien välillä. Osallistujaa on autettu käynnistämään keskustelua esimerkiksi siten, että ryhmä on voinut arvioida anonyymisti toimintaansa, ja keskustelu käynnistyy arviointipalautteen käsittelystä. Osallistujat merkityksellistävät yhteisen keskustelun ja sille varatun ajan tärkeäksi todetessaan, että

”innostusta ja ideoita löytyy paljon, kun otetaan aikaa yhdessä ja mietitään asioita.” (osallistujan itsearviointi)

Osallistujat voivat kokea keskusteluun ohjaavien työkalujen – anonyymin kyselyn tai toiminnan arviointiin ja kehittämiskohteiden määrittämiseen liittyvien konseptien ja ohjeistuksen – auttavan keskustelun avaamista. Tätä kuvaa seuraava lainaus osallistujan itsearvioinnista:

”ryhmäkyselyn tulosta pidetään neutraalina tapana lähestyä ongelmalueita. Joku muu oli tavallaan analysoinut ryhmän heikkoudet.” (osallistujan itsearviointi)

Tässä esimerkissä rakentuu kuitenkin samalla käsitys, että ongelmista on vaikea puhua. Tämä määrittää suureksi haasteeksi sellaisen keskustelun, jossa voitaisiin tuottaa näkemyksiä monista eri näkökulmista.

Olemme suunnanneet osallistujien huomiota ihmisten erilaisuuteen, keskusteluun ja vuorovaikutukseen myös henkilökohtaista ajattelu- ja toimintatapaa kuvaavien ja ’mittaavien’ mallien ja henkilökohtaisten profiilien avulla. Tällaiset mallit perustuvat yleensä käsitykseen ihmisen persoonallisuudesta ja taidoista melko pysyvänä kokonaisuutena, eikä niinkään identiteetistä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuvana ja muuttuvana. Mallien ja henkilökohtaisten profiilien avulla voidaan kuitenkin ohjata osallistujia kiinnittämään huomiota ihmisyyteen liiketoiminnassa. Osallistujat kertovat positiivisesti *”oman minän avautumisesta”* henkilökohtaisten profiilien kautta. Lisäksi ’Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat’ ohjaavat osallistujia tuottamaan paljon pohdintaa tarpeestaan *”kehittää vuorovaikutusta ja lisätä keskustelua”* (lainaukset osallistujien itsearvioinneista). Haasteena on ollut kuitenkin se, että vuorovaikutuksen kehittäminen määrittäisi osaksi liiketoiminnan kehittämistä.

Sekä osallistujien että muun organisaation ymmärrystä voimme kuitenkin kehittää, kun painotamme prosessia suunnitelmien sijaan. Tällöin myös välitöiden purkamisissa ja tarkasteluissa koulutus- ja kehittämisspäivien aikana kiinnitetään huomiota tuotettujen dokumenttien ja esitysten lisäksi erityisesti siihen, miten ne on työstetty eli miten organisaatiossa on saatu aikaan yhteistä käsitystä kehittämisestä. Osana tätä prosessia osallistujia ohjataan synnyttämään organisaationsa kanssa yhteistä käsitystä myös siitä, kuinka jatkossakin seurataan ja kehitetään tilannetta, kuinka kyseenalaistetaan itsestäänselvyyksiksi kasvaneita asioita sekä tuotetaan edelleen uusia aloitteita ja kehittämistavoitteita.

Johtamisohjelmia voitaisiin edelleen kehittää myös siten, että niistä muodostetaan liiketoiminnan kehittämisfoorumi aikaisemman osallistujan lisäksi tämän esimiehelle ja alaisille sekä kollegoille, yhteistyökumppaneille ja asiakkaille. Kohderyhmän määrittelyn laajentamista voi kritisoida sen vaatimilla resursseilla. Vastakysymyksenä voi esittää, miten paljon resursseja vie se, kun vain organisaation eliittiä koulutetaan yhä enemmän ja enemmän asiassa, joka vaatii kuitenkin koko organisaation sekä laajempien sidosryhmien hyväksymää tulkintaa. Ihmiset ovat usein oman työnsä parhaita asiantuntijoita, ja heidän osaamisensa tulisi saada mukaan toiminnan kehittämiseen. Innovatiivisuuden ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien edistäminen sekä ihmisten motivoituminen tarkoittaa tällöin sitä, että kaikista organisaation jäsenistä tulee liiketoiminnan kehittäjiä.

7. Lähteet

- Argyris, C. – Schön, D.A. (1996) *Organizational learning II. Theory, method and practice*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy*. McGraw-Hill: New York.
- Berger, P. – Luckmann, T. (1994) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. (alkuteos *The social construction of reality* 1966, käännös Vesa Raiskila) Gaudeamus: Helsinki.
- Calás, M. (1992) Another silent voice? Representing "Hispanic woman" in organizational texts. Teoksessa: *Gendering organizational analysis*, toim. A.J. Mills – P. Tancred. 201– 221. Sage: Newbury Park.
- Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Contu, A. – Willmott, H. (2003) Re-embedding situatedness: the importance of power relations in learning theory. *Organization Science*, 14/ 3: 283–296
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and Organizational Analysis*. Gover: England.
- Dahler, H.P. – Hosking, D-M. (1995) The Primacy of Relations in Socially Constructing Organisational Realities. Teoksessa: *Management and Organisation: Relational Alternatives to Individualism*, toim. D-M. Hosking – H.P. Dahler – K.J. Gergen, 1 - 28. Aldershot, Avebury: UK.
- Gergen, K. J. (1999) *An Invitation to Social Construction*. Sage, London, Thousand Oaks: New Delhi.
- Easterby-Smith, M. (1997) Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. *Human Relations*, 50/9: 1085–1113.
- Eisenhardt, K. – Santos, F.M. (2002) Knowledge-based view: a new theory of strategy? Teoksessa: *Handbook of Strategy and Management*, toim. A. Pettigrew – H. Thomas – R. Whittington, luku 7. Sage: London
- Eriksson, P. (1999) ...on aika tehdä lopullinen ratkaisu. Strateginen johtaminen ja osallistuminen tietoyhteiskunnan kaupungeissa. Teoksessa: *Tietoyhteiskunta seisakkeella. Teknologia strategiat ja*

- paikalliset tulkinnat*, toim. P. Eriksson – M. Vehviläinen, 32-52. Söphi: Jyväskylä.
- Eriksson, P. – Lehtimäki, H. (1998) Strategic Management of a Local Information Society – a Constructionist Perspective on the Production and Evaluation of Strategy Documents. *Hallinnon tutkimus*, 17/4: 290–301.
- Fairclough, N. (2003) *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. Lontoo: Longman.
- Foucault, M. (1980) *Power/knowledge*. Brighton: Harvester.
- Gherardi, S. – Nicolini, D. – Odella, F. (1998) Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. *Management Learning*, 29/3, 273–298.
- Hamel G. – Prahalad C.K. (1994) *Competing for the Future*. Boston: HBS Press.
- Johnson, G. – Melin, L. – Whittington, R. (2003) 'Guest editors' introduction : Micro strategy and strategizing : towards an activity-based view'. *Journal of Management Studies*, 40/1: 3–22.
- Knights, D. – Morgan, G. (1991) Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12/2: 251–273.
- Lave, J. – Wenger, E. (1991) *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Levy, D.L. – Alvesson, M. – Willmott, H. (2003) Critical approaches to strategic management. Teoksessa: *Studying Management Critically*, toim. M. Alvesson – H. Willmott, 92–109. Sage: London.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (1998) *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. Prentice Hall: London.
- Mintzberg H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press: New York
- Pettigrew, A. (1985) *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Basil Blackwell: Oxford.
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press: New York.
- Sanchez, R. – Heene A. (2003) *The New Strategic Management: Organization, Competition, and Competence*. John Wiley and Sons: London.
- Scarbrough, H. (1998) Path(ological) dependency? Core competence from an organizational perspective. *British Journal of Management*, 9: 219–232.
- Vaara, E. – Kleymann B. – Seristö H. (2004) Strategies as Discursive constructions: The Case of Airline Alliances. *Journal of Management Studies*, 41/1.
- Wenger, E. (1998) *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Whittington, R. (1993) *What is Strategy - and Does It Matter?* Routledge: London.

ESSEE 2

Vaara Eero - Laine Pikka-Maaria (2006)

Kohti uutta paradigmaa? Kriittinen diskurssianalyysi metodologiana strategiatutkimuksessa.

Kirjassa *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*, toim. Marja-Liisa Kakkuri-Knuutila – Kristiina Rolin – Elina Henttonen, 155-173. Gaudeamus, Helsinki.

Esseen on julkaissut Gaudeamus, Helsinki. Essee julkaistaan uudelleen tässä väitöskirjassa Gaudeamuksen luvalla.

Kriittinen diskurssianalyysi metodologiana strategiatutkimuksessa

Eero Vaara & Pikka-Maaria Laine

Liiketaloustieteet ovat melko nuoria tieteitä, joita on leimannut positivistinen tiedekäsitys. Tämän näkemyksen mukaan tieteellisen tutkimuksen pitäisi perustua havaittuihin tosiasioihin ja tuottaa objektiivista tietoa maailmasta. Yhteiskunnallisten ilmiöiden sosiaalisesti rakentunut luonne tai tutkijoiden oma rooli tiedon tuottajina eivät ole tässä ajattelussa saaneet kovinkaan paljon huomiota. Liiketaloustieteellinen tutkimus on useimmiten ollut myös normatiivista siinä merkityksessä, että tavoitteena on ollut tuottaa yritysten johtamiselle hyödyllistä tietoa ja toimintasuosituksia. Yleensä nämä lähtökohdat ovat merkinneet nimenomaan yritysjohton näkökulman korostamista ja vastaavasti kritiikitöntä suhtautumista talousjärjestelmän ideologisiin ulottuvuuksiin tai yritysmaailman valtarakenteisiin. Muutamilla liiketaloustieteiden alueilla, kuten organisaatiotutkimuksessa, positivistis-normatiivisen valtavirtatutkimuksen rinnalle on kasvanut vaihtoehtoisia tutkimusparadigmoja (esim. Burrell & Morgan 1979). Nämä erilaiset institutionalisoituneet tavat tehdä tutkimusta ovat muun muassa tarjonneet mahdollisuuden kritisoida valtavirtatutkimusta ja rakentaneet siltoja liiketaloustieteiden ja muiden yhteiskuntatieteiden välille. Toisilla alueilla – kuten yritysten strategioita, organisaatio- ja johtamismalleja sekä päätöksentekoprosesseja tutkivassa strategiatutkimuksessa – valtavirrasta eroavat tutkimukset ovat kuitenkin olleet harvassa.

Lähtökohtamme on, että tällainen vaihtoehdottomuus on strategiatutkimukselle ongelma. Vaihtoehdottomuudesta on seurannut, että strategiatutkijat eivät ole halunneet tai pystyneet tutkimaan kovinkaan syvällisesti talouden ja organisaatioiden sosiaalista rakentumista ja valottamaan esimerkiksi tiettyihin päätöksentekomalleihin, organisaatiomuu-
toksiin tai johtamismuoteihin liittyviä ongelmia. Itse asiassa esimerkiksi strategioihin tai strategiatyöhön liittyviä valtakysymyksiä pohtivat tutkimukset ovat edelleen marginaalisessa asemassa tällä tutkimusalueella. Kriittinen tutkimus on strategiakentässä ollut erityisen harvinaista, vaikka poikkeuksiakin onneksi löytyy (mm. Smircich & Stubbart 1985; Knights & Morgan 1991; Alvesson & Willmott 1995; Barry & Elmes 1997; Eriksson & Lehtimäki 1998; Levy, Alvesson & Willmott 2003; Vaara, Kleymann & Seristö 2004; Samra-Fredericks 2003).

Esitämme tässä luvussa yhden vaihtoehtoisen tavan tutkia strategioita ja strategiaprosesseja. Tämä vaihtoehto perustuu kriittiseen tutkimusperinteeseen. Lähtökohtanamme on erityisesti kriittinen diskurssianalyysi (esim. Fairclough 1995; 2003; Wodak & Meyer 2001). Se on sekä teoreettinen viitekehys että metodologia, jonka avulla voidaan tarkastella sosiaalisen ja organisatorisen todellisuuden kielellistä rakentumista. Kriittinen diskurssianalyysi voidaan siis nähdä eräänlaisena vaihtoehtona strategiatutkimuksen valtavirralla.

Tässä luvussa käymme ensin lyhyesti läpi olemassa olevaa strategiatutkimusta ja siihen liittyvää tiedeihannetta. Sen jälkeen kuvaamme, mitä kriittinen diskurssianalyysi tarkoittaa ja miten sitä voidaan soveltaa strategiatutkimukseen. Esitämme erityisesti, että kriittistä diskurssianalyysia voidaan soveltaa kolmentyyppisiin tutkimuskysymyksiin strategiatutkimuksessa: (1) strategiadiskurssiin liittyvien ideologisten ulottuvuuksien esiin nostamiseen, (2) strategiadiskurssien rakentumiseen liittyvien diskursiivisten käytäntöjen tarkempaan tutkimukseen ja (3) strategiadiskurssiin liittyvien toimijuus- ja valtakysymysten analyysiin.

Katsaus strategiatutkimukseen

Strateginen johtaminen on melko uusi liikkeenjohdon käytäntö ja tutkimusala. Sen juuret ovat kuitenkin sodankäynnin käsitteistössä ja sodankäyntiin liittyvissä kirjoituksissa, joista merkittävimpinä pidetään kiinalaisen Sunzin kirjoituksia jo 400-luvulla ennen ajanlaskun alkua (Sunzi 2005). Liikkeenjohtoon liittyvänä tieteenalana strateginen johtaminen alkoi kehittyä amerikkalaisissa yliopistoissa toisen maailmansodan jälkeen. Taustaa loi liikkeenjohdon tutkimusperinne, joka oli syntynyt vuosisadan alkupuolella tarkastelemaan yritysten sisäisiä toimintoja sekä niiden ohjausta ja kontrolloimista. Toisen maailmansodan jälkeen länsimaisten yritysten toimintaympäristö alkoi muuttua yhä monimuotoisemmaksi. Liiketaloustieteilijöiden mukaan toimintaympäristön kehitystä tuli tarkastella systemaattisesti ja sen avulla luoda yrityksille ja muille organisaatioille toimintaa ja kehitystä ohjaava ”strategia”. Näin tutkijoilla oli merkittävä ja aloitteita tekevä rooli strategisen johtamisen ajattelun ja kielten kehittämisessä. Yritysjohdajat puolestaan omaksuivat tämän ajattelun nopeasti, koska se tuntui tarjoavan käteviä käsitteellisiä työkaluja kiristyvän kilpailun hahmottamiseen ja kasvulähtöisten tavoitteiden oikeuttamiseen eri sidosryhmille (esim. Knights & Morgan 1991).

Liiketaloustieteiden joukossa strateginen johtaminen on nykyisin vakiintunut tieteenala, jolla on syntynyt erilaisia määrittäyksiä strategialle liiketoiminnan kuvaajana, joka valaisee erityisesti organisaation ja markkinoiden välistä suhdetta. Esimerkiksi Richard Whittington (1993) luokittelee lähestymistavat neljän koulukunnan alle, kun taas Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand ja Joseph Lampel (1998) jakavat strategiatutkimuksen kymmeneen koulukuntaan. Eri koulukuntien lähestymistavat vaihtelevat strategian rationaalisesta suunnittelusta sen syntyneeseen organisaation käytännöissä. Vakiintuneimmat ja vanhimmat käsitteet strategiasta perustuvat rationalistiseen lähestymistapaan. Siinä strategian nähdään muotoutuvan rationaalisessa suunnitteluprosessissa, jota organisaation ylin johto ohjaa (esim. Chandler 1962; Ansoff 1965; Porter 1980). Strateginen johtaminen hahmotetaan lineaarisesti etenevänä prosessina, jossa johto määrittää strategiat ja antaa ne organisaatioon toteutettavaksi.

Suunnittelua korostavan lähestymistavan rinnalle on noussut toimintaa korostava suuntaus, jossa strategian nähdään muotoutuvan organisaation käytännöissä (esim. Pettigrew 1973; 1987; Whittington 1993; Mintzberg 1994; Hamel & Prahalad 1994; Johnson ym. 2003; Jarzabkowski 2005). Tämän näkökulman mukaan strategia syntyy organisaation toiminnoissa, prosesseissa ja eri toimijoiden välillä esimerkiksi oppimisen, valtapoliittisten pelien, kulttuurin tai innovatiivisten yksilöiden myötä. Näiden tutkimusten voidaan ajatella liittyvän sosiaaliseen konstruktionismiin, jonka mukaan sosiaaliset ilmiöt ja käsitteet – esimerkiksi strategia – tuotetaan sosiaalisesti tietyssä ajassa ja paikassa (sosiaalisesta konstruktionismista ks. Rolin tässä teoksessa). Näissäkin tutkimuksissa päädytään kuitenkin hyvin normatiivisiin suosituksiin siitä, mitä johdon tulisi tehdä, jotta yrityksellä olisi paras mahdollinen strategia.

Nämäkään tutkimukset eivät ole tarkastelleet kriittisesti strategiakieltä, strategisen suunnittelun ja johtamisen käytäntöjä tai näiden omaksumisen seurauksia. Viime aikoina useat tutkijat ovat kuitenkin esittäneet kriittisiä näkökulmia ja kyseenalaistaneet vallitsevan strategiatutkimuksen paradigmaattisia lähtökohtia. Kriittiset pohdinnat ovat johtaneet kysymyksiin, miksi nimenomaan ”strategian” katsotaan olevan paras organisaation päätoimintakenttä määrittävä oppi ja kieli ja miksi juuri johto on etuoikeutettu strateginen toimija (mm. Smircich & Stubbart 1985; Knights & Morgan 1991; Alvesson & Willmott 1995; Barry & Elmes 1997; Eriksson & Lehtimäki 1998; Levy, Alvesson & Willmott 2003; Vaara, Kleymann & Seristö 2004; Samra-Fredericks 2003). Liitymme omalla tarkastelullamme tähän kriittiseen tutkimusperinteeseen, kun tarkastelemme strategiaa kriittisen diskurssianalyysin näkökulmasta.

Mitä kriittinen diskurssianalyysi on?

Diskurssianalyysi on poikkitieteellinen metodologia. Se perustuu sosiaalisen konstruktionismin näkökulmaan, jonka mukaan kielen käyttö luo sosiaalista todellisuutta. Käyttäessämme kieltä me annamme merkityksiä kohteille, joista puhumme, ja samalla rakennamme tietynlaista todellisuutta. Kieli ei siis ainoastaan kuvaa sosiaalista todellisuutta vaan on osa

sosiaalista todellisuutta itseään. Diskurssianalyysi onkin kielenkäytön ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimusta, jossa analysoidaan sitä, miten yhteistä sosiaalista todellisuutta tuotetaan erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993; van Dijk 1997).

Diskurssianalyysia on käytetty jo pitkään monilla tieteenaloilla (esim. van Dijk 1997). Se on liitetty usein postmoderniin ja poststrukturalistiseen filosofiaan (esim. Foucault 1990; 1995). Diskurssi ja diskurssianalyysi on määritelty monin eri tavoin. Eri tieteenaloilla on erilaisia vakiintuneita määrittelyjä diskurssille; esimerkiksi lingvistit näkevät sen kielenkäyttönä, psykologit kognitiona ja sosiologit sosiaalisena vuorovaikutuksena (van Dijk 1997). Analyysin kohteet ja tasot ulottuvat kielellisistä ilmaisista metadiskursseihin (Alvesson & Kärreman 2000) ja metodit vaihtelevat yksityiskohtaisesta tekstianalyysistä aina laajempien ja yleisempien yhteiskunnallisten ja kulttuuristen diskurssien tunnistamiseen. Tutkimuksissa on eroja myös siinä, kuinka neutraali tai kriittinen tutkijoiden asenne tutkimuksessa on (Phillips & Hardy 2002).

Me näemme diskurssit merkitysjärjestelminä. Ne koostuvat kielen käytöstä tai muusta merkitysvälitteisestä toiminnasta, kuten kuvista, symboleista tai artefakteista. Näin diskurssit rakentavat sosiaalista todellisuutta, käsitystä jostain asiasta. ”Totuudeksi” määrittäytyy se, mikä on tietystä yhteisössä yhteisesti jaettua tietyn merkitysjärjestelmän sisällä. Kriittisen lähestymistavan mukaisesti haluamme kiinnittää huomiota diskurssien merkittävään yhteiskunnalliseen rooliin: miten diskurssit tuovat mukanaan tietynlaisia ideologioita käsityksiä, miten tietynlaiset ilmiöt ja toimintatavat oikeutetaan ja luonnollistetaan sen avulla ja miten diskurssit uusintavat tietynlaisia valtasuhteita.

Kriittisen diskurssianalyysin lähtökohtana on yleensä oletus joidenkin valta- ja alistussuhteiden olemassaolosta. Useimmiten tämä merkitsee ranskalaisen filosofin Michel Foucault’n käsitysten mukaista maailmankuvaa, jossa olennaisessa asemassa ovat valtaa määrittävät diskursiiviset käytännöt. Foucault’n mukaan valta ei ole yksilöiden omaisuutta vaan se kietoutuu sosiaalisiin käytäntöihin ja sitä harjoitetaan kaikissa vuorovaikutussuhteissa (Foucault 1990; 1995). Myös ihmisen identiteetti rakentuu osana erilaisia sosiaalisia käytäntöjä. Yhden ja yhtenäisen identiteetin sijasta kullekin yksilölle voi rakentua monta, eri konteksteissa toteutuvaa

identiteettiä. Foucault'n mukaan valta toimiikin siten, että se houkuttelee ihmisiä toimimaan tiettyjen käytäntöjen mukaisesti, jotka puolestaan rakentavat tietynlaista identiteettiä. On kuitenkin huomattava, että vaikka toimijat eivät useinkaan tiedosta sitä, miten diskurssit rajoittavat tai mahdollistavat erilaisia merkityksen tuottamisen tapoja, he voivat myös tarkoituksellisesti hyödyntää erilaisia diskursiivisia käytäntöjä ja siten rakentaa tietynlaista identiteettiä.

Kriittisen diskurssianalyysin merkittäviä suuntauksia edustavat Norman Fairclough ja Ruth Wodak. Fairclough'n (1995; 2003) analyysi on kolmiulotteinen siten, että se yhdistää analyysin kohteena olevan tekstin diskursiivisiin käytäntöihin ja sijoittaa ne puolestaan yhteiskunnalliseen ja historialliseen kontekstiin. Tekstitasolla analysoidaan mikrotason tekstielementtejä, diskursiivisten käytäntöjen tasolla analysoidaan tekstien tuottamista ja tulkintaa ja sosiaalisten käytäntöjen tasolla tarkastellaan sekä tilannekohtaista että institutionaalista kontekstia. Wodak (1996; 2001a; 2001b) painottaa diskurssihistoriallisella metodillaan erityisesti sitä, miten diskurssit syntyvät aina jossakin tietyssä historiallisessa yhteydessä.

Vaikka eri analyysitasot – teksti, diskurssi ja sosiaaliset käytännöt – ovat tärkeitä, on tutkimuksessa usein valittava ensisijainen tarkastelutaso. Mielestämme erityisesti organisaatio- ja liikkeenjohtotutkijoiden olisi hyvä keskittyä ensisijaisesti tarkastelemaan sitä, miten diskurssit ja sosiokulttuuriset käytännöt liittyvät yhteen. Vaikka tiukka aineistolähtöinen tekstianalyysi voi luoda uutta tietoa organisaatiotutkimukseen, se ei aina riitä siihen, että yksittäiset tekstit pystytään liittämään diskursseihin ja sosiokulttuurisiin käytäntöihin. Olennaista on ymmärtää tekstien historiallinen, kulttuurinen ja yhteiskunnallinen yhteys sekä ne tavat, joilla tietyt käytännöt tehdään oikeutetuiksi (ks. myös Vaara & Tienari 2004).

Kriittiseen diskurssianalyysiin voidaan liittää seuraavat viisi ominaisuutta:

- (1) Sen tarkoituksena on kyseenalaistaa yhteiskuntaan, politiikkaan ja talouteen liittyviä itsestäänselvyksiä, tehdä valtasuhteet näkyviksi ja raivata tilaa vaihtoehtoisille diskursseille ja tiedoille.
- (2) Kriittisessä diskurssianalyysissä korostetaan sitä, että merkityksellinen toiminta on kontekstisidonnaista. Kielenkäytön analysointi vaatii tietoa käsiteltävän ilmiön yhteiskunnallisesta kontekstista. Diskursseja

on tarkasteltava osana laajempaa kulttuurista, sosiaalista ja institutionaalista ympäristöä. Erilaisia analyysitekniikoita käyttämällä tekstejä tarkastellaan johtolankoina niihin laajempiin diskursseihin, joihin ne sisältyvät. Tutkimuksessa on otettava huomioon myös tilanteiden ja käsitteiden historiallinen kehitys.

- (3) Kontekstuaalisuuteen liittyvät kiinteästi myös intertekstuaalisuuden ja interdiskursiivisuuden käsitteet. Intertekstuaalisuus merkitsee sitä, että yksittäinen teksti tai kielellinen teko voidaan ymmärtää vain liittämällä se toisiin teksteihin ja kielellisiin tekoihin. Interdiskursiivisuus puolestaan tarkoittaa, että merkitysjärjestelmät eivät ole itseriittoisia yksikköjä vaan niihin on integroitunut elementtejä toisista diskursseista.
- (4) Diskurssit liittyvät tiettyihin ideologioihin. Tietyissä konteksteissa tietyt diskurssit ovat hallitsevia, jolloin voidaan puhua niiden välisestä diskurssijärjestyksestä. Ei kuitenkaan ole samantekevää millaiset seurauksiltaan kenties hyvinkin erilaiset sosiaalisen todellisuuden versiot saavat hallitsevan aseman. Kriittisessä diskurssianalyysissä voidaan paneutua ideologisiin seurauksiin ja tämän pohjalta kritisoida sellaisia käytäntöjä ja diskursseja, jotka ovat oikeuttamassa erilaisia alustussuhteita. Tutkija voi myös mennä pidemmälle spekulatiiviseen pohdintaan ja luoda uusia tulkintoja ja käytäntöjä, jotka avaavat uusia näkemyksiä käsiteltävään ilmiöön (Jokinen & Juhila 1993).
- (5) Kriittiselle diskurssianalyysille on myös ominaista vahva refleksiivisyys (refleksiivisyydestä ks. Katila & Meriläinen sekä Lagerspetz tässä teoksessa). Tutkija ei ole neutraali havainnoija, vaan hän tekee tietynlaisia kriittisiä tulkintoja joistakin lähtökohdista. Olennaista on, että tutkija itse tiedostaa taustaoletuksensa ja ymmärtää osallistuvansa sosiaalisen todellisuuden luomiseen tutkimusta tehdessään.

Strategiadiskurssien ideologiset ulottuvuudet

Kun strategiaa tarkastellaan diskurssina, on mahdollista hahmottaa diskursseihin liittyviä ideologisia lähtökohtia ja seurauksia, jotka jäävät helposti huomaamatta perinteisessä tarkastelussa. Erityisesti strategiadiskurssien militaristinen historia, strategiaan liittyvä rationalismi, uusliberalismi

ja nykyiseen strategiapuheeseen liittyvät uskolonialistiset piirteet ovat tärkeitä tutkimuskysymyksiä.

Siitä huolimatta, että strategiadiskurssien tärkeimmät käsitteet ilmi-selvästi tulevat *militaristisesta diskurssista*, näiden käsitteiden mukanaan tuomiin arvoihin ja ideologisiin latauksiin on kiinnitetty erittäin vähän huomiota (ks. kuitenkin Knights & Morgan 1991). Strategiadiskurssi on omaksunut sodankäyntiin liittyviä käsitteitä ja siten rakentanut yritysten välisestä kilpailusta maailmaa, jossa esimerkiksi voittaminen ja häviäminen, johtajiin liitettävä sankaruus ja dramaattiset toimenpiteet näyttävät luonnollisilta. Samoin voidaan ajatella, että dramaattisiin päätöksiin liittyvät ei-toivotut seuraukset ovat ymmärrettävä osa todellisuutta, esimerkkinä vaikkapa yritysten massiiviset irtisanomiset toiminnan tehostamiseksi.

Militaristisesta näkökulmasta yritysten sisäiseen päätöksentekoon kuuluu puolestaan kyky tehdä nopeita päätöksiä sekä selkeä hierarkia. Tämän voi nähdä rakentavan toimintamalleja, joissa ylhäältä alas suuntautuvan käskemisen ajatellaan olevan luonnollinen tapa tehdä päätöksiä. Esimiehen valta-asema pönkittyy ja alaisten rooliksi jää helposti käskyjen toteutus. Militaristiseen maailmankuvaan liittyy lisäksi epäilemättä tietyn-tyyppinen maskuliinisuus: miehisinä pidettyjen arvojen ja homososiaali-suuden korostaminen. Samalla naisellisia pidetyt arvot ja naiset helposti marginalisoidaan.

Olisi kuitenkin väärin edetä liian yksinkertaisesti tällaisessa analyysissä. Vaikka strategiadiskurssin militaristiset juuret ja mielikuvat epäilemättä yleisesti vahvistavat edellä mainittuja uskomuksia ja ajattelutapoja, riippuu tietenkin kulloisestakin kontekstista ja tulkinnasta, millaisia vaikutuksia strategiadiskursseilla on yrityksiin tai muihin organisaatioihin ja niissä toimiviin ihmisiin. Strategiadiskurssi ei välttämättä eroa kovin-kaan paljon esimerkiksi perinteisen byrokraattisen organisaation tai viran-omaisvetoisen julkisen päätöksenteon diskursseista ja ideologioista. Yksi tärkeä syy tähän on historiallisen nationalismiin ja militarismin diskurssien yhteen kietoutuminen. Tämä näkyy erittäin selvästi monien valtiokoneis-tojen organisoinnissa, joissa hierarkkiset esimies–alais-suhteet sekä armei-jaa muistuttavat tarkasti määritellyt vastuualueet ovat edelleen tyypillisiä. Tämä ei merkitse sitä, että strategiadiskurssin militaristinen retoriikka täytyisi sivuuttaa. Päinvastoin, strategiadiskurssin leviäminen vahvistaa

perinteisiä – monella tavalla epädemokraattisia – käyttäytymis- ja päätöksentekomalleja.

Strategiadiskurssi liittyy kiinteästi tietynlaiseen *instrumentaaliseen eli välineelliseen rationalismiin*. Tärkeimmäksi tavoitteeksi tuotetaan oman yrityksen organisaation menestyminen markkinoilla, ja tämä katsotaan voitavan saavuttaa resurssien mahdollisimman tehokkaalla hyödyntämisellä. Tähän liittyy läheisesti ajatus siitä, että myös yrityksessä toimivat ihmiset ovat resursseja, joita voidaan käyttää hyväksi suuremman yhteisen hyvän tavoittelussa. Siten esimerkiksi massiiviset irtisanomiset on helppo hyväksyä välttämättöminä. Tämä instrumentaalisuus on merkittävä filosofinen kysymys, koska ihmisten välineellistäminen on ristiriidassa sen kulttuurissamme yleisesti hyväksytyn näkemyksen kanssa, että ihminen on päämäärä itsessään. Monien organisaatioiden työntekijät kokevat itsensä voimattomiksi ja kyvyttömiksi vaikuttamaan asioihin, ja tässä yhteydessä voi hyvin ajatella, että tällaiset kokemukset liittyvät instrumentaaliseen ihmiskuvaan.

On helppo nähdä, että instrumentaalisen rationaalisuuden takana on *uusliberalistinen kapitalistinen ideologia*. Voidaan perustellusti väittää, että strategiadiskurssi on nimenomaan kasvanut toisen maailmansodan jälkeisenä aikana osana uusliberaalia talouskäsitystä, joka on nyt saavuttanut kiistattoman hegemonisen aseman maailmassa. Vapaa kilpailu erilaisilla markkinoilla ja pyrkimys tuottaa mahdollisimman hyvä tuotto omistajien sijottamalle pääomalle ovat nykyisin hyväksytyjä ja luonnollisia toiminnan lähtökohtia paitsi yrityksissä myös muunlaisissa organisaatioissa. Tässä voidaan nähdä symbioottinen yhteys: yhtäältä strategiadiskurssi on kehittynyt välineeksi artikuloida ja oikeuttaa uusliberalismin tavoitteita ja toimintatapoja organisaatiotasolla, ja toisaalta strategiadiskurssin käyttö vahvistaa tätä yleistä taloudellista järjestystä ikään kuin ”alhaalta ylöspäin”.

Edelleen strategiadiskurssia voidaan pitää *kolonialistisena diskurssina*. Yhtäältä strategiadiskurssin militaristiseen perintöön liittyy valloittamisen ja voittamisen tärkeys, mikä ilmenee monella tavalla. Esimerkiksi nykyään yleiset yrityskaupat tai organisaatioiden yhdistymiset ovat hyvä esimerkki tästä. Toisaalta strategiadiskurssin viime aikojen voittokulkua voidaan tarkastella nimenomaan uuskolonialistisena ilmiönä (ks. Banerjee & Linstead 2001). Siinä pönkitetään paitsi uusliberalistista mallia ja ideologiaa myös erityisesti amerikkalaisten arvojen hegemoniaa. Strategiadiskurssi on syntynyt nimen-

omaan Yhdysvalloissa, ja suurin osa siihen liittyvistä ideaalisista toimintatavoista – vaikkapa yritysten hallintomallit (engl. *corporate governance*) tai raportointikäytännöt – ovat amerikkalaisperäisiä. Ei ole merkityksetöntä sekään, että amerikkalaisuus on olennaisessa asemassa tämän alan kirjallisuudessa ja korkeakouluopetuksessa: muun muassa oppikirjoissa ja opetuksessa käytetyt tapausesimerkit sijoittuvat useimmiten Yhdysvaltoihin.

Mitä merkitystä näillä ideologisilla pohdinnoilla sitten on? Viime kädessä on tärkeää huomata ja ymmärtää, että strategiadiskurssiin niin kuin muihinkin diskursseihin liittyy tietynlaisia oletuksia ja arvolatauksia, jotka vaikuttavat monin tavoin siihen, mitä pidetään oikeana ja luonnollisena. Edeltävät pohdinnat ovat tuoneet esille tietynlaisia ideologisia aspekteja, mutta vasta tarkemman kontekstilähtöisen tutkimuksen avulla on mahdollista selvittää sitä, millaiset asiat ovat eri yhteyksissä tärkeimpiä ja mielenkiintoisimpia. Olennaista on se, mitä asioita tietyissä organisaatioissa strategiadiskurssin avulla nostetaan esille ja mitä ajatuksia ja toimintatapoja sillä puolestaan syrjäytetään tai marginalisoidaan.

Tällaisen ideologisen pohdinnan perusteella voidaan kysyä, ovatko yritysorganisaatioissa diskurssiin osallistuvat ihmiset tietoisia näistä ideologisista näkökulmista ja ymmärtävätkö he oman roolinsa tietynlaisten uskomusten ja arvojen uusintajina. Vaikka yritysorganisaatioiden toimintaan liittyvät uusliberalistiset piirteet tai strategiadiskurssin instrumentaalisuus periaatteessa hyväksyttäisiinkin, ei ole kuitenkaan itsestään selvää, kuinka pitkälle esimerkiksi omistajien voiton tavoittelun nimissä voidaan mennä ihmisten välineellisessä kohtelussa.

Erittäin mielenkiintoista ja tärkeää on myös tarkastella niitä uusia organisaatioita, joita strategiadiskurssi tavoittaa tai valloittaa. Erityisen ongelmallisia ovat julkiset organisaatiot, joissa strategista suunnittelua ja ajattelua on alettu omaksua kiinnittämättä huomiota näihin ideologisiin näkökantoihin. Esimerkiksi kunnallinen sairaala ei ole perinteisesti ollut organisaatio, jonka tärkeimpänä tavoitteena on oman strategisen aseman vahvistaminen tai voittoa tuottava taloudellinen toiminta. Kuitenkin strategiadiskurssi on tuonut mukanaan esimerkiksi kannattavuuden nostamisen olennaiseksi päämääräksi, jopa niin voimakkaasti, että perinteistä hoidon tasa-arvoisuuteen, kattavuuteen ja laatuun liittyvistä tavoitteista on jouduttu tinkimään.

Diskursiiviset tosiasiallistamisen, oikeuttamisen ja luonnollistamisen käytännöt

Diskurssit eivät ole yhdenmukaisia kokonaisuuksia, vaan ne koostuvat erilaisista diskursiivisista käytännöistä ja strategioista. Näitä käytäntöjä on vaikea olla omaksumatta tai käyttämättä tämän diskurssin sisällä. Useimmiten eri toimijat eivät tietoisesti käytä hyväksi erilaisia diskursiivisia käytäntöjä vaan tiedostamattaan uusintavat hallitsevia puhetapoja omassa puheessaan. Toimijat voivat kuitenkin myös hyvin tietoisesti käyttää hyväkseen erilaisia käytäntöjä ajaessaan heille tärkeitä asioita tai vastustaessaan toisia. Tällöin voimme tarkastella näitä diskursiivisia mikroelementtejä myös retorisesta näkökulmasta.

Strategiatutkimuksessa on erityisen tärkeää tutkia niitä diskursiivisia käytäntöjä, joilla tiettyjä ideoita ja ajatuksia faktualisoidaan eli tosiasiallistetaan, legitimoidaan eli oikeutetaan ja naturalisoidaan eli luonnollistetaan. *Tosiasiallistaminen* tarkoittaa sitä, että käsitteet hahmotetaan konkreettisena ja todennettuna osana sosiaalista todellisuutta. Strategisista asioista puhuttaessa esimerkiksi päämäärät, tavoitteet, strategiat ja päätöksentekomallit rakentuvat erillisiksi asioiksi, jotka ikään kuin alkavat elää omaa elämäänsä. Hyvä esimerkki tällaisesta on puhe ”strategiasta” ja ”strategiaprosessista”. Suurimassa osassa julkisuuden ja erilaisten organisaatioiden päätöksentekoa koskevasta puheesta oletetaan, että organisaatioilla on tai ainakin pitää olla jonkinlainen toimintaa ohjaava ”strategia”. Tässä diskurssissa siis hyväksytään faktana ”strategian” ja ”strategiaprosessin” olemassaolo kyseenalaistamatta sitä, miten hyvin tai huonosti nämä käsitteet kuvaavat organisatorista toimintaa ja päätöksentekoa.

Tietynlaisten strategioiden ja toimintatapojen oikeuttaminen on olennainen diskursiivinen käytäntö. *Oikeuttamiskäytäntöjä* on sinänsä monenlaisia ja niiden käyttö on sidoksissa kielelliseen ja sosiaaliseen kontekstiin (Vaara, Tienari & Laurila 2006). Klassinen oikeuttamiskäytäntö perustuu oikeutettavan asian ja auktoriteetin yhteen kietoutumiseen. Tässä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että oikeutettaessa tiettyä ideaa tai käytäntöä vahvistetaan samalla myös diskurssiin osallistujan asema. Kun esimerkiksi johtaja tuo uuden strategisen idean organisaatioon, hän usein yrittää paitsi oikeuttaa tämän uuden ajatuksen myös vahvistaa omaa

asemaansa ja auktoriteettiaan – siinä onnistuen tai epäonnistuen. Yritysorganisaatiossa uusi strateginen idea, varsinkin jos se tuntuu ”oikealta” ja ”muodikkaalta”, vahvistaa idean esittäjän asemaa. Julkisissa organisaatioissa, kuten sairaaloissa, vahvistetaan usein vieläkin selvemmin ammatti-johtajien asemaa. Esimerkiksi erilaisten konsulttien käyttö on tullut yhä yleisemmäksi tavaksi oikeuttaa organisaatioiden strategioita. Tällainen erityisasiantuntijoiden roolin ja vallan korostuminen on erityisen mielenkiintoinen ilmiö, joka kaipaakin kriittistä tarkastelua. Yhtäältä organisaation päätöksentekijät voivat usein valita käyttämänsä asiantuntijat ja sen mukaan olennaisesti vaikuttaa siihen, millaisia kysymyksiä ja argumentteja tuodaan esiin. Toisaalta asiantuntijat eivät itse useinkaan ole neutraaleja. On usein suurten konsulttitoimistojen etujen mukaista suositella mittavia muutosprojekteja, koska tällaiset projektit työllistävät näitä samoja asiantuntijoita ja tuovat heille taloudellista hyötyä.

On myös tyypillistä, että esimerkiksi organisaatiomuutoksia aiheuttava strategia perustellaan vetoamalla tällaisten toimenpiteiden positiivisiin, toimintaa tehostaviin seurauksiin. Tällaisessa oikeuttamiskäytännössä asiat rationalisoidaan, ja se merkitsee usein finanssiretoriikan käyttöä, joka näkyy esimerkiksi faktoilta näyttävien laskelmien esittämisenä. Tällaiset laskelmat on kuitenkin laadittu tietynlaisten oletusten varaan eikä niiden paikkansapitävyys ole aina itsestään selvää, koska puhutaan tulevaisuudessa tapahtuvista asioista. Usein tällaiset ”kovat” taloudelliset argumentit saavat hallitsevan aseman ”pehmeämpiin” näkökulmiin verrattuna. Esimerkiksi irtisanomisten seuraukset voidaan nähdä sinänsä ikävinä mutta silti viime kädessä välttämättöminä ”toiminnan tehostamiseksi” tai ”kilpailukyvyyn kehittämiseksi”. On myös huomattava, että diskurssiin osallistujat ovat usein erilaisessa asemassa. Kaikilla osallistujilla ei ole yhtä paljon informaatiota: usein vain laskelmien tekijöillä, jos heilläkään, on tarkka käsitys siitä, millaisiin oletuksiin laskelmat perustuvat. Toisaalta kaikki osallistujat eivät hallitse diskurssia yhtä hyvin: esimerkiksi heidän kykynsä ymmärtää, tulkita ja kyseenalaistaa rahoituslaskelmia vaihtelee voimakkaasti.

Tosiasiallistaminen ja oikeuttaminen johtavat usein *luonnollistumiseen*. Kun jokin strategia tai päätöksentekotapa on yleisesti hyväksytty, se ei enää kaipaakaan erityistä perustelua. Kuten edellä faktualisointia tarkasteltaessa todettiin, ”strategia” ja ”strategiaprosessi” nähdään nykyisin olennaisena

osana yritysten ja muiden organisaatioiden todellisuutta. Tämä merkitsee lähes automaattisesti sen hyväksymistä, että organisaation toimintaa kehitetään parhaiten juuri keskittymällä strategiaan ja että tulevaisuuden suuria kysymyksiä koskevan päätöksenteon tulee tapahtua nimenomaan osana strategiaprosessia. Tässä puheessa ei myöskään yleensä kysytä kriittisiä kysymyksiä, kuten kenen näkemys ”virallinen” strategia on ja miten mahdolliset erilaiset näkökulmat ja käsitykset voidaan sisällyttää ajatukseen yhdestä kokonaisvaltaisesta strategiasta. Itse asiassa useimmiten käsitys yhdestä vallitsevasta strategiasta on niin voimakas, että se itsessään aiheuttaa johtajavetoisen päätöksenteon luonnollistumisen.

Tällainen luonnollistuminen on myös olennainen osa erilaisten yleisesti hyväksytyjen strategisten johtamismallien syntymisen ja kehittymisen dynamiikkaa. Esimerkiksi erilaiset tehostamisohjelmat, arvojen määrittely, laatujohtaminen, itsearvionnit ja organisaatiokulttuurin, osaamisen ja prosessien kehittäminen sekä monet muut opit ovat tulleet luonnollisiksi osiksi ei vain yritysten vaan myös julkisten organisaatioiden elämää. Tällaisia ilmiöitä enää harvoin kyseenalaistetaan.

Toimijuuden ja vallan diskursiivinen rakentuminen

Strategiadiskurssi rakentaa myös tietynlaista subjektiutta eli toimijuutta sekä erilaisia valta-asetelmia organisaatioiden sisällä. Vaikka strategiapuhe saattaa vaihdella paljon erilaisissa asiayhteyksissä, siihen näyttää yleisesti liittyvän vahva oletus hierarkkisesta organisaatiosta: johto tärkeimpänä toimijana määrittelee strategiat, joita sitten toteutetaan organisaation resursseja hyödyntämällä. Tyypillisin kuva organisatorisesta päätöksenteosta on siis sellainen, jossa johdon asemaan kuuluu valta ja vastuu käskä ja alaiset ovat toteuttajan roolissa.

Nykyään vallalla olevat käsitykset pätevistä ja onnistuneesta strategia-työstä eivät kuitenkaan ole aivan näin yksioikoisia. Monista syistä – muun muassa vastarinnan voittamiseksi ja henkilöstön motivoimiseksi ja heidän osaamisensa hyödyntämiseksi – osallistuminen ja sitoutuminen ovat nousseet keskeisiksi kysymyksiksi. Nykyisin ihanneprosessina pidetäänkin usein sellaista päätöksentekomallia, jossa yhä suurempi osa organisaation

jäsenistä osallistuu mukaan strategiseen pohdintaan ja sen myötä strategian toteuttamiseen. Käytännössä osallistumista kuitenkin paradoksaalisesti rajoittavat juuri perinteiset oletukset, joiden mukaan ylin johto nähdään viime kädessä strategian linjaajana ja muut näiden linjausten toteuttajina.

On tärkeä huomata, että organisatorisessa päätöksenteossa määrittyvät subjektiudet ovat sekä rajoittavia että mahdollistavia. Virallisen strategia-diskurssin omaksuminen tarkoittaa usein sitä, että organisaation jäsenet ovat sisäistäneet ja hyväksyneet omat vaikutusmahdollisuutensa. Johto käyttää strategiatyön välineitä ja tekniikoita saavuttaakseen tunteen siitä, että pystyy hallitsemaan ja kontrolloimaan ympäristöään. Strategia-diskurssissa maailma on hallittavissa ja selitettävissä, menestystä ylistetään ja epäonnistumiset selitetään siten, että asiat olivat kyllä tiedossa, mutta ne otetaan seuraavalla kerralla tarkemmin huomioon. Samalla johto esittää asiantuntemustaan organisaation strategian osaajana ja vahvistaa näin asemaansa etuoikeutettuna toimijana muihin organisaation jäseniin verrattuna. Työntekijälle, joka osallistuu strategiaprosessiin, rakentuu alisteinen rooli. Osallistumalla strategiaprosessiin työntekijä saa mahdollisuuden vaikuttaa asioihin, mikä muuten voisi jäädä saavuttamatta. Vastustus tämän diskurssin ulkopuolella olisi nimittäin helppo leimata epäolennaiseksi tai epäoikeutetuksi. Osallistumalla työntekijä kuitenkin samalla hyväksyy passiivisemmän ja epätasa-arvoisemman asemansa. Tällainen työntekijöistä itsestään lähtevä diskurssin omaksuminen näyttää olevan erityisen olennainen piirre strategiadiskurssin leviämisessä ja siinä, kuinka tämä diskurssi saavuttaa valta-asemansa.

Strategiadiskurssista on tullut olennainen osa vallankäyttöä ja osa organisaatioiden eliitin identiteettiä. Tietynlainen kielenkäyttö on olennainen osa eliitin rakentumista (ks. Bourdieu 1982). Strategiadiskurssin osaaminen on noussut tärkeäksi tekijäksi erityisesti yritysorganisaatioissa ja niiden ympärillä. Organisatorisen päätöksentekijän oletetaan osaavan juuri kulloinkin vallalla olevan diskurssin hienoudet. Liikkeenjohdon uskottavuuteen vaikuttaa se, kuinka se hyödyntää strategiadiskurssia tuottaakseen yrityksestä tietoa ja luodakseen tarkoituksenmukaista mielikuvaa henkilöstölle, asiakkaille, yhteistyökumppaneille, kansalaisille, rahoitusmarkkinoille sekä institutionaalisille sidosryhmille kuten valtiolle. Näin ne, jotka osaavat tämän diskurssin hienoudet ja siihen liittyvät retoriset keinot,

osaavat myös tätä diskurssia hyödyntäen ajaa tiettyjä asioita eteenpäin tai vastustaa toisia. Tämä on olennainen osa päätöksentekovaltaa nykypäivän organisaatioissa.

Tähän liittyy strategiadiskurssien *teknologisoituminen*, joka tarkoittaa diskursseihin liittyvien sanastojen ja käsitteiden monimutkaistumista niin paljon, etteivät kaikki enää suinkaan pysty seuraamaan ja ymmärtämään tätä diskurssia saati sitten itse osallistumaan siihen (Fairclough 1995). Kriittisesti tarkastellen esimerkiksi kauppatieteellisen opetuksen olennaisena antina voidaan pitää juuri tietynlaisen diskurssin ja siihen liittyvien retoristen keinojen oppimista. Uusimpiin liiketaloustieteellisiin oppeihin keskittyvät kauppakorkeakoulujen MBA-ohjelmat ovat varmaankin selkein esimerkki opinnoista, joissa muodikkaimmat käsitteet, esimerkit ja tietynlaiset argumentaatiotavat legitimoidaan ja luonnollistetaan.

Toisessa asemassa ovat ne, jotka eivät syystä tai toisesta kykene osallistumaan strategiadiskurssiin. Strategiadiskurssilla ei ole heille mitään merkitystä omaa elämää koskevan päätöksenteon tai oman työn sisällön näkökulmasta. Tällöin strategiadiskurssi voi todella olla heille ”vieraantunutta” tai ”tyhjää” puhetta. Se, koetaanko tämä diskurssi vain merkityksettömänä vai ahdistavana ja omaa identiteettiä ja itsetuntoa tuhoavana, riippuu asiayhteydestä ja kunkin henkilökohtaisesta tilanteesta. On yhä enemmän esimerkkejä siitä, kuinka johdon lanseeraamalla virallisella strategiadiskurssilla perustellaan esimerkiksi irtisanomisia tavalla, johon irtisanottavat eivät pysty millään vastaamaan.

Kriittinen diskurssianalyysi ja tutkijan rooli

Kriittinen diskurssianalyysi on metodologia, jonka avulla tutkija voi paljastaa sellaisia strategisen johtamisen diskurssiin liittyviä taustaoletuksia, arvoja ja käytäntöjä, jotka usein jäävät huomaamatta perinteisemmässä tarkastelussa. Tämän näkökulman mukaisesti olemme edellä tuoneet esille sen, miten strategiadiskurssi tuottaa tietyt asiat itsestäänselvyyksiksi. Tällä haluamme osoittaa sen, miten tiettyyn historialliseen ja yhteiskunnalliseen kontekstiin sitoutuvan strategiadiskurssin avulla tuotetaan käsitystä oikeasta ja väärästä, mikä puolestaan estää vaihtoehtojen ”totuuksien” esiintulon.

Strategiadiskurssin liittyvien laajempien taustaoletusten, arvojen ja käytäntöjen ymmärtäminen on myös olennaista paikallistason tutkimuksessa. Yhtäältä voidaan tutkia, miten tiettyssä organisaatiossa ihmiset käyttävät eri diskursseja sekä tiettyjä diskursiivisia käytäntöjä, miten he tosiasiallis-tavat, oikeuttavat ja luonnollistavat tiettyjä asioita näiden diskursiivisten käytäntöjen avulla. Analysoimalla puhetta voidaan osoittaa esimerkiksi, kuinka strategiadiskurssi kahlitsee käsityksiä siitä, kuka voi ja kenen pitäisi osallistua strategiatyöhön. Toisaalta, kun tutkitaan tiettyjä organisaatioita, tutkija on myös itse sidoksissa strategiadiskurssiin. Hän haluaa kuulla siitä, miten sekä johto että muut organisaation jäsenet puhuvat ”strategiasta” ja ”strategiatyöstä”, ja samalla hän helposti uusintaa tietynlaisia käsityksiä ja sosiaalisia käytäntöjä.

Kriittisen analyysin lisäksi tutkijat voivat edetä pidemmälle ja nostaa esiin muita näkemyksiä vallitsevan ”totuuden” rinnalle. Tutkijat voivat olla mukana tuomassa strategiatyöhön uusia vaihtoehtoisia käytäntöjä, mikä voi horjuttaa vallitsevia tapoja. Erilaisia paikallisia diskursiivisia käytäntöjä voidaan nostaa esiin ja yhdistellä luovasti uudella tavalla. Tutkija voi myös hyödyntää aineistonsa kielellisten resurssien lisäksi muita yhteiskunnallisia diskursseja, jotka voivat liittyä esimerkiksi kestävään kehitykseen, ihmisten väliseen tasa-arvoon tai elämän osa-alueiden tasapainoon. Tämä voi tarkoittaa sitä, että tutkija tarjoaa uusia toimijuuksia vaikkapa yhteistoiminnallisella diskurssilla. Hän voi myös tarjota uudenlaisia tapoja ja foorumeja organisatorisia kehittämisprosesseja varten.

Lähtökohtana diskurssien kehittämiseksi ja vaihtoehtoisille käytännöille on se, että toimijat pystyvät tunnistamaan ja kyseenalaistamaan ne itsestäänselvyydet, joille strategiatyö on perustunut. Yritysjohdon olisi tärkeä kyetä irtautumaan perinteisistä hallintaa ja käskemistä koskevista käsityksistä sekä uskaltaa rakentaa sellaisia strategiatyön muotoja, joissa vuorovaikutus perustuisi kaikkien ihmisten osaamisen kunnioittamiseen. Osallistumiseen ei vaadittaisi strategiaretoriikan tuntemusta vaan siinä hyödynnettäisiin toimijoiden paikallisia diskursseja. Tässä työssä ei etsittäisi yhtä totuutta, vaan toiminnan kehittämisessä arvostettaisiin useista eri näkökulmista esitettyjä vaihtoehtoja (ks. myös Eriksson & Lehtimäki 1998).

Omaksumalla kriittisen näkökulman strategiatutkija voi siis paitsi paljastaa vallitsevien diskurssien ongelmallisia piirteitä myös luoda tilaa

uudenlaisille diskursiivisille tai sosiaalisille käytännöille. Olennaista kriittisen diskurssianalyysin mukaisessa tarkastelussa on joka tapauksessa siirtyminen ”arvovapaan” tai ”neutraalin” tutkijan roolista tietoiseen sosiaalisen todellisuuden kriitikon asemaan. Tällainen rooli ei kuitenkaan ole helppo. Se vaatii tutkijalta sitä, että hän ottaa omat lähtökohtaoletuksensa reflektiivisen tarkastelun kohteeksi. Olennaista onkin, että tutkija tiedostaa omat perusoletuksensa, pohtii niiden merkitystä tutkimukselleen sekä tuo nämä pohdinnat julki tutkimuksessaan.

Lopuksi

Strategiatutkimusta hallitsevalle tutkimusparadigmalle on ollut ominaista positivistinen tiedeihanne sekä normatiivinen ote. Normatiivisuus ilmenee esimerkiksi pyrkimyksenä tuottaa toimintasuosituksia yritysten johdolle. Tämä on näkynyt organisaatioihin ja päätöksentekoon liittyvien ongelmien ja haasteiden hahmottamisena sekä uusien johtamismallien ja käytäntöjen kehittämisenä kyseenalaistamatta olemassa olevan strategiadiskurssin perusoletuksia. Tämä on merkinnyt kyvyttömyyttä kriittisempään tutkimukseen, jossa tarkasteltaisiin strategiapuheeseen ja käytännön strategiatyöhön liittyviä rajoitteita ja seurauksia eri toimijoille.

Olemme tässä artikkelissa esitelleet kriittisen diskurssianalyysin varteenotettavana metodologisena vaihtoehtona perinteiselle strategiatutkimukselle. Olemme esittäneet, että kriittistä diskurssianalyysia voidaan erityisesti soveltaa strategiadiskurssin ideologisten ulottuvuuksien pohdintaan, sen rakentumiseen liittyvien käytäntöjen tarkempaan analyysiin sekä siihen liittyvien toimijuus- ja valtakysymysten tutkimukseen. Tämän lisäksi on tietenkin monia muita tärkeitä ja mielenkiintoisia kysymyksiä, joihin kriittisen diskurssianalyysin mukainen tai siitä ammentava tutkimus voi tarttua.

Kun tarkastelun kohteena ovat strategiaan liittyvät diskurssit, tämä mahdollistaa tai jopa velvoittaa myös pohtimaan strategiatutkijoiden omaa roolia näiden diskurssien tuottajina, uusintajina tai muuttajina. On selvää, että perinteinen strategiatutkimus on vahvasti vaikuttanut strategiadiskurssin leviämiseen ja hegemonisoitumiseen. Siksi olisikin toivottavaa,

että strategiatutkijat itse heräisivät arvioimaan tämän tutkimusperinteen lähtökohtia ja oman tutkimustoimintansa hyviä ja huonoja seurauksia. Kuten olemme tässä artikkelissa pyrkineet osoittamaan, myös strategiatutkija voi kamppailla strategiadiskurssin hegemonisoitumiseen liittyviä ongelmia vastaan omaksumalla kriittisen diskurssinanalyysin mukaisen lähestymistavan.

Lähteet

- Alvesson, Mats & Hugh Willmott (1995). Strategic Management as Domination and Emancipation: From Planning and Process to Communication and Praxis. *Advances in Strategic Management* 12 A, 85–112.
- Alvesson, Mats & Dan Kärreman (2000). Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis. *Human Relations* 53, 1125–1151.
- Ansoff, H. Igor (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Banerjee, Subhabrata Bobby, & Stephen Linstead (2001). Globalization, Multiculturalism and Other Fictions: Colonialism for the New Millennium? *Organization* 8, 683–722.
- Barry, David & Michael B. Elmes (1997). Strategy Retold: Toward a Narrative view of Strategic Discourse. *Academy of Management Review* 22 (2), 429–452.
- Bourdieu, Pierre (1982). *Ce que parler veut dire: L'économie des échanges linguistiques*. Paris: Fayard.
- Burrell, Gibson & Gareth Morgan (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.
- Chandler, Alfred D., Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Eriksson, Päivi & Hanna Lehtimäki (1998). Strategic Management of a Local Information Society – a Constructionist Perspective on the Production and Evaluation of Strategy Documents. *Hallinnon tutkimus* 17 (4), 290–301.
- Fairclough, Norman (1995). *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. London: Longman.
- (2003). *Analysing Discourse: Textual Analysis for Social Research*. London: Longman.
- Foucault, Michel (1995). *Discipline and Punish: The Birth of a Prison*. Käänt. Alan Sheridan. New York: Random House. (Ranskankielinen alkuteos *Surveiller et punir: Naissance de la prison* julkaistu vuonna 1975. Suomeksi *Tarkekailla ja rangaista*, suom. Eevi Nivanka, Helsinki: Otava 1980.)
- (1990). *The History of Sexuality. An Introduction. Volume I: The Will to Knowledge*. Käänt. Robert Hurley. New York: Random House. (Ranskankielinen alkuteos *La volonté de savoir* julkaistu vuonna 1976. Suomeksi: *Tiedontahto*, teoksessa *Seksuaalisuuden historia*, suom. Kaisa Sivenius, Helsinki: Gaudeamus 1998.)
- Hamel Gary & C. K. Prahalad (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jarzabkowski, Paula (2005). *Strategy as Practice. An Activity-based Approach*. London: Sage.
- Johnson, Gerry, Leif Melin & Richard Whittington (2003). Guest Editors' Introduction: Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-based View. *Journal of Management Studies* 40 (1), 3–22.
- Jokinen, Arja, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (1993). Diskursiivinen maailma: teoreettiset

- lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen: *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino.
- Jokinen, Arja & Kirsi Juhila (1993). Valtasuhteiden analysoiminen. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen: *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino.
- Knights, David & Glenn Morgan (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: a Critique. *Organisation Studies*, 12 (2), 251–273.
- Kuhn, Thomas S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Levy, David L., Mats Alvesson & Hugh Willmott (2003). Critical Approaches to Strategic Management. Teoksessa Mats Alvesson & Hugh Willmott (toim.): *Studying Management Critically*. London: Sage.
- Mintzberg, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (1998). *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
- Pettigrew, Andrew M. (1973). *The Politics of Organizational Decision-making*. London: Tavistock.
- (1987). Context and Action in Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24 (6), 649–670.
- Phillips, Nelson & Cynthia Hardy (2002). *Discourse Analysis. Investigating Processes of Social Construction*. Thousand Oaks: Sage.
- Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Samra-Fredericks, Dalvir (2003). Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. *Journal of Management Studies* 40, 141–174.
- Smircich, Linda & Charles Stubbart (1985). Strategic Management in an Enacted World. *Academy of Management Review*, 10 (4), 724–736.
- Sunzi (2005). *Sodankäynnin taito*. Suom. Matti Nojonen. Helsinki: Gaudeamus.
- Vaara, Eero, Birgit Kleymann & Hannu Seristö (2004). Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances. *Journal of Management Studies*, 41 (1), 1–35.
- Vaara, Eero & Janne Tienari (2004). Critical Discourse Analysis as a Methodology for Critical International Business Studies. Teoksessa Rebecca Marschan-Piekkari & Catherine Welch (toim.): *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Edward Elgar.
- Vaara, Eero, Janne Tienari & Juha Laurila (2006). Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies* 27 (6), 789–810.
- Van Dijk, Teun A. (1997). *Discourse as Structure and Process. Vols. 1 and 2*. London: Sage.
- Whittington, Richard (1993). *What is Strategy – and Does it Matter?* London: Routledge.
- Wodak, Ruth (1996). *Disorders of Discourse*. London: Longman.
- (2001a). What CDA Is About – A Summary of its History, Important Concepts and its Development. Teoksessa Ruth Wodak & Michael Meyer: *Methods of Critical Discourse Analysis*. London: Sage.
- (2001b). The Discourse – Historical Approach. Teoksessa Ruth Wodak & Michael Meyer: *Methods of Critical Discourse Analysis*. London: Sage.
- Wodak, Ruth & Michael Meyer (2001). *Methods of Critical Discourse Analysis*. London: Sage.

ESSEE 3

Laine Pikka-Maaria – Vaara Eero (2007)

Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in an engineering group.

The article is posted on the SAGE Journals Online where the article is published:

<http://online.sagepub.com>

The final, definitive version of this paper has been published in Human Relations, Vol. 60, Issue 1, pp. 29-58, January/2007 by SAGE Publications Ltd, All rights reserved. © [The Owner]

Human Relations

<http://hum.sagepub.com>

Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group

Pikka-Maaria Laine and Eero Vaara

Human Relations 2007; 60; 29

DOI: 10.1177/0018726707075279

The online version of this article can be found at:
<http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/60/1/29>

Published by:

 SAGE Publications

<http://www.sagepublications.com>

On behalf of:



The Tavistock Institute

Additional services and information for *Human Relations* can be found at:

Email Alerts: <http://hum.sagepub.com/cgi/alerts>

Subscriptions: <http://hum.sagepub.com/subscriptions>

Reprints: <http://www.sagepub.com/journalsReprints.nav>

Permissions: <http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav>

**Human Relations**

DOI: 10.1177/0018726707075279

Volume 60(1): 29–58

Copyright © 2007

The Tavistock Institute ®

SAGE Publications

London, Los Angeles,

New Delhi, Singapore

www.sagepublications.com

Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group

Pikka-Maaria Laine and Eero Vaara¹

ABSTRACT

We have seen growing interest in discursive perspectives on strategy. This perspective holds great promise for development of an understanding on how strategy discourse and subjectivity are intertwined. We wish to add to this existing research by outlining a discursive struggle approach to subjectivity. To understand the complex subjectification and empowering/disempowering effects of organizational strategy discourse, this approach focuses on organization-specific discourse mobilizations and various ways of resistance. Drawing on an analysis of the discourses and practices of 'strategic development' in an engineering and consulting group we provide an empirical illustration of such struggles over subjectivity. In particular, we report three examples of competing ways of making sense of and giving sense to strategic development, with specific subjectification tendencies. First, we show how corporate management can mobilize and appropriate a specific kind of strategy discourse to attempt to gain control of the organization, which tends to reproduce managerial hegemony, but also trigger discursive and other forms of resistance. Second, we illustrate how middle managers resist this hegemony by initiating a strategy discourse of their own to create room for manoeuvre in controversial situations. Third, we show how project engineers can distance themselves from management-initiated strategy discourses to maintain a viable identity despite all kinds of pressures. Although our examples are case-specific, we believe that similar discursive dynamics also characterize strategizing in other organizations.

KEYWORDS discourse ■ discursive struggle ■ hegemony ■ identity ■ power ■ strategy

Introduction

In recent years, we have seen an increasing interest in the 'strategy-as-practice' perspective (e.g. Whittington, 1993, 2003; Johnson et al., 2003; Jarzabkowski, 2005). This research stream has focused on social practices constituting strategizing, and can as a whole be understood as a plea for serious analysis of this micro-level of strategy. This should also include discourse analysis (e.g. Hendry, 2000; Samra-Fredericks, 2003; Vaara et al., 2004; Jarzabkowski et al., this issue). In fact, a discursive perspective provides opportunities to map out and critically examine some of the most fundamental questions in strategy and strategizing that are not easily approached with more traditional perspectives. This is the case with 'subjectivity', which can be understood as a discursively constructed sense of identity and social agency in specific contexts. In their seminal article, Knights and Morgan (1991) examined how strategy discourse can transform 'individuals into subjects whose sense of meaning and reality becomes tied to their participation in the discourse and practice of strategy' (p. 252). Since then, other discursive analyses have also touched upon subjectivity. Nevertheless, empirical studies focusing on the discursive construction of subjectivity and its various implications in organizational strategizing are still rare in this area.

In this article, we wish to add to this research by examining subjectivity in strategy discourse from a discursive struggle perspective. Our theoretical research question is: what kinds of struggles over subjectivity characterize organizational strategizing? Following the example of Mumby (1997, 2004, 2005) and others, we approach organizational discourse as a dialectical battle between competing groups. From a discourse struggle perspective, discourses have a great deal of power over individuals, but at the same time individuals can also draw from specific discourses for their own purposes. Central to this perspective is the view that discourse and subjectivity are closely linked. On the one hand, specific discourses produce subject positions for the actors involved. On the other, actors employ specific discourses and resist others precisely to protect or enhance their social agency or identity.

We examine these discursive struggles in the context of an engineering and consulting group. In our empirical analysis, we focus on two questions: how do the actors discursively make sense of and give sense to 'strategic development'?; and: how do they construct specific subjectivities for

themselves and others? Our analysis is based on extensive data including interviews of people representing different positions in our case company, various kinds of documentary material, and data gathered by participant observation. In this article, we report three examples of competing ways of making sense of and giving sense to strategic development, with specific subjectification tendencies. First, we show how corporate management can mobilize and appropriate a specific kind of strategy discourse to attempt to gain control of the organization, which tends to reproduce managerial hegemony, but also trigger discursive and other forms of resistance. Second, we illustrate how middle managers resist this hegemony by initiating a strategy discourse of their own to create room for manoeuvre in controversial situations. Third, we show how project engineers can distance themselves from management-initiated strategy discourses to maintain a viable identity despite all kinds of pressures. Although our examples are case-specific, we believe that similar discursive dynamics also characterize strategizing in other organizations.

In our view, this analysis makes two contributions to the strategy-as-practice literature. First, it draws from the seminal work of Knights and Morgan (1991), but extends it by introducing a discursive struggle perspective on subjectivity. This approach opens up a new way of looking at how discourses around strategizing involve battles over agency and identity, the fundamental importance of which is easily overlooked with more traditional approaches. By providing examples of how top managers, middle managers and employees make use of specific discourses, this analysis helps to uncover some of the central control-resistance dynamics in organizational strategizing. Second, by uncovering such political dynamics, this analysis also adds to our understanding of the fundamental reasons for why specific strategies do not 'take' (e.g. Hardy et al., 2000), why strategizing often fails (e.g. Maitlis & Lawrence, 2003), or why it frequently leads to unintended consequences (e.g. Balogun & Johnson, 2005).

Discursive perspectives on strategy

Drawing on the seminal work of Pettigrew (1973, 1992), Mintzberg (1973; Mintzberg & Waters, 1985) and others, strategy scholars have paid increasing attention to the social aspects of strategy and strategizing. In particular, the 'strategy-as-practice' stream of research has helped us to uncover important processes and practices that have received little attention in 'mainstream' strategy research (Whittington, 1993, 2003; Johnson et al., 2003; Jarzabkowski, 2005). These include a better understanding of how

strategizing always takes place in specific social contexts and is therefore socially structured (Whittington, 1993; Hendry, 2000) and how strategy processes consist of various kinds of social practices and micro-activities (e.g. Jarzabkowski, 2003, 2004, 2005; Johnson et al., 2003; Whittington, 2003; Balogun & Johnson, 2004, 2005; Mantere, 2005).

Parallel to or as a part of this strategy-as-practice stream, researchers have become interested in discursive perspectives on strategy. In simple terms, we can distinguish three types of discursive studies in this area. First, there are several theoretical analyses examining strategy as a body of knowledge. In their seminal article, Knights and Morgan (1991) took a genealogical perspective to strategy discourse. Most notably for our purposes, they focused on subjectivity, that is, on the inter-relationships between strategy discourse and the agency and identity of managerial and other organizational actors. They concentrated on the practices that transform people 'into subjects who secure their sense of purpose and reality by formulating, evaluating, and conducting strategy' (Knights & Morgan, 1991: 252). They specifically argued that strategy discourse has the following kinds of power effects:

- (a) It provides managers with a rationalization of their successes and failures; (b) It sustains and enhances the prerogatives of management and negates alternative perspectives on organizations; (c) It generates a sense of security for managers; (d) It reflects and sustains a strong sense of gendered masculinity for male management; (e) It demonstrates managerial rationality to colleagues, customers, competitors, government and significant others in the environment; (f) It facilitates and legitimates the exercise of power; (g) It constitutes the subjectivity of organizational members as particular categories of persons who secure their sense of reality through engaging in this discourse and practice.

(Knights & Morgan, 1991: 262–3)

Their work (Knights & Morgan, 1991, 1995) has inspired others to engage in critical reflection on strategy discourse. For instance, Thomas (1998) has argued that a critical examination of strategy should concentrate on the role of discourse in sustaining organizational inequalities through a process of ideology. In a similar spirit, Levy et al. (2003) have proposed a critical theory-inspired Gramscian perspective to go further in the exploration and analysis of the hegemonic nature of strategy discourse and the associated practices. Drawing on Deleuze, Lilley (2001) has focused on how strategy discourse influences our way of looking at organizations. Grandy and Mills

(2004) have provided yet another interesting analysis of the naturalization of strategy discourse by drawing on Baudrillard's ideas.

Second, some have then taken a narrative perspective on strategizing. In their landmark analysis, Barry and Elmes (1997) have examined strategy as a form of narrative. They have emphasized the fictive nature of the narratives as well as the 'multiple realities' that are constructed through narration. In an empirical example, Dunford and Jones (2000) have described the way in which sense was made of organizational changes in three organizations. The stories differed, but they all included specific anchors through which meanings were given to the past, present and future. There are also other studies that have come up with interesting findings concerning the role of narration in organizational change, although not always explicitly focusing on 'strategizing' (e.g. Brown & Humphreys, 2003; Beech & Johnson, 2005; Collins & Rainwater, 2005).

Third, still others have examined the discursive practices involved in strategizing. Hardy et al. (2000) have illustrated how the use of discursive resources involves circuits of activity, performativity and connectivity, thereby explaining why specific statements do or do not 'take'. By exploring strategy documents, Eriksson and Lehtimäki (1998, 2001) have demonstrated how strategy rhetoric often reproduces specific and problematic assumptions concerning strategy and the role of specific actors. Maitlis and Lawrence (2003) have shown that failure in strategizing may result from the interplay of discursive elements and political behaviour. By drawing on critical discourse analysis (e.g. Fairclough, 2003), Vaara et al. (2004) have in turn studied the discursive practices through which specific strategies such as 'airline alliances' are legitimated and naturalized. Samra-Fredericks (2003, 2004a, 2004b) has taken a conversation analysis perspective on strategy talk. In her analyses, she has focused on the rhetorical skills that strategists use to persuade and convince others – and to construct subjectivity as strategists. She (Samra-Fredericks, 2005) has later shown that Habermas's theory of communicative action and ethnomethodological theories can pave the way for fine-grained analysis of the everyday interactional constitution of organizational power relations in strategizing. Her empirical analysis can, in fact, be seen as a rare illustration of the 'power effects' pointed out by Knights and Morgan (1991). Still others have worked on the rhetorical aspects of strategizing in specific contexts. For example, Mueller et al. (2004) have identified specific rhetorical 'widening' strategies that were used to justify desired changes in a professional health organization. Drawing from Foucauldian discourse analysis, Ezzamel and Willmott (2004) have in turn shown how the reading of strategy statements provides the basis for organizational power relationships.

This research holds great promise when it comes to understanding some of the essential discursive dynamics in organizational strategizing. This is especially the case with issues such as subjectivity, which are difficult to study with more traditional methods. While several of the studies have touched upon subjectivity, the fact remains that there is still a lack of empirical studies examining how particular actors mobilize specific strategy discourses to enhance, protect or resist particular subjectivities in organizational strategizing. Whilst there may be several theoretical and methodological perspectives that illuminate these issues, we outline in the following a discursive struggle perspective that appears particularly useful for this purpose.

A discursive struggle perspective on subjectivity

While there are many approaches to discourse analysis in general (e.g. van Dijk, 1997) and organizational discourse analysis in particular (e.g. Alvesson & Kärreman, 2000; Westwood & Linstead, 2001; Phillips & Hardy, 2002), our analysis draws from the critical discourse studies tradition. This approach has grown out of the seminal work of Foucault on the one hand (e.g. 1994) and the development of specific methodologies in applied linguistics on the other (e.g. Fairclough & Wodak, 1997; Wodak & Meyer, 2002; Fairclough, 2003). While many types of studies can be included under the broad umbrella of critical discourse studies, a general characteristic of such studies is to focus on the role played by language in the construction of power relationships and reproduction of domination. This is arguably a particularly suitable perspective for our analysis of subjectivity.

A critical discourse perspective has been put to use in various fields of human and social sciences, and the applications have differed significantly. In critical organizational discourse analysis (e.g. Phillips & Hardy, 2002; Thomas, 2003; Mumby, 2004; Fairclough, 2005), the role given to the social context has varied. In our analysis, we want to emphasize that one cannot understand specific texts and discourses without considering the social context in question. According to this view, discursive practices are among the most important social practices defining our social reality and are still overlooked in many areas such as mainstream strategy research. However, there are other important social practices which should not be underestimated. In strategizing, these range from routinized sensemaking patterns and behaviours in organizational decision-making to explicit traditions and methods in organization-specific strategy processes (e.g. Jarzabkowski,

2005). In fact, we argue that the role of specific discursive practices becomes salient precisely when they are linked with the other social practices constituting strategy and strategizing in specific contexts.

Critical organizational discourse analyses have also varied in their orientation toward micro-level linguistic elements. Most of these analyses have focused less on the textual micro-elements and more on the linkages between discourse use and organizational action (e.g. Phillips & Hardy, 2002; Mumby, 2004). In our view, it is important to analyse textual elements in sufficient detail to understand their subtle effects on subjectivity (see also Fairclough, 2005). However, the level of analysis must obviously depend on the research question and design. In this article, our focus is on the subjectification tendencies found in organizational actors' talk about strategy and strategizing in a specific organizational context. Here, we will focus on specific discursive processes and practices through which subjectivity is constructed and (re)constructed in organizational strategizing.

In any case, organizational discourses have ontological power; they define concepts, objects and subject positions (Hardy & Phillips, 2004). Concepts are the very means through which people give meaning to specific phenomena. Discourses also create objects in the sense of legitimation and naturalization of specific ideas, for example, concerning the nature of strategy processes. Most importantly for our purposes, discourses also create subject positions. In a sense, they provide a 'structure of rights'; what may or may not be done in a specific discursive and social space (e.g. Davies & Harré, 1990). For example, most versions of strategy discourse give voice primarily for top management while silencing others. Other discourses may then promote a more participatory approach to strategizing.

What is important in this kind of analysis is an explicit focus on the linkage of discourse and power in the organizational context. Following the example of Mumby (1997, 2004, 2005), we approach this linkage as a dialectical battle between competing groups. This allows us to see how discourses define subjectivities, but also how the use of specific discourses is part of the battle over power, hegemony and individualized sense of identity. As Mumby puts it:

Framed discursively, a dialectical analysis focuses less on identifying the meaning of particular discourses, and more on the interpretive struggle among discourses and practices. Analyses explore how social actors attempt to 'fix' meanings in ways that resist and/or reproduce extant relations of power.

(Mumby, 2005: 24)

These dialectics often involve a dynamic between control (using a specific discourse as a means of control) and resistance (trying to cope with or directly resist specific discourses and their implications, e.g. for subjectivity).

For this purpose, we put forth the concept of 'discursive struggle' as a theoretic lens that helps to focus attention on the multiple and multi-faced discursive dialectics in strategy discourse. The point here is that these discursive struggles not only deal with competing views concerning organizational strategies, but also involve more fundamental questions related to the subjectivity of the actors involved. These include their right and opportunities to engage in organizational decision-making, their autonomy as organizational actors, and ultimately their identity as respected and important organizational members. This opens up a perspective that helps us to understand the inherent discursive politics involved in organizational strategizing. On the one hand, the mobilization of a specific discourse can serve as a means of managerial control. On the other, these discourses may be resisted precisely because they undermine the subjectivity of particular organizational actors. This resistance can take the form of open criticism, be shown in the ignoring of hegemonic discourses, or be manifested in alternative discursive articulations.

For an empirically grounded illustration of such dialectics, we now turn to our case analysis where we examine the discursive construction of strategic development and its implications for subjectivity. Here, we will focus on the following empirical research questions: how do the actors discursively make sense of and give sense to 'strategic development'?; and: how do they construct specific subjectivities for themselves and others?

The Elling Group as a site of discursive struggle

Our analysis is based on a longitudinal case study design (e.g. Yin, 1994). The main idea is to study a particularly interesting case to understand the discursive construction of subjectivity in organizational strategizing more generally. In this sense, following the tradition in discourse analysis, we aim at analytical rather than universal generalizations (e.g. Tsoukas, 1989).

We focus on 'strategic development' in the Elling Group.² This case can be seen as a revealing example of how managers and organizational actors make sense of and give sense to 'strategic development' in very different ways. Here, we define 'strategic development' broadly to include all kinds of activities and processes related to the deliberate or emergent development of the business and organization. Consequently, we are not only dealing with the formal strategy process or the official strategy rhetoric, but

also with other talk around 'strategic development'. We focus on distinctive articulated ways of representing organizational reality, that is, 'discourses' in this organization. This definition of organizational discourses resonates with the view adopted by Watson: 'discourse is a connected set of statements, concepts, terms and expressions which constitutes a way of talking or writing about a particular issue, thus framing the way people understand and act with respect to that issue' (1994: 113). The point is that these discourses are alternative and competing ways of socially constructing organizational reality around strategic development. They are also closely linked with other, more material organizational practices such as the financial control of specific units and customer projects as well as resource allocations for specific development activities.

Established in the 1950s, the Elling Group is an engineering and consulting group based in northern Europe. The company has a long tradition in providing extensive engineering projects for specific industries, typically involving the design and construction of new plants. It is considered to be the leading company in its sector globally, with a reputation for providing state-of-the-art technological solutions and professional expertise. From the perspective of the company, this has meant relying on the ability to manage technologically and organizationally complex customer projects. 'Competence', 'efficiency' and 'quality' related to project work have been the cornerstones of the company's strategy.

However, things have changed in recent years at both the customer end and internally. Technological development has changed working procedures and provided new alternatives for customer solutions. The investments made by the customers of the Elling Group have not increased as hoped for, which has reduced demand for the traditional services of the group. The competition has also increased. New competitors have entered the field and offered new alternatives for the customers. Local companies, which offer their services at a lower price, have also intensified competition.

The group has transformed itself into a multinational listed corporation. This has been shown in an accentuated emphasis on 'shareholder value'. Financial difficulties faced in recent years have further reinforced profitability concerns and resulted in streamlining and cost cuts. New demands coming from the customers and top management have intensified project work in most units of the corporation. For example, project schedules have become much tighter. At the same time, increasing efforts have been made to develop new products and services. This is also the case with the Repco unit which is the case-in-case unit that our analysis focuses on. Repco forms one important division of the group. It concentrates on specific kinds of engineering products and services that have traditionally been sold in extensive long-term projects.

In this situation, managers, project engineers and other key actors have actually shared rather similar views concerning the need to increase the profitability of the corporation as well as the necessity to develop their operations and services. Against this background, it has been surprising – and disappointing – to management that new strategic ideas such as ‘value added services’ have not taken off and that the personnel has not proved to be altogether committed to the strategic plans. Hence, this case is a particularly interesting one; it reveals that such problems are linked with fundamental concerns about subjectivity and power.

Methods

We have examined the ‘strategic development’ processes in this company by compiling several kinds of empirical material on a longitudinal basis, focusing on the period 1998–2004. This includes participant observation, all kinds of company documents, and targeted interviews. First, participant observation has been used. The first author has designed and carried out management training programmes for the company since autumn 1998. Altogether, 160 middle managers and other professionals have attended the 13-month programme, which has run eight times. Strategic development has been an essential part of these training programmes. The corporate management and the HR people have seen these programmes as important arenas for communicating the corporate strategy and for teaching new concepts and skills needed in strategic planning. In these programmes, the participants have, for example, prepared strategic plans for their own areas of responsibility. In these sessions, they have together with the facilitators (including the first author) also reflected on the implementation of these plans as well as on how particular theoretical ideas have worked in practice. The sessions have provided numerous examples of concrete discursive struggles among the participants in these programmes. In addition, this training activity has led to invaluable informal contacts with the organizational members that have helped us to map out typical patterns of discourse use in this organization.

Second, various kinds of documents concerning company strategy are another important source of empirical material. Many of these are publicly available, but they also include material that the first author has, with the approval of the case company, been able to gather during this research project. These documents have been especially important in examining specific features of the ‘official corporate strategy’ and in then placing the organizational members’ comments about ‘strategic development’ against this background.

Third, material has been generated from semi-structured interviews with Repco personnel by the first author of this article. Although these were conducted on a cross-sectional basis, they focused on the changes taking place between 1998 and 2004. Altogether 20 people out of the 60 working in the Repco unit were interviewed. The interviewed persons included the manager of the unit, five other key persons that form the middle management of the unit, 10 project engineers, and four people in other positions. A 'story telling approach' was followed in the interviews, placing special emphasis on the interviewee's own experiences (e.g. Vaara, 2002). The idea was to let the interviewees talk as much and as freely as possible about 'strategic development' and their role in it. However, the interviews also included specific questions. These questions focused on their work, the corporate strategy, the strategy of the unit, the development work in the unit, and the specific strategic activities in this unit, and their experiences of all this. On average, the interviews lasted for two hours. They were all tape-recorded and fully transcribed.

All this provides an extensive discursive database for examining various discourses and discursive practices around 'strategic development'. In particular, these data have allowed us to combine discursive material with ethnographic information, which is arguably a particularly fruitful starting point for analyses of strategy discourse (e.g. Samra-Fredericks, 2004a, 2005). Combining these data has not, however, been unproblematic. In particular, the interviews obviously reflect more what is said in the interview situation rather than 'naturally occurring talk' in the organization more broadly. Nevertheless, precisely by comparing the observational, documentary and interview data we have been able to distinguish recurrent examples of discourse use, that is, instances that characterize the actors' discourses more generally.

Critical discourse analysis is usually abductive; that is, 'a constant movement back and forth between theory and empirical data is necessary' (Wodak, 2004: 200). This is also the case with our analysis. Our research design allowed us to contrast the corporate management strategy discourse with strategic development talk in the case unit, and these comparisons have been an essential part of the refinement of our theoretical ideas. In the first stage of our analysis, we focused on the overall differences in the corporate management, middle management and project engineer discourses on strategic development. We concentrated on typical features and patterns, but used specific examples to analyse particular discursive practices in more detail. These analyses focused on specific textual elements – for example, recurrent concepts or metaphors – as well as on particular features in discourse use – for example, rhetorical micro-strategies or modality shifts.

This kind of analysis is not methodologically unproblematic as it involves a constant comparison of specific textual elements within a substantial textual database. In our case, the participant observation and the informal contacts with the company helped a great deal in placing specific texts in their wider social and intertextual context.

In the second stage, we focused on discursive struggles over subjectivity. This proved to be a very complex research task, which in itself reflects the intricate linkages between strategy and subjectivity. In practice, we focused on specific examples highlighting the key hegemonic battle at play: corporate management control versus organizational resistance. This does not, however, mean that all the discursive struggles are linked with this conflict. Neither should it be interpreted as a sign of ever present animosity between specific groups of people. Rather, this focus reflects our willingness to focus on and single out some of the most central discursive elements and patterns that characterize the discursive struggles at play in this organization. We examined numerous examples, from which we singled out typical and particularly telling illustrations of discourse use. Finally, we chose to focus on three central discursive patterns to be reported in this article, each of which is exemplified by illustrative texts.

Appropriation of strategy discourse to gain control

We begin by demonstrating how corporate management can mobilize and appropriate a 'new strategy discourse' and how this reproduces managerial hegemony that is resisted by others. While the group management had been working on 'strategy' and 'strategic planning' before, the corporate management focused its attention on 'strategic' issues in the aftermath of a market slowdown in 2001. Since then, a 'new strategy discourse' has been communicated through both formal (e.g. official presentations to internal audiences and external stakeholders, an in-house magazine, annual report) and informal (e.g. various kinds of meetings and discussions) channels. This discourse has been a way for the corporate management to reorganize decision-making and planning processes (largely on the basis of traditional top-down approaches), to tackle the key challenges of the group (as they have seen them) and to promote the new objectives defined within this discourse (e.g. focus on 'value-added services' and 'consulting').

While this discourse has been promoted by various channels and taken various forms, we will here focus on specific examples from the In-House Magazine and management training programme to highlight some of the

most salient hegemonic elements. This is how the new strategy was introduced in the In-House Magazine:

The renewed strategy process was implemented with Consulting Company Ltd, making use of their strategy model. The objective was to introduce a new method for developing the Group's strategy for the period 2001–2005, and at the same time identify new business ideas. Hundreds of pages of bullet point presentations were generated in the course of the strategy process. The complete strategy documentation amounts to more than 100 pages. A condensed version of the strategy will be cascaded throughout the company in the form of presentations. Because of the confidential nature of the strategy documentation, it cannot be presented in detail in the In-House Magazine. Therefore this article is limited to presenting the mission slogan and the values in brief. The strategy will be cascaded throughout the Group to every employee.

(In-House Magazine 12/2001)

This is an informative example in several respects. First, through arranging objects such as 'strategy process', 'model', 'strategy documentation', 'new business ideas', 'mission slogan', 'values', and categories of social actors (top management, employees, the consulting company) the text reproduces a particular order seemingly controllable by top management. Second, the introduction of the new strategic planning model (as a progressive model of organizational decision-making) is legitimated in a particular way. This is done by reference to a well-known management consulting company ('Consulting Company Ltd'). Third, the emphasis on 'preparation' and 'documentation' emphasizes the planning-intensive nature of strategizing. At the same time, it underscores the central role of those who supposedly have the best knowledge and are most capable of conducting such analyses and drawing conclusions, that is, the corporate management and the consultants. Fourth, there is also a strong emphasis on secrecy (e.g. 'confidentiality'), which further underscores the role of corporate management as key strategists and the passive role ascribed to the organization. Fifth, the others are given a 'condensed' version of strategy. This means in effect that not many organizational members are given an opportunity to see the full document. The metaphoric expression of 'cascading' further positions the employees as passive recipients rather than active agents participating in the preparation of the strategy. In many senses, the corporate management's strategy discourse has thus drawn from traditional conceptions of 'strategic

planning' (e.g. Ansoff, 1965) characterized by a 'top-down' approach rather than more recent ideas about a 'bottom-up' approach (e.g. Mintzberg & Waters, 1985; Floyd & Wooldridge, 2000).

While the corporate management's strategy discourse has tended to undermine the possibility of others to participate in official strategic decision-making, its content has also had other problematic implications for the subjectivity of specific actors. In particular, the corporate management's strategy discourse has included elements attempting to limit the opportunities of specific actors to engage in development work. The following is an example of how 'innovation' has been linked with the strategy process:

Side by side with the strategy process, a separate innovation stream was pursued with the aim of creating new products and business ideas transcending the borders between business groups. Representatives of all business groups participated in this process.

(In-House Magazine, 12/2001)

This corporate discourse seems to paint a picture of organization-wide participation in corporate-led innovation processes. Within the corporate discourse, such innovations have, however, been primarily those that the corporate management has seen as 'value-added services' or 'consulting' rather than conventional project work. This has had a major impact on units that have traditionally relied on project work such as the Repco unit – not so much because of a disagreement concerning the need to develop new products and services but because of this self-declared right of corporate management to define and control what these products and services should be and how they should be developed.

Importantly, all this has happened in the context of increasing financial control which has itself been legitimated in the official strategy. The following is one of many examples of corporate management explaining this focus:

We [top management] can only anticipate the expectations of the clients and personnel. The only issue that we do not have to guess are the expectations of the owners. That we know; it is a fact. The owners want earnings per share. That means profitability and growth and above all no surprises. Whatever we say we better live with it.

(President, speech in a management training programme, 2004,
participant observation)

This is a telling example in two senses. First, targets set by top management are legitimated by unambiguous references to 'owners'. Here, as well as

elsewhere in strategic communication, the President draws from the powerful 'shareholder value' discourse and positions top management (personal pronoun 'we') as 'owners' representatives' with a particular organizational role and identity. The President emphasizes alignment with owners by presenting owners' expectations as a 'fact'. 'Clients' and 'personnel' are then portrayed in another manner: as actors whose expectations can only be 'anticipated'. The modalizing term 'only' provides an 'extreme case formulation' that underscores the inability of top management to do anything else than to 'anticipate' (for similar findings, see Samra-Fredericks, 2004a). This means that there is little direct communication between management and clients or personnel. This prioritization of shareholders over 'clients' can, however, be seen as undermining the importance of customer contacts in project work, an issue that we will come back to in the following sections. Second, 'no surprises' and 'we better live with it' invoke a patriarchal discourse where an intimidating father expects obedience from others (i.e. 'personnel') (e.g. Holmer-Nadesan, 1996). Such limits are, however, something that the people in the Repco unit, emphasizing the need for continuous and somewhat unpredictable innovation processes, have found difficult to accept, as explained in the following sections.

The strategy discourse of corporate management has promoted their own status as strategists whose decisions and actions determine the future of the organization. At the same time, they have increasingly sought support from other people in their discourse. In fact, 'participation' has recently become a major topic of discussion in this group, too. This has typically involved the in-built distinction between 'strategy formulation' and 'strategy implementation'. For example, in an important presentation, the president emphasized that:

The definition of the strategy is relatively easy but the implementation is the hardest issue . . . The most important things in strategy are actions.

(President, management training programme, 2004, participant observation)

The point here is that this discourse can be seen as a plea for participation in 'implementation' – a classical challenge in strategic development in this as well as in other organizations. Such 'participation' has elsewhere been called 'participation by command' (e.g. Eriksson & Lehtimäki, 1998, 2001). By using this vocabulary, the President has reproduced the traditional patriarchal view that it is the role of the corporate management to make the key decisions and then other organizational members to 'implement' them,

a worldview that has been difficult to accept by those who have valued the relative independence of project work and the ability to invest in development activities in these contexts.

In all, the launching of the new strategy discourse can be seen as an attempt to gain control over the organization. With this discourse, the corporate management has legitimated its authority position in the midst of uncertain market development, but at the same time undermined the agency and subjectivity of others. This is a major reason for active or passive discursive resistance in the Repco unit as well as elsewhere, as discussed in the following sections.

Creation of room for manoeuvre

Next we turn to illustrate how middle managers have initiated their own strategy discourse to create room for manoeuvre in a situation where the corporate management's strategy discourse does not support their development activities. In our case, the manager of the Repco unit and his closest colleagues have approached strategic development in a way that differs radically from the conception of the corporate management. Their discourse has drawn from an entrepreneurial ethos, emphasized the need for local strategy work, and underscored the importance of participation. Often, this discourse has also involved criticism of the corporate management's strategy in terms of both the objectives and the organization of the strategy process, but the managers have been cautious in terms of voicing this criticism vis-à-vis top management.

Characteristic of Repco management discourse is that concrete strategic development work has been seen as a key activity – regardless of whether it has been sanctioned by top management. In fact, in the interviews these people explained how they had to start the work 'in secret', as in the following:

All of us were busy in the current customer projects and we did not have any spare time for development work. So we started conducting the new product development in secret. We were able to do this because we had financing from the National Technology Agency [because they did not receive resources from corporate management].

In this example, expressions like 'no spare time' and 'in secret' depict strategic development as hard and demanding work. Importantly, the key

actors – that is, the middle managers in the Repco unit – are portrayed in a heroic manner.

The following is then a typical example describing their view of the official strategy process led by corporate management:

The [corporate management] strategy does not disturb us . . . It's just fine if it doesn't go against what we have thought . . . However, we must constantly, if not really confront, then convince management that we are doing the right things here.

What is central in this quote is the seemingly nonchalant approach to top management's strategy discourse. Corporate strategies are seen as 'not disturbing' and later the lack of contradiction is portrayed as 'just fine'. Both denial and diminishing are discursive practices that effectively create an impression that the interviewee is not especially concerned even if the strategies are contradictory. However, 'if not really confront' presupposes that they could also defend their ideas more aggressively, if needed. It is also clearly indicated ('constantly convince management') that there is a need to remind the corporate management of specific ideas and needs. In this way, trying to influence the corporate management becomes an essential part of their strategy work.³

Overall, middle managers' view on strategizing has resembled a 'bottom-up' approach. An interviewee described this in an illuminating way:

This is like strategic control from the unit, and the [corporate] management has gradually become mature enough to understand these [their strategies].

Note how their approach to strategic development is captured in the interesting notion 'strategic control from the unit', which underscores the importance of local development work. There is a passing reference to the lack of 'maturity' in top management's strategic thinking, which undermines the importance of the official strategy discourse. It also reproduces a view that Repco managers – rather than top management – are pioneers in business development (being 'ahead' or 'more mature'). Consequently, the image built through this kind of discourse is that the middle managers are the progressive strategic entrepreneurs whose views and actions should be given priority.

The unit management has worked hard to make all the people within the unit and also others in specific units participate in coordinated strategic

development work. 'Participation' has also become a central theme emphasized in their unit – as well as in the interviews. This is how the head of the unit summarized their approach:

I began to arrange this kind of meetings in our unit . . . So that we could figure out together what kind of competence is needed in the future . . . then we had workshops of this kind for the whole unit . . . and then we have had personal discussions. I want to hear it from everybody personally what kind of issues they are interested in and what kind of personal development challenges they would be ready to take. It's not right that I just order people to do something. The awakening has to happen individually.

As is evident, this participation differs radically from the corporate management 'participation by command' mode (see the previous section). Notions such as 'figure out together', 'workshops', and 'for the whole unit' construct a collective approach to strategizing. This collective subjectivity is, however, also linked with the individual level as in 'personal discussions' and 'personal development'. 'It's not right that I just order people to do something' includes a presupposition that the head of the unit could exercise his hierarchical power in strategizing, but is not willing to do that in the name of participation. Interestingly, the Repco management discourse has at times included religious elements (e.g. 'awakening' above). The following is another typical example:

It has been kind of an enlightenment that we do not speak about projects in my unit any more; we talk about the lifecycle of the plant . . . We have tried to spread this to the shop floor level . . . There are sixty of us, and ten have been awakened so there are fifty that have to be awakened . . . We have now started to spread the gospel.

These biblical metaphors ('enlightenment', 'awakening', 'gospel') are clear examples of the strong sense of community among these key people. At the same time, such expressions tend to reinforce a particular kind of power relationship between the management of the Repco unit and the project engineers. In fact, the subjectivity constructed for the key managers at Repco paradoxically resembles that of top management whose approach they are keen to criticize. Note how the metaphor of 'spreading the gospel' also distinguishes between 'true believers' and those that have to be 'awakened'. This is an important distinction that reflects the challenge of Repco management vis-à-vis the project engineers many of whom do not

seem to be easily 'awakened'. This is an issue which we will examine in more detail in the following section.

In all, while this Repco discourse reflects specific convictions concerning the corporate strategies and the appropriate organization of strategy processes, it can and must also be seen as a means to resist corporate management hegemony. In fact, the discourse of the unit manager and his colleagues has served as a basis for autonomous strategic development work and the legitimation of actions that have not been supported within the framework of the corporate management discourse.

Distancing to maintain viable identity

In our third example, we illustrate how specific engineers distance themselves from management-initiated strategy discourses to maintain viable professional identity in the midst of increasing pressures. For these people, the development work conducted in the context of the projects is the key strategic activity in the organization. The corporate management's approach to strategy has been seen as superficial, but also problematic as it has tended to undermine their professional identity and reduce their ability to develop new products and services in the project context. Neither has the Repco unit management's call for participative unit-specific strategic development gathered much support because it has been seen as far removed from the actual challenges of project work.

The project engineers have themselves emphasized the role of root-level development work within the projects as in the following example:

In that project I had to create a procedure for an 'XYZ' system. I was the first one to do that in our company and had to dig up [information] from a number of places. We also have experts within this field, and I had to interview a lot to put it together. People later asked me to provide them with this procedure . . . I am not saying this to stress my own importance but to emphasize our way of working.

In such examples, the interviewees have described how the project engineers confront new situations, and how these challenges can be tackled by hard work (e.g. 'dig up', 'interview a lot to put it together'). This is a typical example in terms of the pronounced individualism involved (e.g. with the personal pronouns). These and other expressions also reproduce a masculine identity linked with this male-dominated engineering profession. Importantly, in these examples as in numerous others, the focus is on development work

conducted in the project context, to underscore the difference from the corporate management or Repco unit discourse, which focus on the need for separate strategic planning sessions and development projects.

The project engineers have emphasized the role of 'experience' in strategic development. The following is a typical example from an interview:

As a matter of fact, the customer trusted us so much that during the project we sat down together and he asked us to handle this new issue that had emerged from the EU directive, so that he doesn't have to worry and start asking somewhere else . . . It was new to us to provide a total solution for this particular area . . . We had this one guy, Howard, who had done parts of it within a previous project . . . and now Howard was given the task of figuring out what we should do . . . So it was Howard who developed this solution . . . and he did this development work within a customer project . . . and this was the beginning of a new competence area within the project work.

Here, the interviewee constructs the project engineers as 'trusted partners' for the customers with impressions such as 'customer trusted us', 'we sat down together', and 'he asked us to handle this so that he doesn't have to worry'. The point is that it is the seasoned project engineer who is in the unique position to be able to engage in a dialogue with the customer. Experience comes in both as a basis of trust and as capability to solve the problems. With these and other similar references to 'experience', 'customer contacts', 'knowledge' and 'capability', the project engineers have legitimated their position as central actors with respect to strategic development. Such examples have also (re)constructed images of heroism, related to the difficult technological and financial challenges. This heroism has been further accentuated by the lack of support given by management and the increasing cost pressures. Through this kind of discourse they have thus (re)produced a positive self-image in the midst of all kinds of changes.

In their discourse, the project engineers have often questioned the rationality of top management's strategy discourse. The following is a typical example criticizing the focus on 'value-added services' or 'consulting':

In my view our [the company's] problem is that there is no understanding . . . if you look at the annual report or what the President says, it is consulting . . . but if you ask the customer, it is our strength that we can take care of large projects and see them through as scheduled.

Within the project engineers' discourse, any attempts to redefine their role as trusted partners of the customers have been seen as threatening. This is

exemplified by the vivid comment of a seasoned project engineer who was horrified with the image of becoming a 'consultant':

The consultants piss me off . . . I have seen consultants there. They drink coffee in the meetings. They are nice guys, but they don't know anything. I haven't got the slightest idea what they are doing. But if the customer pays for it, why not? And obviously we [the group] are also going in that direction. We don't develop people to become project professionals. Instead we develop 'presentation skills'. We must be able to speak for more hours with less knowledge. But in my opinion, if you know your subject, you can convince people without any particular presentation skills.

With the personal pronoun 'they' the interviewee distances consultants from 'himself' ('I') and 'us' ('we'). By using the present tense form he translates his situational experience of consultants into consultant practice. By defining consultants as 'being' he attaches a subjectivity of 'performer' to project engineers. He attributes skills like 'speaking' and 'presenting' to consultants but does not count those skills as part of 'knowing your subject'. He uses a masculine metaphor 'piss me off' and irony like 'nice guys, but they don't know anything' to underscore the difference between experienced project professionals (who can genuinely help the customer) and consultants (who are seen as mere actors without any valuable skills). On the whole, these reflections manifest typical ways in which project engineers have resisted the 'castrating' effects of the official strategy discourse.

Characteristic of the project engineers' discourse has indeed been a very critical view on the corporate management's overall approach to strategy process, which was often seen as 'empty rhetoric' as exemplified in the following:

I have seen the fine-looking green book that they have waved around, and there are these fancy posters on the wall.

I wonder if they [the corporate management] have themselves understood what they mean with their circles.

Note how in the first quotation the references to 'fine-looking green book' and 'fancy posters on the wall' are effective means of distancing and how the imagery of 'waving around' categorizes the official strategy work as unimportant. Questioning the competence of top managers in the second quotation is then a straightforward example of the trivialization and de-legitimation of official strategy work. Such criticism has served an important purpose for the reconstruction of the positive self-image of the project engineers. However, it has rarely been voiced outside the project engineers' own spheres.

These project engineers have also tended to dismiss the bottom-up development work in Repco. Although they have acknowledged the efforts made to secure the future of the unit, they have on the whole been sceptical of the new plans developed by the Repco management. In fact, their strategic development activities have often been constructed as 'pottering about', with little possibility of having a real impact on key decisions. At worst, the unit manager and his collaborators have been portrayed more as 'clowns than real managers; if they resist top management, they will be transferred to other positions'.

In all, it is important to note that the project engineers' discourse is not only an expression of deviant opinions about the corporate objectives or about organizational decision-making processes, but also a means of resisting managerial hegemony. By reverting to their discourse, the project professionals have attempted to protect their professional identity and autonomy – and partially succeed in doing this. Namely, by not surrendering to the strategy discourse of the corporate or unit management, they have limited the ability of the management to control the actual project work – discursively and otherwise.

Discussion

In this article, we have focused on the following research question: what kinds of struggles over subjectivity characterize organizational strategizing? In our analysis, we have drawn from the seminal work of Knights and Morgan (1991), which establishes the intimate linkage between strategy and subjectivity. However, to proceed further, we have focused on the dialectics of control and resistance and the specific discursive ways in which these are manifested in concrete organizational settings (e.g. Mumby, 1997, 2005; Thomas & Davies, 2005). Our key argument can be formulated as follows: in these struggles, strategy and other discourses assign particular kinds of subjectivities for organizational actors, with empowering or disempowering effects. Specific discourses can be mobilized to attempt to gain control as well as to resist such attempts. This frequently leads to a situation where actors promote competing discourses that provide inherently different views on organizational strategizing. These discourses play a key role not only in practices explicitly related to organizational strategizing but also in enhancing the self-identity of the actors more generally.

In our empirical analysis, we have focused on two inter-related questions: how do the actors discursively make sense of and give sense to 'strategic development'?; and: how do they construct specific subjectivities

for themselves and others? We need to emphasize that we can only offer glimpses of the myriad discursive processes and practices involved in the Elling Group. What we have reported here are specific examples of competing ways of making sense of and giving sense to 'strategic development', with particular implications for subjectivity. First, we have illustrated how the introduction of a new official strategy by corporate management can be seen as an attempt to gain control of the organization. While the exact features may vary greatly from case to case, such appropriation of strategy discourse by top management is likely to be very common in contemporary organizations. In fact, this is probably one of the most typical ways in which hierarchical power relationships are re-established with respect to decision-making in contemporary corporations. In this case, it involved the reproduction of conventional strategy discourse (see Knights & Morgan, 1991) with its top-down conceptions of strategy work. In many ways, this discourse was instrumental in legitimating change initiatives led by top management, but at the same time involved such hegemonic tendencies that many other organizational members could not but resist. This is a major reason for why the new corporate management discourse never fully 'took' in the organization. Our point here is that this is not uncommon but very typical; attempts to gain control are bound to trigger acts of resistance of various kinds. Discursively, this resistance often means invoking alternative discourses.

Second, we have shown how middle managers can initiate unit-specific strategy discourse to create room for manoeuvre in situations where their development activities are not supported by the corporate management's strategy discourse. Their own entrepreneurial discourse emerged as an alternative that helped to resist the hegemonic discourse of the corporate management and re-establish the subjectivity of these middle managers as 'strategic actors'. In particular, this discourse provided a means for legitimating specific actions that seemed to contradict the official strategy discourse of the corporate management. What is particularly interesting in this case is how legitimacy was sought by referring to 'pioneering' or 'more progressive' approaches than those of the corporate management. While our case unit can be described as a particularly active one, we argue that these kinds of discourses, which provide alternatives to the official strategy, are likely to be found in most other corporations as well.

Third, we have illustrated how project engineers can distance themselves from management-initiated strategy discourses to maintain viable identity in the midst of difficult changes. In this case, the subjectivity constructed in management-led strategy discourses seemed particularly threatening for their professional identity as competent project professionals.

In this situation, their own strategic development discourse was an interesting mixture of the traditional project-based discourse of the company and a sceptical attitude towards the new strategy initiatives of the corporate or middle managers. When legitimating their traditional role as key people in business development, they frequently referred to their 'expertise', 'experience' and 'close customer relationship' thereby focusing attention on the concrete business operations instead of 'abstract strategy rhetoric'. Again, such resistance by specific worker groups is likely to characterize many contemporary organizations. This has already been shown in other contexts (e.g. Holmer-Nadesan, 1996; Ezzamel et al., 2001; Doolin, 2002; Contu & Willmott, 2003), but this tendency is likely to be particularly salient with respect to strategizing due to the key role of strategy discourse in organizational decision-making.

It must be emphasized that these dialectics of control and resistance are not merely abstract instances of organizational rhetoric, but closely linked with the social context and the material conditions at hand. These specific discourses reflect the specific social positions and concrete challenges of the actors involved. They are in the end not too surprising, either; rather, they mirror the age-old tension between top driven control on the one hand and the right of self-determination and self-realization on the other. This does not, however, undermine the constitutive effects of such organizational discourses. On the contrary, as this case vividly illustrates, traditional strategy discourses tend to privilege top managerial decision makers and limit the opportunities of others to participate fully in organizational strategizing. This frequently reproduces the classical confrontation between the top and lower levels of organizational hierarchy.

It is also important to underline that not all discursive action is fully conscious or intentional. This means that specific discourses can be reproduced almost automatically without a complete understanding of their implications. In this sense, top managers and other organizational actors can easily remain 'prisoners' of the established discourses and other social practices such as 'top-down approaches' or 'participation by command'. In fact, it is probably often the case that top management are not fully aware of the problematic disempowering effects of their strategy discourse, especially as these are often conveyed through subtle discursive practices. Hence, as illustrated by this case, overt or covert resistance to a new official strategy discourse may often come as a surprise to top management.

Finally, this kind of analysis also helps us to deepen our understanding of the role of other organizational members in discursive strategizing. Their role is easily reduced to responsiveness/non-responsiveness: 'consent' or 'resistance' without taking into account the generative power of their

discourse. In particular, this case highlights the crucial role of middle managers. Rather than being mere 'translators' of corporate strategies (see, for example, Floyd & Wooldridge, 1997, 2000), they can act as agents creating new discursive and social practices for unit-specific needs. They are thus central political actors whose discursive and other actions play an important role in organizational strategizing (see also Brown & Humphreys, 2003; Balogun & Johnson, 2005). At another level, the project professionals' discourse is an essential vehicle through which they can not only work for or against specific managerial agendas but also promote specific ideas that they consider important and maintain viable professional identity. This analysis thus helps to better understand the overwhelming discursive complexity in organizational strategizing that should not be underestimated in any analysis of organizational strategy processes.

Conclusion

The starting point of this article has been to focus on the discursive construction of subjectivity, which is a topic that deserves a great deal of attention if we want to better understand the underlying socio-political dynamics in organizational strategizing. This is a major challenge, especially for the strategy-as-practice stream of research that seeks to add to our knowledge of the social and hence also discursive processes constituting strategy and strategizing in specific settings. In our view, this analysis makes two contributions to the strategy-as-practice literature. First, we think that the article makes a contribution in outlining the discursive struggle perspective on subjectivity. In our analysis, we have drawn from the seminal work of Knights and Morgan (1991) on the linkage between strategy and subjectivity. However, we have tried to further develop this approach so that we can better understand the ways in which subjectivities are constructed and reconstructed in organizational strategizing. We have done this by introducing the discursive struggle perspective that has been applied in other organizational contexts (e.g. Mumby, 1997, 2005), but not really used in the strategy domain. This is an interesting and useful perspective as it helps us to focus on the constant dialectics of control and resistance in organizational strategizing and thereby better comprehend how organizational strategizing links with broader issues of hegemony and resistance. In our analysis, we have reported three examples of how organizational actors make sense of and give sense to 'strategic development', with fundamental implications for agency and identity. These examples manifest three specific but typical ways in which organizational actors mobilize discourses in struggles over

subjectivity: launching and appropriation of strategy discourse by top management to attempt to gain control over the organization, initiation of an alternative strategy discourse to resist top managerial hegemony and to create room for manoeuvre by specific unit managers, and distancing from management-led strategy discourses to maintain viable identity at the project engineer level.

Second, this kind of view on strategic development discourses also provides additional explanations to why some of the strategic ideas do not 'take' (e.g. Hardy et al., 2000), lead to 'failures in strategizing' (e.g. Maitlis & Lawrence, 2003) or have 'unintended consequences' (e.g. Balogun & Johnson, 2005). In this sense, our analysis contributes both to more socially (e.g. Floyd & Wooldridge, 2000; Balogun & Johnson, 2004, 2005) and discursively oriented analyses (Hardy et al., 2000; Maitlis & Lawrence, 2003) examining 'misunderstandings', 'communication problems' or 'lack of commitment' in strategy processes. In simple terms, our analysis shows how the reasons for such problematic experiences do not only lie in opposing views concerning the strategic direction of the organization but also involve very different ideas concerning what 'strategic development' or 'strategizing' should be all about. Central here is the role and identity given to specific actors. In brief, most people want to see and portray themselves as 'strategic actors', and efforts – intentional or unintentional – to limit this role are likely to confront discursive and other social resistance.

While our study has pointed to specific discursive dynamics, there are many issues that will require closer scrutiny in future studies. In particular, there is a need for closer analyses of alternative and competing strategy discourses in different settings. In this article, we have sketched some ideas about how the 'official' corporate strategy, middle managers' views on strategy, and the discourse of specific professionals are linked together. Future studies could go much further into this direction, for example, by examining various kinds of encounters with methods such as conversation analysis (e.g. Samra-Fredericks, 2004a, 2005). It would also be important to continue to examine the various subtle means through which subjectivities and organizational power relationships are discursively constructed in specific texts. Such analyses could draw from more linguistically oriented discourse analysis (e.g. Kuronen et al., 2005). Finally, it would also be interesting to analyse the ways in which popular management literature, academic research or media texts reproduce subjectivity in strategy and strategizing.

Finally, there are also practical implications that should be taken seriously. First and foremost, this analysis illustrates the central role that discourses play in organizational strategizing. The main point is not to dismiss the role of discourses as mere 'communication', but to understand

that the very act of talking about strategy involves important implications in terms of the role and identity given or not given to specific actors. This should lead to sensitivity when it comes to organizational strategizing and the design and organization of specific strategy processes. Second, this analysis shows that hegemonic and non-participative approaches rarely lead to the enthusiasm and commitment called for in the 'implementation' of specific strategies, but tend to instead result in resistance in different forms. Although this is not a surprising finding per se, this analysis should help us to understand some of the underlying reasons that relate to fundamental questions concerning the agency and identity of specific organizational members. Third, this analysis also illustrates that all actors are easily bound by existing discourses – traditional ways of approaching strategy. This is a serious problem as far as it means – as it often does – precisely the reproduction of hegemonic and non-participatory approaches. Hence, there are good reasons for all involved in strategizing to attempt to go beyond the traditional top-down approaches and to search actively for ways to encourage participation – even in situations where the interests of particular actors may seem contradictory. This can be seen as a specific challenge for strategy experts – including all those involved in the strategy-as-practice community.

Acknowledgement

We are very grateful to the editors of this special issue and the three anonymous reviewers for their insightful comments and helpful advice. We are especially indebted to Reviewer 1 for detailed comments on our empirical analysis.

Notes

- 1 The authors are listed in alphabetical order.
- 2 The names of our case company (Elling Group) and our case unit (Repco) are pseudonyms.
- 3 Importantly, the Repco management has lately succeeded in 'getting its message heard' at the corporate management level. This has also led to material consequences, and the Repco management has obtained more time and money for development work. In the unit, this has reinforced belief in their own approach to strategy.

References

- Alvesson, M. & Kärreman, D. Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analyses. *Human Relations*, 2000, 53, 1125–51.
- Ansoff, I. *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.

- Balogun, J. & Johnson, G. Organizational restructuring and middle management sense-making. *Academy of Management Journal*, 2004, 47, 525–49.
- Balogun, J. & Johnson, G. From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 2005, 26, 1573–601.
- Barry, D. & Elmes, M. Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 1997, 22, 429–52.
- Beech, N. & Johnson, P. Discourses of disrupted identities in the practice of strategic change: The mayor, the street-fighter and the insider-out. *Journal of Organizational Change Management*, 2005, 18, 31–47.
- Brown, A.D. & Humphreys, M. Epic and tragic tales: Making sense of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2003, 39, 121–44.
- Collins, D. & Rainwater, K. Managing change at Sears: A sideways look at a tale of corporate transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 2005, 18, 16–30.
- Contu, A. & Willmott, H. Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory. *Organization Science*, 2003, 14, 283–96.
- Davies, B. & Harré, R. Positioning: The discursive production of selves. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 1990, 20, 43–63.
- Doolin, B. Enterprise discourse, professional identity and the organizational control of hospital clinicians. *Organization Studies*, 2002, 23, 369–90.
- Dunford, R. & Jones, D. Narrative in strategic change. *Human Relations*, 2000, 53, 1207–26.
- Eriksson, P. & Lehtimäki, H. Strategic management of the local information society. A constructionist perspective on the production and evaluation of strategy documents. *Administrative Studies*, 1998, 4, 290–301.
- Eriksson, P. & Lehtimäki, H. Strategy rhetoric in city management. How the central presumptions of strategic management live on. *Scandinavian Journal of Management*, 2001, 17, 201–23.
- Ezzamel, M. & Willmott, H. Rethinking strategy: Contemporary perspectives and debates. *European Management Review*, 2004, 1, 43–8.
- Ezzamel, M., Willmott, H. & Worthington, F. Power, control and resistance in 'The factory that time forgot'. *Journal of Management Studies*, 2001, 38, 1053–79.
- Fairclough, N. *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. London: Longman, 2003.
- Fairclough, N. Discourse analysis in organization studies: The case for critical realism. *Organization Studies*, 2005, 26, 915–39.
- Fairclough, N. & Wodak, R. Critical discourse analysis. In T. Van Dijk (Ed.), *Discourse as social interaction*. London: Sage, 1997, pp. 258–84.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 1997, 34, 465–85.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- Foucault, M. *Power: Essential works of Foucault, 1954–1984, volume III*, Ed. J.D. Faubion. New York: The New Press, 1994.
- Grandy, G. & Mills, A.J. Strategy as simulacra? A radical reflexive look at the discipline and practice of strategy. *Journal of Management Studies*, 2004, 41, 1153–70.
- Hardy, C. & Phillips, N. Discourse and power. In D. Grant, C. Hardy, C. Osrick & L. Putnam (Eds), *The Sage handbook of organizational discourse analysis*. London: Sage, 2004, pp. 299–316.
- Hardy, C., Palmer, I. & Phillips, N. Discourse as a strategic resource. *Human Relations*, 2000, 53, 1227–48.
- Hendry, J. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, 2000, 37, 955–77.

- Holmer-Nadesan, M. Organizational identity and space of action. *Organization Studies*, 1996, 17, 49–81.
- Jarzabkowski, P. Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, 2003, 40, 23–55.
- Jarzabkowski, P. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies*, 2004, 25, 529–60.
- Jarzabkowski, P. *Strategy as practice: An activity-based approach*. London: Sage, 2005.
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. Guest editors' introduction: Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 2003, 40, 3–22.
- Knights, D. & Morgan, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization Studies*, 1991, 12, 251–73.
- Knights, D. & Morgan, G. Strategy under the microscope: Strategic management and IT in financial services. *Journal of Management Studies*, 1995, 32, 191–214.
- Kuronen, M.-L., Tienari, J. & Vaara, E. The merger storm recognizes no borders – An analysis of media rhetoric on a business manoeuvre. *Organization*, 2005, 12, 247–73.
- Levy, D.L., Alvesson, M. & Willmott, H. Critical approaches to strategic management. In M. Alvesson & H. Willmott (Eds), *Studying management critically*. London: Sage, 2003, pp. 92–109.
- Lilley, S. The language of strategy. In R. Westwood & S. Linstead (Eds), *The language of organization*. London: Sage, 2001, pp. 66–88.
- Maitlis, S. & Lawrence, T.B. Orchestral manoeuvres in the dark: Understanding failure in organizational strategizing. *Journal of Management Studies*, 2003, 40, 109–39.
- Mantere, S. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, 2005, 3, 157–284.
- Mintzberg, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row, 1973.
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 1985, 6, 257–72.
- Mueller, F., Sillince, J., Harvey, C. & Howorth, C. 'A rounded picture is what we need': Rhetorical strategies, arguments, and the negotiation of change in a UK Hospital Trust. *Organization Studies*, 2004, 25, 75–93.
- Mumby, D.K. The problem of hegemony: Rereading Gramsci for organizational communication studies. *Western Journal of Communication*, 1997, 61, 343–75.
- Mumby, D.K. Discourse, power and ideology: Unpacking the critical approach. In D. Grant, C. Hardy, C. Osrick & L. Putnam (Eds), *The Sage handbook of organizational discourse analysis*. London: Sage, 2004, pp. 237–58.
- Mumby, D.K. Theorizing resistance in organizational studies. A dialectical approach. *Management Communication Quarterly*, 2005, 19, 19–44.
- Pettigrew, A.M. *The politics of organizational decision-making*. London: Tavistock, 1973.
- Pettigrew, A.M. On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, 1992, 13, 163–83.
- Phillips, N. & Hardy, C. *Discourse analysis. Investigating processes of social construction*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- Samra-Fredericks, D. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, 2003, 40, 141–74.
- Samra-Fredericks, D. Understanding the production of 'strategy' and 'organization' through talk amongst managerial elites. *Culture and Organization*, 2004a, 10, 125–41.
- Samra-Fredericks, D. Managerial elites making rhetorical and linguistic 'moves' for a moving (emotional) display. *Human Relations*, 2004b, 57, 1103–43.
- Samra-Fredericks, D. Strategic practice, 'discourse' and the everyday interactional constitution of 'power effects'. *Organization*, 2005, 12, 803–41.
- Thomas, P. Ideology and the discourse of strategic management: A critical research framework. *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, 1998, 4.

- Thomas, P. The recontextualization of management: A discourse-based approach to analyzing the development of management thinking. *Journal of Management Studies*, 2003, 40, 775–801.
- Thomas, R. & Davies, A. Theorizing the micro-politics of resistance: New Public Management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies*, 2005, 26, 683–706.
- Tsoukas, H. The validity of idiographic research explanations. *Academy of Management Review*, 1989, 14, 551–61.
- Vaara, E. On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration. *Organization Studies*, 2002, 23, 213–50.
- Vaara, E., Kleymann B. & Seristö H. Strategies as discursive constructions: The case of airline alliances. *Journal of Management Studies*, 2004, 41, 1–35.
- Van Dijk, T. *Discourse studies: A multidisciplinary introduction*, Vols 1 and 2. London: Sage, 1997.
- Watson, T. *In search of management. Culture, chaos & control in managerial work*. London: Routledge, 1994.
- Westwood, R. & Linstead, S. *The language of organization*. London: Sage, 2001.
- Whittington, R. *What is strategy – and does it matter?* London: Routledge, 1993.
- Whittington, R. The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*, 2003, 1, 119–27.
- Wodak, R. Critical discourse analysis. In C. Seale, G. Gobo, J.F. Gubrium & D. Silverman (Eds), *Qualitative research practice*. London: Sage, 2004, pp. 197–213.
- Wodak, R. & Meyer, M. *Methods of critical discourse analysis*. London: Sage, 2002.
- Yin, R.K. *Case study research: Design and methods*, 2nd edn. London: Sage, 1994.

Pikka-Maaria Laine is finalizing her doctoral dissertation at Turku School of Economics, Finland. Her research interests focus on discourses of strategic management and leadership, practices of management education, identity work, and micro-politics of resistance in strategic business development. She also runs her own company coaching strategic business development.

[E-mail: pikka-maaria.laine@saunalahti.fi]

Eero Vaara is Professor of Management and Organization at Swedish School of Economics and Business Administration in Helsinki, Finland, and a permanent Visiting Professor at Ecole de Management de Lyon, France. His research interests focus on organizational change, strategy and strategizing, multinational corporations and globalization, and philosophical issue in organizations and management research. He has lately worked especially on narrative and discursive perspectives. His work has been published in leading academic journals.

[E-mail: eero.vaara@hanken.fi]

ESSEE 4

Laine Pikka-Maaria (2009)

Työkäytännöt strategiana – vaihtoehto strategia käytäntönä – tutkimukseen.

Artikkeli on julkaistu Liiketaloudellisessa Aikakauskirjassa, Vol. 58, Issue 3-4, 181-206. Artikkelin julkaistaan uudelleen tämän väitöskirjan esseenä Liiketaloudellisen Aikakauskirjan luvalla.

PIKKA-MAARIA LAINE

Työkäytännöt strategiana – vaihtoehto strategia käytäntönä -tutkimukseen

TIIVISTELMÄ

Tässä tutkimuksessa esitän vaihtoehdon strategia käytäntönä -tutkimukseen tarkastelemalla työkäytäntöjä strategiana. Työkäytäntöjen ymmärtäminen strategiana mahdollistuu nojautumisesta mintzbergiläiseen strategiakäsitykseen ja poststrukturalistiseen käytäntökäsitykseen. Mintzbergiläisen strategiakäsityksen mukaan strategiana voidaan pitää toiminnasta syntyvää toimintamallia tai toimintatapaa, jonka mukaisesti toimien yritys on menestynyt toimintaympäristössään. Poststrukturalistisen käytäntökäsityksen mukaisesti toiminta rakentuu käytäntöjen verkostossa ja käytäntöjen luontainen logiikka tuottaa toiminnan tilanteeseen sopivaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminta rakentuu sopivaksi suhteessa historiallisiin ja kulttuurisiin toimintatapoihin, suhteessa vaihtoehtoihin toimintatapoihin sekä suhteessa jatkuvasti toiminnassa muuntuvaan käytäntöjen verkostoon. Näin strategiana voidaan tarkastella työkäytäntöjä, joiden luontainen logiikka tuottaa toiminnan sopimaan tilanteeseen siten, että organisaation voi todeta menestyneen toimintaympäristössään. Empiirisessä osuudessa olen eritellyt kansainvälisen konsultointi- ja suunnitteluyrityksen projekti-insinöörien työkäytännöiksi teknisten ratkaisujen hakemisen, yksityiskohtien hallinnan, vertaisuuden ja itsenäisen selviytymisen. Nämä työkäytännöt tuottavat strategisen toimintamallin, joka mahdollistaa sopeutumisen jatkuvasti muuttuviin asiakastilanteisiin ja toiminnan kehittymisen projektityön yhteydessä. Näissä käytännöissä rakentuneen toimintamallin puit-

Kiitän päätoimittaja Teemu Malmia ja anonyymia arvioijaa rakentavista kommentteista. Lisäksi kiitän Susan Meriläistä, Johanna Moisanderia, Anu Valtosta ja Eero Vaaraa käsikirjoitukseen sen eri vaiheissa saamistani arvokkaista kommentteista.

PIKKA-MAARIA LAINE

Lapin yliopisto • e-mail: pikka-maaria.laine@ulapland.fi

teissa asiakkaiden tarpeet ovat tulleet määritetyiksi, tunnistetuiksi ja täytetyiksi siten, että asiakkaat ovat maksaneet palvelusta ja yrityksen olemassaolon oikeutus sen markkinoilla on säilynyt. Poststrukturellinen käytäntöteoreettinen lähestyminen ja työkäytäntöjen käsitteellistäminen strategiaksi tuo uutta teoreettista avautusta strategia käytäntönä -tutkimukseen ja lisää toimijuuden paikkoja liiketoiminnan kehittämisen määrittelyyn. Myös organisaatioiden johdon ja henkilöstön näkökulmasta on tärkeää pyrkiä tunnistamaan niitä käytäntöjä, jotka osin tiedostamatta ohjaavat toimintaa ja vähentävät mahdollisuutta tietoisesti vaikuttaa toimintaan ja tilanteisiin.

Avainsanat: strategia, käytännöt, käytäntöteoria, toimijuus, valta

1. JOHDANTO

Strategia käytäntönä -tutkimus (Strategy as Practice, jatkossa sap) on noussut 2000-luvun alussa vahvaksi eurooppalaisen strategiatutkimuksen suuntaukseksi (Carter, Clegg & Kornberger 2008a; Johnson, Langley, Melin & Whittington 2007). Sap -tutkimus on eriytynyt strategiaproessitutkimuksesta tarkastelemaan toimintaa ja käytäntöjä, joilla on vaikutusta organisaation menestymiseen toimintaympäristössään (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007; Johnson, Melin & Whittington 2003). Jarzabkowski kumppaneineen (2007) tunnustaa, että on vaikea määrittää, mikä toiminta on strategista tai mikä sitten ei sitä olisi. He näkevät yhdeksi ratkaisuksi sen, että tarkastellaan toimintaa, joka tapahtuu erityisten strategiakäytäntöjen – kuten strategisen suunnittelun, strategia- tai budjettipalavereiden tai strategiaworkshoppien – puitteissa. He kuitenkin tunnustavat tämän lähestymisen kaventavan huomion vain ennalta strategisiksi määritettyihin tapahtumisiin. Niinpä he määrittävät strategiseksi toiminnan, jolla on vaikutusta yrityksen suuntaan, selviytymiseen ja kilpailuun, vaikka tämä toiminta olisikaan seurausta intentionaalisesta ja virallisesti määritetystä strategiasta. (Jarzabkowski ym. 2007; ks. myös Johnson ym. 2003.)

Empiiriset tutkimukset kohdentuvat pääosin johdon tai keskijohdon toiminnan tarkasteluun. Niissä tarkastellaan, miten ylin johto suunnittelee sitä, kuinka yrityksen tulisi toimia toimintaympäristössä menestyäkseen (esim. Hodginson, Whittington, Johnson & Schwartz 2006; Jarzabkowski & Seidl 2008; Jarzabkowski & Wilson 2002) ja kuinka keskijohto antaa erilaisia merkityksiä yrityksen toiminnalle toimintaympäristössään (esim. Balogun 2006; Balogun & Johnson 2004, 2005; Hoon 2007; Mantere 2005). Harvoissa henkilöstöä tarkastelevissa tutkimuksissa henkilöstön toimijuus määrittyy pääosin johdon strategian toteuttajaksi siinä, kun työntekijät miettivät, kuinka ymmärtävät johdon strategian tai kuinka näkevät oman roolinsa osana kokonaisuutta (esim. Aaltonen 2007; Mantere 2005; Mantere & Vaara 2008). Koska vallitseva tutkimus kohdentuu pääosin johdon ja keskijohdon tarkasteluun, uusintuu siinä valtasuhde, jossa johdon tehtävä on suunnitella ja muiden tehtävä on toteuttaa (Carter ym. 2008a, 2008b; Ezzamel & Willmott 2008; McCabe 2009). Tämä valtasuhde määrittää myös strategiakäytännön käsitettä. Empiirisissä

tutkimuksissa huomio on kiinnitetty pääosin käytäntöihin, jotka jo lähtökohtaisesti nimetään strategisiksi käytännöiksi, kuten strategiapalaveri- tai -workshoppeihin. Näissä käytännöissä toimijuus määrittyy pääosin ylimmälle ja keskijohdolle – lisäksi nämä käytännöt määritetään strategisiksi juuri siksi, että johto on niissä toimijana.

Omassa tutkimuksessani haastan vallitsevassa strategia käytäntönä -tutkimuksessa uusintuvat valtasuhteet tarkastelemalla johdon toiminnan ja käytäntöjen sijaan työntekijöiden työkäytäntöjä ja niissä rakentuvaa toimintaa, joka on tuottanut yrityksen selviytymistä toimintaympäristössään. Tarkastelen työkäytäntöjä strategiana. Työkäytäntöjen ymmärtäminen strategiana mahdollistuu nojautumisesta kahteen teoreettiseen lähestymiseen, joista ensimmäinen on mintzbergiläinen strategiakäsitys (esim. Mintzberg 1994; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998) ja toinen on poststrukturalistinen käytäntökäsitys (Bourdieu 1990; Foucault 1977, 1990; Rasche & Chia 2009).

Mintzbergiläisen strategiakäsityksen mukaan strategiana voidaan pitää toiminnasta syntyvää toimintamallia tai toimintatapaa, jonka mukaisesti toimien yritys on menestynyt toimintaympäristössään (esim. Mintzberg 1994; Mintzberg ym. 1998). Toiminnasta kehkeytyvän strategian rakentumiseen ei riitä vain johdon toiminta, vaan siihen vaaditaan useita toimijoita. Tämä perustee huomion kiinnittämistä johdon lisäksi myös työntekijöiden toimintaan ja työkäytäntöihin. Työkäytäntöjen käsitteellistäminen strategiaksi on mahdollista strategia 'toimintamallina' -strategiakäsityksen puitteissa. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä argumenttini rakentamiseen. Toimintamallin ajatus pitää sisällään käsityksen jonkinlaisesta toiminnan yhteensopivuudesta, konsistenttiudesta. Mintzberg ei kuitenkaan ole tarkemmin käsitellyt sitä, mistä tämä yhteensopivuus rakentuu (Araujo & Easton 1996; Chia & Holt 2004). Sen sijaan poststrukturalistinen käytäntöteoreettinen lähestyminen mahdollistaa tämän yhteensopivuuden teoretisoinnin (Bourdieu 1990; Calás & Smircich 1991; Foucault 1977, 1990; Heiskala 2000; Martin 1990; Rasche & Chia 2009; Royle 2003).

Poststrukturalistisen käytäntökäsityksen mukaisesti toiminta rakentuu käytäntöjen verkostossa. Se rakentuu suhteessa historiallisiin ja kulttuurisiin tapoihin ajatella ja toimia, jotka ovat tilanteisesti läsnä. Näitä historiallisesti ja kulttuurisesti rakentuneita tapoja ajatella, toimia, tietää, kokea, tuntea sekä käyttää työkaluja – kuten esimerkiksi kieltä – kutsutaan käytännöiksi (Bourdieu 1990; Foucault 1977, 1990; Reckwitz 2002; Schatzki 2006; Schatzki, Knorr Cetina & von Savigny 2001). Poststrukturalistisen ajattelun mukaan tilanteessa ovat läsnä myös vaihtoehtoiset toimintatavat ja toiminnan myötä jatkuvasti muuntuva käytäntöjen verkosto. Käytäntöjä pidetään luontaisesti loogisina (Bourdieu 1990), mikä tarkoittaa sitä, että ne tuottavat toiminnan rakentumaan sopivaksi paitsi suhteessa sosiohistoriallisiin toimintatapoihin myös suhteessa tilanteisesti läsnä oleviin vaihtoehtoisiin toimintatapoihin ja suhteessa jatkuvasti toiminnassa muuntuvaan käytäntöjen verkostoon. Näin muutosta voidaan pitää sisäänrakennettuna käytäntöjen verkostoon. Sitä voidaan ajatella joustavana suhtautumisena muuttuviin tilanteisiin, sen sijaan, että se olisi

vain tietoisten toimijoiden toimesta tapahtuvaa (Bourdieu 1990; Tsoukas & Chia 2002). Argumenttini kiteytyy siihen, että työkäytäntöjen luontainen logiikka tuottaa toiminnan konsistentiksi ja tilanteeseen sopivaksi mahdollistaen yrityksen selviytymisen toimintaympäristössään. Toisin sanoen työkäytäntöjen luontainen logiikka tuottaa strategisen toimintamallin, strategian.

Tutkimukseni empiirisessä osuudessa tarkastelen kansainvälisen suunnittelu- ja konsultointiyrityksen projekti-insinöörien toimintaa ja työkäytäntöjä. Huomion kiinnittäminen kohdeorganisaatiossani juuri projekti-insinöörien työkäytäntöjen tarkasteluun on perusteltua siksi, koska niissä rakentuva toiminta on tuottanut jatkuvasti menestyksestä asiakastarpeisiin orientoitumista ja tarpeiden täyttämistä muuttuvissa projektitilanteissa. Menestyksekkääksi toiminnan määrittäminen, että asiakkaat ovat olleet valmiita tästä toiminnasta maksamaan. Näin yrityksen voi todeta menestyneen kilpailussa tämän asiakastarpeen täyttämisestä. Olen jäsentänyt insinöörien toiminnasta työkäytäntöjä, jotka eivät ole niinkään ilmeisiä, kuten olisivat esimerkiksi tietokoneen käyttö, tarjouksen tekeminen tai vaikkapa palaverikäytäntö. Sen sijaan olen jäljittänyt erilaisia työhön liittyvien toimintojen taustalla olevia ajattelun ja toiminnan rakenteita, jotka ohjaavat tavoittelemaan ja haluamaan jotakin, kokemaan tietyt asiat velvoitteiksi ja arvostamaan tiettyä osaamista ja ymmärrystä asioita (esim. Schatzki 2006; Sulkunen & Törrönen 1997a). Määrittelen teknisten ratkaisujen hakemisen, vertaisuuden, yksityiskohtien hallinnan sekä itsenäisen selviytymisen käytännöissä rakentuvan sen toimintamallin, jonka puitteissa asiakkaiden tarpeet ovat tulleet määritetyiksi ja täytetyiksi siten, että asiakkaat ovat maksaneet palvelusta ja yrityksen olemassaolon oikeutus sen markkinoilla on säilynyt.

Poststrukturalistinen käytäntöteoreettinen lähestyminen ja työkäytäntöjen käsitteellistäminen strategiaksi tuo uutta teoreettista avaruutta strategia käytäntönä tutkimukseen. Kun tarkastelen yliyksilöllisiä työkäytäntöjä, joissa rakentuva toiminta tuottaa organisaation tilanteeseen sopivaa toimintaa, tarjoutuu näissä käytännöissä strategisen toimijan paikkoja myös henkilöstölle. Samalla tutkimukseni vastaa sap-tutkimusta kohtaan esitettyyn kritiikkiin metodologisesta individualismista (Carter ym. 2008a, 2008b; Chia 2004; Chia & Holt 2006; Chia & MacKay 2007; Ezzamel & Willmott 2004, 2008), yksipuolisesta johdon näkökulman painottamisesta (Carter ym. 2008a, 2008b; Ezzamel & Willmott 2008; Jarzabkowski ym. 2007) ja strategian valtavaikutusten unohtamisesta (Carter ym. 2008a, 2008b; Ezzamel & Willmott 2004, 2008; McCabe 2009).

Myös organisaatioiden johdon ja henkilöstön näkökulmasta on tärkeää pyrkiä tunnistamaan niitä käytäntöjä, jotka osin tiedostamatta ohjaavat toimintaa ja vähentävät mahdollisuutta tietoisesti vaikuttaa toimintaan ja tilanteisiin. Tämä tekee ymmärrettäväksi sitä, miksi suunnitellut muutokset on usein vaikea toteuttaa. Lisäksi olisi tärkeä ymmärtää se, että liiketoiminnan kehittämistä voidaan ajatella tapahtuvan kaikkien toimesta. Jos sitä määritetään vain strategiakielen ja käytäntöjen puitteissa, kaventuvat sekä osallistumisen että innovatiivisten lopputulosten mahdollisuudet.

Etenen tarkastelemalla ensin strategiatutkimuksen mukanaan kantamia strategiakäsityksiä ja niissä rakentuvia valtasuhteita. Sitten erittelen strategia käytäntönä tutkimuksen käytäntökäsityksiä, joita pitkälti määrittää tutkimuksessa uusintuva käsitys strategiasta johdon toimintana. Sap-tutkimuksen mukanaan kantamien strategia- ja käytäntökäsitysten tarkastelu on tärkeää vallitsevien käsitysten purkamiseksi ja kontribuutioni paikan osoittamiseksi. Luvun kolme lopussa esitän poststrukturalistisen käytänteorian uutena lähestymisenä sap-tutkimukseen. Tämän jälkeen etenen esittelemään empiiristä kohdeyrityskontekstiani. Materiaalini ja analyysini kuvauksen jälkeen esitän empiirisen havainnollistuksen työkäytännöissä rakentuvasta toiminnasta ja toimintamallista, joka on tuottanut yrityksen selviytymistä toimintaympäristössään. Lopuksi vielä kiteytän sen, miksi tämä ajattelu olisi tärkeää huomioida osana vakiintuneempaa ymmärrystä strategiakäytännöistä ja strategian tekemisestä.

2. STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ -TUTKIMUKSEN STRATEGIAKÄSITYKSET JA VALTASUHTEET

Tässä luvussa tarkastelen strategia käytäntönä -tutkimuksen mukanaan kantamia strategiakäsityksiä ja niiden valtavaikutuksia. Strategialle on useita erilaisia määrittäyksiä (esim. Mintzberg ym. 1998). Kaikissa näissä strategia rakentuu jollain tavoin määrittämään ja kuvaamaan yrityksen ja sen ympäristön välistä suhdetta ja yrityksen selviytymistä toimintaympäristössään. Klassinen kah-tiajako on ymmärrys strategiasta joko 'suunnitelmana' (Ansoff 1965; Chandler 1962) tai 'toimintana' (esim. Johnson 1987; Mintzberg 1994; Pettigrew 1985). Strategia voidaan ajatella suunnitelmaksi siitä, kuinka yrityksen tulisi asemoitua (Porter 1985) kilpailuympäristössään tai käyttää sisäisiä resurssejaan (esim. Eisenhardt & Martin 2000; Hamel & Prahalad 1994; Teece, Pisano & Shuen 1997) menestyäkseen toimintaympäristössään. 'Suunnitelma' -käsitys kutsuu pitämään normaalina valtasuhdetta, jossa johdon tehtävä on suunnitella ja päättää sekä muiden tehtävä on toteuttaa. Tämä käsitys nojautuu sellaiseen maailmankuvaan, jossa tietoa pidetään yhteismitallisena. Tällöin ajatellaan, että on löydettävissä yhteismitallisesti arvottu paras ratkaisu. Usein ajatellaan myös, että vain johdolla ja strategia-asiantuntijoilla on osaamista tilanteen ymmärtämisen ja ratkaisun määrittämisen suhteen. Nähdään siis, että liiketoiminnan kehittämiseen on löydettävissä 'paras' strategia, jonka asiantuntijat löytävät, ja joka sitten pitää pystyä mahdollisimman muuttumattomana välittämään toisille.

Strategiaa 'suunnitelmana', 'asemoitumisena' tai 'resurssikombinaationa' korostavien näkemysten ja tutkimusten rinnalla on strategiaa toimintana korostava suuntaus. Tässä suuntauksessa korostetaan strategian syntymistä organisaation prosesseissa, toiminnan, neuvottelujen, valtaistelu- ja oppimisen myötä (esim. Burgelman 1983; Johnson 1987; Mintzberg 1994; Pettigrew 1985). Prosessitutkimuksen puitteissa kiinnitetään huomiota moniin tekijöihin ja monenlaiseen

toimintaan, joiden katsotaan vaikuttaneen erilaisiin strategioihin ja strategisiin vaiheisiin, joita organisaation toiminnasta eritellään. Erityisesti Henry Mintzberg (esim. Mintzberg & McHugh 1985; Mintzberg & Waters 1982) kumppaneineen on tutkinut, miten toiminnasta syntyvä 'toimintamalli', joka on tuottanut yrityksen selviytymistä toimintaympäristössään, syntyy useiden toimijoiden – ja myös muiden kuin johdon – toimesta. Prosessitutkimuksessa voi tunnistaa konstruktivistisesti orientoitunutta ymmärrystä siitä, mitä asioiden ja ilmiöiden oletetaan olevan. Strategiaa ei ajatella analyttisesti ja lineaarisesti rakennettavana suunnitelmana, kuten perinteisimmissä strategia-ajatteluissa, vaan sitä tarkastellaan sosiaalisessa toiminnassa rakentuvana.

Strategia käytäntönä -tutkimus on puolestaan noussut strategiaprosessitutkimuksen perinteestä (Johnson ym. 2003; Johnson ym. 2007) tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin strategista toimintaa ja käytäntöjä. Strategia käytäntönä -tutkimuksen puitteissa toimintaa pidetään strategisena, jos sillä on vaikutusta yrityksen suuntaan, selviytymiseen ja kilpailuetuun (Jarzabkowski ym. 2007; Johnson ym. 2003; Johnson ym. 2007).

Strategia käytäntönä -tutkimuksissa on tunnistettavissa vieläkin vahvempaa nojautumista konstruktivistiseen maailmankuvaan kuin strategiaprosessitutkimuksessa. Strategia rakentuu tällaisessa ajattelussa paitsi tilanteisena tulkintana myös suhteessa tilanteessa läsnä oleviin sosiohistoriallisesti rakentuneisiin käsityksiin. Strategiaksi voidaan ymmärtää esimerkiksi se, mitä johtaja, työntekijä tai vaikkapa asiakas sanoo strategian olevan tai mitä esimerkiksi strategiadokumenteissa strategiaksi kirjoitetaan. Lisäksi voidaan ajatella, että esimerkiksi porterilainen strategiakäsitys (Porter 1985), jossa strategia nähdään optimaalisena aseoitumisena kilpailuympäristöön, määrittyy strategiaksi nimenomaan ja ainoastaan toimialan taloustieteeseen nojautuvan strategia-ajattelun puitteissa.

Huomioitavaa on kuitenkin se, että myös vallitseva strategia käytäntönä -tutkimus kantaa mukanaan strategia-ajattelun ja strategiatutkimuksen perinteitä sekä molempia klassisia strategiakäsityksiä. Strategia 'suunnitelmana' -käsitys kietoutuu käsitykseen strategiasta 'toimintana' ja toiminnasta syntyvänä 'toimintamallina'. 'Suunnitelma'-käsityksen ja sen myötä rakentuvan valtasuhteen esitän uusintuvan vahvasti juuri siinä, kun tutkimukset kohdentuvat tarkastelemaan johdon toimintaa ja sitä, kun johto suunnittelee, keskustelee ja antaa merkityksiä sille, kuinka organisaation tulisi toimia tulevaisuuden toimintaympäristössä menestyäkseen. Käsitystä strategiasta johdon suunnitelmana ja siinä rakentuvaa valtasuhdetta on pyritty rikkomaan sillä, että paljon tutkimuksia on kohdennettu tarkastelemaan keskijohdon toimintaa ylimmän johdon sijaan. Tulkitsevan ja konstruktivistisen maailmankuvan myötä ylimmän johdon strategian ei oleteta olevan ainut totuus tai pystyvän siirtymään muuttumattomana toisille. Sen sijaan strategian nähdään syntyvän esimerkiksi siinä, kun keskijohto (esim. Balogun 2006; Balogun & Johnson 2004, 2005; Rouleau 2005) tai muut organisaation jäsenet tulkitsevat ylimmän johdon strategioita (esim. Aaltonen 2007; Mantere 2005). 'Suunnitelma' -käsitys ja sen käsityksen mukanaan kantama

valtasuhde uusintuvat kuitenkin myös näissä tutkimuksissa siinä, kun keski johdon tai muiden organisaation jäsenten toimijuus rakentuu tutkimuksissa pääosin ylimmän johdon käynnistämän strategiatyön puitteissa.

Sap-tutkimuksen ohjelmajulistuksissa (esim. Johnson ym. 2003; Jarzabkowski ym. 2007; Whittington 2006; 2007) strategista toimijuutta on haluttu laajentaa. Whittington (2007) kuitenkin nimeää strategisiksi toimijoiksi johdon lisäksi vain sellaiset toimijat, jotka ovat johdon yhteistyökumppaneita ja määrittyvät jo lähtökohtaisesti strategia-asiantuntijoiksi, kuten strategiset suunnittelijat, strategiakonsultit, investointipankkiirit, yrityksen lakimiehet ja strategiatutkijat sekä business-koulujen gurut. Jarzabkowski kumppaneineen (2007) sen sijaan määrittää keski johdon lisäksi myös alemman tason työntekijät tärkeiksi strategisiksi toimijoiksi. He kehottavat tarkastelemaan myös mediaa, viranomaisia, osakkeenomistajia, kuluttajia tai kansalaisjärjestöjä organisaation strategiaan vaikuttavina toimijoina (Jarzabkowski ym. 2007; Jarzabkowski & Spee 2009).

Muiden toimijoiden paitsi johdon ja keski johdon osalta empiiristä tutkimusta on kuitenkin tehty vain vähän (Jarzabkowski & Spee 2009). Poikkeuksena ovat uusinsituaationaalista lähestymistä strategia käytäntönä -orientoitumiseen yhdistävät tutkimukset, joissa tarkastellaan toimialatoimien strategioiden rakentumista myös organisaation ulkopuolisten toimijoiden toimesta (esim. Lounsbury & Crumley 2007; Maguire, Phillips & Hardy 2004; Palmer & Kane 2007). Diskurssi-teoreettisissa tutkimuksissa on tarkasteltu median roolia toimialan strategioiden rakentumisessa (mm. Vaara & Tienari 2008; Vaara, Tienari & Laurila 2006). Henkilöstön toiminnasta rakentuvaa strategiaa ei kuitenkaan ole tutkimuksissa tarkasteltu Ambrosinin ja kumppaneiden (Ambrosini, Bowman & Burton-Taylor 2007) työtä lukuun ottamatta. Omassa tutkimuksessani tarkastelen henkilöstön työkäytännöissä rakentuvaa toimintaa. Nojaudun mintzbergiläiseen käsitykseen strategiasta toiminnasta kehkeytyvänä 'toimintamallina', joka tuottaa yrityksen selviytymistä toimintaympäristössään (esim. Mintzberg 1994; Mintzberg & McHugh 1985; Mintzberg & Waters 1982; Mintzberg ym. 1998). Tämä strategiakäsitys rinnastuu myös strategia käytäntönä -tutkimuksen ajatukseen strategiasta toimintana. Kohdentamalla huomioni henkilöstöön haastan kuitenkin valitsevassa strategia käytäntönä -tutkimuksessa uusintuvan valtasuhteen, joka rakentuu ymmärryksessä, jonka mukaan johdon tehtävä on suunnitella ja muiden tehtävä on toteuttaa.

3. STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ -TUTKIMUKSEN KÄYTÄNTÖKÄSITYKSET

Strategia käytäntönä -tutkimuksessa hallitsevat käytäntökäsitykset liittyvät sekä tutkimuksen mukanaan kantamaan vahvaan ymmärrykseen strategiasta johdon tehtävänä että kahteen erilaiseen lähtökohtaan, joista tunnistan tutkimuksen kumpuavan. Ensimmäisenä lähtökohtana näen tutkijoiden halun tarkastella yksityiskohtaisemmin prosessitutkijoiden jäsentämien strategisten prosessien ja vaiheiden 'sisälle jäävää' toimintaa, mikroaktiiviteetteja, joista kaiken arvonmuodostuksen,

kuten tuloksellisuuden ja kilpailuedun nähdään syntyvän (Jarzabkowski 2005; Johnson ym. 2003). Kun prosessitutkimuksessa on tarkasteltu muutoksen prosesseja kokonaisvaltaisesti ja koko organisaation tasolla, sap-tutkimuksessa pyritään tarkemmin erittelemään sitä, mistä toiminnoista ja käytännöistä nämä prosessit muodostuvat ja mikä on eri toimijoiden rooli prosesseissa. Sap-tutkimuksessa halutaan nimenomaan tarkastella sitä, millaisen toiminnan ja käytäntöjen kautta strategisiksi kutsuttavat ilmiöt kuten kilpailuetu, ainutlaatuinen osaaminen, kansainvälistyminen, fuusiot, liiketoiminnan diversifioiminen tai keskittäminen rakentuvat. Näissä tutkimuksissa ei välttämättä halutakaan nojautua yhteiskuntatieteen käytänteoreettisiin näkemyksiin. Tutkimuksia onkin kritisoitu metodologisesta individualismista eli siitä, että käytännöt palautetaan toimijoiden toimintaan ja toimintaa selitetään toimijoiden intentioilla ja motivaatioilla. Tutkimuksissa käsitteitä toiminta, käytäntö ja prosessi voidaan käyttää toisiaan vastaavasti (Chia & MacKay 2007). Käytännöllä voidaan tarkoittaa mitä tahansa: tapahtumia, rutiineja, sääntöjä tai että ”ollaan lähempänä todellista toimintaa” tai ”ollaan käytännöllisempiä” (Carter ym. 2008a, 90).

Toisena strategia käytäntönä -tutkimuksen lähtökohtana tunnistan halun tarkastella strategian tekemistä sosiaalisena toimintana ja käytäntönä (Jarzabkowski 2004, 2008; Hendry 2000; Jarzabkowski ym. 2007; Whittington 1996, 2003, 2006, 2007). Tässä lähestymisessä halutaan nojautua yhteiskuntatieteen käytänteoreettisiin ajatuksiin enemmän, kuin yllä kuvatussa ’mikroaktiiviteetti’-lähestymisessä. Tutkimuksissa viitataan sellaisiin yhteiskuntatieteen nykyteoreettikkoihin kuten Giddensiin (1984), Bourdieuhun (1990) ja Foucaultiin (1977). Makro-mikro -kahtiajakoa pyritään sovittamaan yhteen siten, että strategiatyötä tarkastellaan osana muita kulttuurisia käytäntöjä. Nämä tutkimukset kantavat mukanaan vahvaa ymmärrystä strategiasta johdon tehtävänä. Empiirisissä tutkimuksissa huomio on kiinnitetty pääosin käytäntöihin, jotka jo lähtökohtaisesti nimitetään strategisiksi käytännöiksi, kuten johtoryhmä-, budjetti- tai strategiapalaveri. Näissä käytännöissä toimijuus määrittyy pääosin ylimmälle ja keskijohdolle. Myös tätä tutkimusta voi osin kritisoida metodologisesta individualismista. Käytännöt nähdään usein toimintoina, joita ihmiset suorittavat. Johdon toiminnan nähdään rakentavan käytäntöjä, jotka määritetään ’strategisiksi’ juuri siksi, että johto on niissä toimijana (Carter ym. 2008a). Strategiakäytäntöjen nähdään siis palautuvan johdon toimintaan, kun johto suunnittelee, neuvottelee tai antaa merkityksiä sille, miten yrityksen tai organisaation olisi hyvä toimia suhteessa ympäristöönsä.

Strategia käytäntönä -tutkimukseen peräänkuulutetaan huomion suuntaamista käytäntöihin ja toiminnan selittämistä käytännöillä (Carter ym. 2008a, 2008b; Chia & MacKay 2007). Olen valinnut poststrukturalistisen käytänteoreettisen lähestymisen kohdentamaan huomion käytäntöihin, jotka ovat ylyksilöllisiä ja vähemmän ilmeisiä, ja joiden luontaisen logiikan voidaan nähdä tuottavan organisaatiolle strategista toimintaa (Bourdieu 1990; Foucault 1977, 1990; Rasche & Chia 2009). Siinä yhdistyy käytänteoreettinen ajatus toiminnan rakentumisesta käytäntöjen verkostossa (esim. Reckwitz 2002; Schatzki ym. 2001) poststrukturalistiseen ajatteluun

merkitysten rakentumisesta merkitysten verkostossa (esim. Calás & Smircich 1991; Martin 1990; Royle 2003). Poststrukturalistisessa käytäntöteoriassa toimintana pidetään yhtä lailla sekä merkitysten antoja että materialisoituneempaakin toimintaa. Yhdistän tähän lähestymiseen myös Michel Foucaultin (Foucault 1977, 1990) ja Pierre Bourdieun (1990) näkemyksiä.

Tämä lähestyminen on vielä suhteellisen harvinainen strategia käytäntönä -tutkimuksen parissa (Jarzabkowski & Spee 2009), joskin foucault'laisesti orientoituneet diskurssiteoreettiset tutkimukset muodostavat poikkeuksen (Eriksson & Lehtimäki 1998, 2001; Ezzamel & Willmott 2008; Knights & Morgan 1991; Mantere & Vaara 2008; Vaara, Kleymann & Seristö 2004). Foucault laisen ajattelun mukaan käytäntöjen verkosto on samalla valtasuhteiden verkosto, jossa valta vaikuttaa subjektien yli kutsumalla samastumaan tiettyihin käsityksiin. Foucault'lainen lähestyminen kohdentaa huomion erityisesti strategiakäytäntöjen valtasuhteisiin (esim. Knights & Morgan 1991). Foucault'laisen perinteen mukaisesti voidaan tarkastella, kuinka asioita esitetään, millaisia vallitsevia käsityksiä asioiden tietynlainen esittäminen ylläpitää ja millaisia valtasuhteita tietyt esittämisen ja käsitteellistämisen tavat tuottavat.

Bourdieuille (1990) käytännöt ovat paljolti ruumiillistuneen tiedon varassa etenevää tiedostamatonta toimintaa. Sosiohistorialliset merkityksellistämisen tavat ovat 'tallentuneet' (Bourdieu ja Wacquant 1995) totunnaistuneisuudeksi ajatella, toimia, tietää, kokea ja tuntea (Reckwitz 2002; Schatzki 2006). Bourdieun mukaan käytännöt ovat luontaisesti loogisia tuottaen toiminnan tilanteeseen sopivaksi (Bourdieu 1990). Toiminnan tilanteeseen sopivuus ei kuitenkaan rakennu vain suhteessa totunnaistuneisiin toimintatapoihin, koska tilanteessa ovat läsnä myös muut vaihtoehtoiset toimintatavat. Tätä vaihtoehtoisten toimintatapojen ajatusta voidaan tarkastella strukturalistisen ajattelun kautta. Siinä merkitysten ajatellaan rakentuvan kielellisessä merkitysjärjestelmässä eroina toisiinsa nähden (Culler 1994). Poststrukturalismi puolestaan on lisännyt strukturalismiin ajatuksen merkitysjärjestelmän jatkuvasta muuntumisesta ajassa haluten purkaa vallitsevia merkityksiä (Calás & Smircich 1991; Martin 1990; Royle 2003). Merkitysjärjestelmässä merkin identiteettiä määrittävät ensiksikin kaikki potentiaaliset merkkiin assosioituvat poissaolevat merkit. Lisäksi merkin identiteettiä määrittävät syntagmaattisesti kaikki ne merkit, joihin se on tällä hetkellä ketjuuntunut, sekä myös ne merkit, joiden kanssa se potentiaalisesti voisi ketjuuntua merkitystä kantavaksi syntagmaksi. Merkitysjärjestelmä on jatkuvasti muuntuva, koska jokainen tulkinta muuntaa merkin identiteettiä määrittäviä assosiatiivisia (eli vaihtoehtoisia) ja syntagmaattisia (eli toiminnallisia) suhteita ja siten koko merkitysjärjestelmää. (Heiskala 2000, 141.) Näin poststrukturalistinen ajattelu mahdollistaa ymmärryksen, että toiminta rakentuu myös joustavana sopeutumisenä jatkuvasti muuntuvaan käytäntöjen verkostoon.

Käytäntöjen luontaiseksi logiikaksi voidaan nyt määritellä se, miten toiminta rakentuu suhteessa sosiohistoriallisesti rakentuneisiin totunnaistuneisiin toimintatapoihin ja suhteessa tilanteessa läsnä oleviin vaihtoehtoisiin toimintatapoihin. Lisäksi toiminta rakentuu suhteessa jatku-

vasti toiminnassa muuntuvaan käytäntöjen verkostoon eli se on joustavaa sopeutumista uusiin tilanteisiin. Tähän ajatteluun nojautuen työkäytäntöjen luontaisen logiikan voi todeta tuottavan strategisen toimintamallin, ja sen konsistenttiuden sekä tilanteeseen sopivuuden, mikä mahdollistaa organisaation selviytymisen toimintaympäristössään.

Käytännöt ovat ylikysilöllisiä eli vaikuttavat ikään kuin yli yksilöiden vaikutusvallan. Tämä tarkoittaa sitä, että yksittäinen toimija ei helposti voi vaikuttaa käytäntöihin ja niiden muuntumiseen, vaikka käytännöt pysyvätkin yllä vain toimijoiden toiminnassa ja muuntuvat vain toimijoiden toiminnan kautta. Lisäksi käytännöt eivät useinkaan ole täysin ilmeisiä. Sen sijaan ne 'ohjaavat' osin tiedostamatta toimintaa, josta suurin osa onkin tavanvaraista ja totunnaistunutta.

Seuraavassa esittelen tutkimukseni kohdeorganisaatiota työkäytäntöjen kontekstina sekä kuvaan materiaalin ja analyysitapani. Sitten siirryn tarkastelemaan kansainvälisen konsultointi- ja suunnitteluyrityksen projekti-insinöörien työkäytäntöjä, joissa rakentuu strateginen toimintamalli.

4. KONSULTOINTI- JA SUUNNITTELUYRITYS TYÖKÄYTÄNTÖJEN KONTEKSTINA

Kohdeorganisaatiossani on tunnistettavissa monenlaista strategista toimintaa. Johto arvioi tilannetta ja suunnittelee strategiaa, tuottaa siitä dokumentteja, esittelee päätöksensä ja seuraa niiden toteutumista eri järjestelmiä hyödyntäen. Toisaalta voidaan ajatella, että yrityksen avainasiantuntijoiden toiminnasta rakentuva toimintamalli on strategia. Tämän toimintamallin puitteissa asiakasarpeet tulevat määritetyiksi ja niihin tullaan vastanneeksi siten, että asiakkaat kokevat tarpeensa tulleen täytetyiksi ja toiminta on taloudellisesti kestäväällä pohjalla. Tarkastelen projekti-insinöörejä tällaisina kohdeorganisaationi avaintoimijoina, joiden toimintaa voi pitää strategisena. Vaikka projekti-insinöörit tarvitsevat muiden toimijoiden apua palvelun tuottamiseen, voi projekti-insinöörejä luonnehtia avaintoimijoiksi, koska ilman heitä ei olisi tätä palvelua eikä tätä liike-toimintaa.

Projekti-insinöörit työskentelevät monikansallisen konsultointi- ja suunnittelupalveluja tarjoavan yrityksen perinteisimmällä toimialalla. Yrityksen perustajan sanotaan pystyneen henkilökohtaisella osaamisellaan ja karismallaan saavuttamaan asiakkaiden luottamuksen. Yritys on ollut monissa isoissa investointiprojekteissa toteuttamassa uusia ratkaisuja ensimmäisenä alallaan. Se on saavuttanut hyvän maineen alansa laaja-alaisena osaajana ja korkealaatuisten projektipalvelujen tarjoajana perinteisellä toimialallaan.

Yritys listautui pörssiin 1990-luvun lopulla. Listautumisen jälkeen yrityksen toimintaa lähdettiin voimakkaasti laajentamaan kahdelle muulle toimialalle, ja suuri yrityskauppa kasvatti yrityksen henkilöstön ja liikevaihdon määrää puolella. Listautumisen jälkeen yritys sai myös

uuden toimitusjohtajan ja alkoi pörssiyritysten vuosikertomuskäytäntöjen mukaisesti selittää toimintaansa ja raportoida siitä.

Vuosituhanen vaihteessa kohdeorganisaatiossani elettiin tiukan tehokkuus- ja tulokontrolin sekä ristiriitaisten odotusten alla. Matalasuhdanteen nähtiin laskevan perinteisen toimialan asiakasyritysten investointeja ja alan rakennemuutoksen arveltiin muuttavan markkina-alueita. Toimintaympäristön kilpailudynamiikassa tunnistettiin uusia haasteita: yhteistyökumppaneita oli noussut kilpailijan rooliin, ja pienemmät yritykset kilpailivat hinnalla. Yhteistyökumppaneiden teknologisen kehityksen myötä projektiakataulut kiristyivät huomattavasti. Toisaalta teknologia mahdollisti uusia toimintatapoja myös kohdeyrityksessäni.

Vuonna 2001 yrityksen toiminnan volyymia ja taloudellista tilannetta kuvaavat luvut osoittivat laskua. Perinteisen toimialan liiketoiminnan liikevaihtoa ja tulosta kuvaavat luvut olivat kuitenkin paremmat kuin edellisenä vuonna. Vuosikertomuskatsauksessaan toimitusjohtaja toteasi kansainvälisen laman vaikuttaneen yrityksen toimintaan. Johto uudisti strategiaprosessin ja esitti tämän toimenpiteen tavoitteeksi toiminnan fokusoinnin ja virtaviivaistamisen.

Ylin johto painotti viestinnässään voimakkaasti sitä, miten yrityksen tulee tehostaa toimintaansa ja kehittää uusia, ”parempaa lisäarvoa” tuottavia palveluja, koska perinteisen toimialan investointiprojektien kysynnän nähtiin laskevan ja olevan suhdanneherkkää. Parempaa lisäarvoa tuottavaksi nähtiin toiminta, joka ei perustu konkreettiseen ’hands on’ työhön. Sen sijaan arvostettavaksi voi tunnistaa nousseen kontekstista irrallisen käsitteellisen tietämisen. Tämän taustalta voi tunnistaa myös tietoyhteiskuntadiskurssin ja globalisaation edistämän kansainvälisen työnjaon myötä länsimaissa vähentyneen manuaalisen työn arvostuksen.

Seuraavana vuonna 2002 yrityksen liikevaihdon ja tuloksen lasku jatkuivat, ja johto korosti tuloksellisuuden parantamista yrityksen tärkeimpänä tavoitteena. Nyt myös perinteisen toimialan liikevaihto ja tulos laskivat, joskin sen osuus koko yrityksen tuloksesta oli yli 70 % . Perinteisen toimialan asiakasyritysten investointiaktiiviteetin nähtiin kuitenkin alentuneen, ja johto korosti toiminnan sopeuttamista muuttuneeksi ja muuttuvaksi ymmärrettyyn tilanteeseen. Syksyllä 2002 annettiin perinteisellä toimialalla lomautusvaroitusta, mikä ei kuitenkaan johtanut toimenpiteisiin tilauskannan parantamiseksi.

Vuonna 2003 yritys pystyi parantamaan tulostaan ja jakoi omistajilleen ennätysuuden osingon. Vuosikertomuksessa johto ilmaisi tyytyväisyytensä vaikeasta markkinatilanteesta selviämiseen ja näki kaikilla liiketoiminta-alueilla kestävä kasvun mahdollisuudet edessään. Vuosien 2004 ja 2005 toimintaa ja taloudellista tulosta arvotettiin myös talousalan ammattilehden analyyseissä kymppien arvostuksella. Kaikkien tutkimukseni kohdevuosien 1998–2007 aikana perinteinen toimiala on edustanut suurin piirtein kolmasosaa yrityksen toiminnan volyymista ja noin puolta toiminnan tuloksesta.

Perinteisellä toimialalla työskentelevien projekti-insinöörien strategisesti relevanttien työ-

käytäntöjen tunnistamisessa on ollut olennaista hyödyntää semioottisia tulkintateorioita. Seuraavassa luvussa esittelen tutkimusvuosien aikana keräämäni materiaalin sekä analyysitapani.

5. MATERIAALI JA ANALYYSI

Olen havainnoinut kohdeyritykseni tilannetta ja strategista kehitystä vuodesta 1998 alkaen toimiessani yrityksen kansainvälisen johtamisvalmennusohjelman suunnittelijana ja toteuttajana. Tutkimukseni on siis pitkittäistutkimus (esim. Yin 1994). Materiaalini koostuu kenttämuistiinpanoista vuosilta 1998–2007, haastatteluista ja dokumenteista. Seuraavaan taulukkoon olen tiivis-tänyt materiaalin:

TAULUKKO 1. Materiaalini

Kenttämuistiinpanot		1998–2007	
Haastattelut	Projekti-insinöörien haastattelut	14 kpl	2003–2005
	Kohdeyksikön johtajan haastattelu	2 kpl	2003, 2006
	Kohdeyksikön työntekijöiden haastattelut	5 kpl	2004–2005
	Muiden yksiköiden johtajien haastattelut	2 kpl	2003
Dokumentit	Vuosikertomukset	11 kpl	1998–2007
	Henkilöstölehdet	13 kpl	1998–2004
	Asiakaslehdet	12 kpl	1996, 2000–2005
	Talouslehdet	2 kpl	2004–2005
	Johtamisvalmennuksen osallistujien strategiset suunnitelmat (7 ohjelmaa * 20 suun.)	140 kpl	1999–2003
	Johtamisvalmennuksen osallistujien projektisuunnitelmat (7 ohjelmaa * 20 suun.)	140 kpl	1999–2003
	Johtamisvalmennuksen osallistujien Ryhädynamiikan kehittämissuunnitelmat (6 ohjelmaa * 20 suun.)	120 kpl	1999–2002
	Johtamisvalmennuksen osallistujien henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat (6 ohjelmaa * 20 suun.)	120 kpl	1999–2002

Olennaisena osana tulkintojen tekemisessä on työskentelyni yrityksen kanssa vuodesta 1998 lähtien, kun olen ollut mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa yrityksen johtamisvalmennusta. Jokaiseen johtamisvalmennusohjelmaan osallistui noin 25 keski johdossa ja asiantuntijatehtävissä työskentelevää henkilöä. Haastatteluista projekti-insinööreistä yksi osallistui ohjelmaan yksikön johtajan lisäksi. Johtamisvalmennus on tarjonnut minulle ainutlaatuisen pääsyn yrityksen toiminnan monipuoliseen tarkasteluun. Arvioin ja kommentoin ohjelmien aikana yli 500 suun-

nitelmaa, joissa osallistujat tuottivat käsitystä yrityksen ja sen yksiköiden tilanteista ja toiminnasta. Taustaymmärrystä rakentui myös lukuisissa epävirallisissa usein iltaohjelmien yhteyteen sijoituvissa keskusteluissa, joissa päivän virallisemmasta ohjelmasta vapautuneina pohdimme yrityksen tai sen eri yksiköiden tilanteita, toimintaa ja toiminnan suuntaamista. Materiaalinani ovat myös kenttämuistiinpanot, joita olen kirjannut johtamisvalmennuksen aikana yrityksen sisäisiä tai ulkoisia tilanteita kuvaavista ja näitä tilanteita rakentavista esityksistä ja keskusteluista. Johtamisvalmennuksessa tuotettujen suunnitelmien ja kenttämuistiinpanojeni lisäksi määrittelen materiaalikseni myös yritystä koskevat dokumentit, kuten vuosikertomukset, henkilöstö- ja asiakaslehdet sekä lehtiartikkelit.

Merkittävän materiaalin muodostavat haastattelut, ja niistä erityisesti 14 projekti-insinöörin kanssa käymäni keskustelut. Haastattelukysymyspatteristoa miettiessäni vallitsevat strategiakäsitykset houkuttelivat minua kysymään ja hankkimaan tarinoita liiketoiminnan kehittamisestä ja strategiatyöstä. Tunnistin, että tässä uusintuisivat vallitsevat käsitykset liiketoiminnan kehittämisestä arkipäivän työstä ja toiminnasta irrallisena toimintona ja strategiasta 'suunnitelmana'. Niinpä suuntasin kysymykseni pääosin projekti-insinöörien työhön, koska halusin kuulla strategian elämisestä ihmisten toiminnassa. Pyysin haastateltavia kertomaan vapaamuotoisesti työstään, sen muuttumisesta sekä muutoksissa ja kehityksessä mukana pysymisestä, onnistuneista projekteista sekä onnistumiselle kriittisistä tekijöistä, vähemmän onnistuneista projektitoteutuksista, toiminnan kehittämiskohteista, itselle tyydytystä tuottavista asioista, mahdollisuudesta vaikuttaa työhön tai yksikön toiminnan kehittämiseen, yksikön painopistealueista, niistä keskustelemisesta ja päättämisestä. Lopuksi kysyin yrityksen johdon strategiaprosessista ja sen vaikutuksista. Lisäksi pyysin asettumaan yksikön johtajan paikalle ja miettimään, miten itse toimisi kyseisessä tehtävässä.

Etenimme puolistrukturoidun haastattelurakenteen mukaisesti, mutta pyrin mahdollisimman vapaaseen ja monipuoliseen keskusteluun haastateltavan työstä, siitä, miten tämä on toiminut, ja mitä mieltä tämä oli toiminnastaan ja tapahtumista. Keskusteluluonteisuutta tuki se, että saatoimme haastateltavien kanssa viitata meille molemmille tunnettuihin tapahtumiin ja henkilöihin. En asettautunut pyytämään vain loogisia perusteluja, vaan saatoin provosoida jatkamaan esiin tulevista asioista (ks. esim. Chia & MacKay 2007, 234). Vaikka keskustelu oli polveilevaa ja etenimme vapaasti esiin nousevien asioiden mukaisesti, tulimme kuitenkin käsitelleeksi ne aihealueet, joista olin kiinnostunut. Haastattelut kestivät 1,5–2 tuntia ja ne litteroitiin sanatarkasti.

Kaikesta yllä kuvatusta materiaalista rakentui sitä käytäntöjen verkostoa ja kontekstia, jonka puitteissa olen tehnyt tulkintojani työkäytännöistä. Käytännöt voidaan siis määritellä siten, että ne tuottavat totunnaistuneisuutta ajatella, ymmärtää ja tietää sekä haluta, tuntea, kokea ja toimia (Reckwitz 2002). Näin työkäytännöt voidaan ymmärtää totunnaistuneena tapana orientoitua työntekoon. Kysyinkin haastattelumateriaaliltani, millaista orientoitumista työhön siinä rakentuu? Analyysini jakautui seuraaviin vaiheisiin.

Aloitin koodaamalla ja jäsentämällä materiaalissa esiintyviä teemoja. Teemat liittyivät osamiseen, työkokemukseen, työnteon moraaliin, asiakkaisiin, toiminnan kehittämiseen, kiristyneisiin budjetti- ja aikatauluvaateisiin, yhteistyöhön, työtyytyväisyyteen ja vaikutusmahdollisuuksiin. Seuraavaksi luokittelin ja kirjasin ylös erilaisia käsityksiä näistä teema-aiheista. Käytäntöjen tunnistamisessa on kuitenkin kysymys muustakin kuin teemojen ja niihin liittyvien erilaisten käsitysten tunnistamisesta ja erittelystä. Oleellista on päästä tekstin ilmiasun 'taakse'. Sellaiset työkäytännöt, jotka tuottavat toiminnan jatkuvasti muuntuviin asiakastilanteisiin sopivaksi, eivät ole niinkään ilmeisiä. Sen sijaan ne ovat toiminnan taustalla vaikuttavia, toimintaa tuottavia ja ajassa rakentuneita tapoja orientoitua työhön ja tehdä sitä.

Käytännöt eivät siis niinkään ole toimijoiden näkyvää toimintaa, vaan kulttuurisesti ja historiallisesti uusintuvia toiminnan säännönmukaisuuksia ja tapoja, joita pyritään jäljittämään näkyvän toiminnan ja ilmiasun tavasta ja muodosta. Tässä tarvitaan sekä ilmiön teoreettista elaborointia että semioottisia, merkkeihin ja merkitysjärjestelmiin liittyviä tulkintateorioita, jotka ylittävät materiaalin rajat ja joiden avulla on tuotavissa esiin jotain sellaista, jonka olemassaolo jää muuten huomaamatta. Semioottisina tulkintateorioina hyödynsin kriittistä diskurssianalyysiä (Fairclough 2003) ja semioottista analyysiä (Sulkunen & Törrönen 1997a).

Ensin tarkastelin, miten materiaalissa kuvataan asioita, toimintaa, toimijuutta ja toimijoiden välisiä suhteita. Kohdensin huomioni sanastoon, metaforiin ja luokituksiin, joiden avulla asioita kuvattiin ja arvostuksia rakennettiin. Etsin ristiriitaisuuksia ja pyrin olemaan herkkänä sille, mikä herätti ihmettelyä minussa. Esimerkiksi luokitusten avulla tehdään eroja meihin ja muihin eli rakennetaan symbolista raja-aitaa meidän arvojen ja muiden arvojen välille (Törrönen 2000, 2005). Luokitukset voivat ilmetä teksteissä avoimina tai piilevinä vastakkainasetteluina, jännitteinä, kontrasteina, rinnastuksina, metaforina, ja ne voivat perustua aste-eroihin tai olla enemmän tai vähemmän binäärisiä (emt.).

Rakensin aineistosta myös tarinalinjoja, jotka laittoivat kategorisoinneissa syntyvät arvot ja niiden kantamat sosiaaliset maailmat historiallisiin jatkumoihin. Käytin apuna Greimasin aktanttimallia, joka perustuu aktanttien ristiriitaisille pyrkimyksille, jotka luovat tarinaan jännitteitä (Korhonen & Oksanen 1997). Kysyin materiaaliltani, mikä tai kuka antaa toiminnalle oikeutuksen eli luo sille velvoitteen (lähettäjä). Millaisen motiivin eli tahdon (tai halun) varassa päähenkilö (subjekti) tavoittelee päämäärää (objektia)? Millaisia resursseja ja kompetensseja (auttajia) tehtävä edellyttää? Kuka tai mikä estää toimintaa (vastasubjekti, vastustajat)? Kenen hyödyksi subjekti toimii (vastaanottaja)? (Törrönen 2005, 150.)

Lopulta päädyin jäsentämään käytäntöjen rakennetta Schatzkin (2006) määritelmää mukailleen. Schatzki (2006) näkee toiminnan rakenteistuvan tavoitteiden ja halujen, sääntöjen ja velvoitteiden sekä ymmärrysten ja tiedon myötä. Semioottisen analyysin pragmaattisen modaalisuuden eli arvottavien määrittelyksien avulla jäljitin sitä, mitä haluttiin ja tavoiteltiin, mikä koettiin velvoit-

teeksi ja normiksi sekä mitä pidettiin osaamisena (Sulkunen & Törrönen 1997b; Törrönen 2005). Tarkastelin myös, määrittäykö tavoitteellisuus omakohtaisen halun vai ulkoa tulevan velvoitteen kautta. Erittelin myös sitä, mikä mahdollistuu oman osaamisen perustuvaksi ja mikä puolestaan määrittäytyy ulkoisista mahdollisuuksista riippuvaksi.

Teoreettisen lähestymisen ja semioottisen analyysin lisäksi käytäntöjen määrittämisessä tarvitaan myös intuitiota ja maalaisjärkeä (esim. Garfinkel 1991; Lynch 2001). Tulkinnalle relevantin intuition katson kumpuavan paitsi teoreettisesta lähestymisestääni myös osallisuudestani yrityksen toiminnan tarkasteluun, jolloin käytäntöjen verkosto on ikään kuin tallentunut minuun tuottamaan tiettyä tapaa havaita, ymmärtää, arvostaa ja tulkita (Bourdieu 1990). Onkin todettava, että teen tulkintaa omasta positiotani, oman historiani ja kantamieni kulttuuristen käsitysten uusinajana. Esitän kuitenkin, että organisaatiosta riippumatta avainhenkilöiden työkäytännöt on jäsennettävissä strategiseksi toimintamalliksi poststrukturalistiseen käytäntöteoriaan nojautuen. Seuraavassa kuvaan kohdeorganisaationi projekti-insinöörien toiminnasta jäsentämäni neljää työkäytäntöä, joissa rakentuu strateginen toimintamalli, jonka voi todeta mahdollistaneen yrityksen olemassaoloa ja selviytymistä toimintaympäristössään.

6. PROJEKTI-INSINÖÖRIEN TYÖKÄYTÄNNÖISSÄ RAKENTUVA TOIMINTAMALLI STRATEGIANA

Teknisten ratkaisujen hakeminen, vertaisuus, yksityiskohtien hallinta ja itsenäinen pärjääminen ovat työkäytäntöinä osa käytäntöjen verkostoa. Ne kietoutuvat toisiinsa ja menevät osin päällekkäin. Ne eivät ole niinkään ilmeisiä työkäytäntöjä, kuten olisivat esimerkiksi suunnittelukäytäntö tai palaverikäytäntö. Sen sijaan ne ovat tällaisten ilmeisempien työkäytäntöjen taustalla olevia ja työntekoa orientoivia työkäytäntöjä. Ne tuottavat toiminnan sopivaksi toisiinsa, sopivaksi suhteessa aikaisempiin toimintatapoihin ja asiakasprojekteissa jatkuvasti kohdattaviin uusiin tilanteisiin. Näin nämä työkäytännöt tuottavat joustavaa tilanteeseen sopeutumista ja jatkuvaa toiminnan kehittämistä projektityön yhteydessä. Tätä toimintaa ei voi määrittää vain operatiiviseksi, koska käytännöissä rakentuva toiminta tuottaa strategisen toimintamallin, joka mahdollistaa sopeutumisen muuttuviin asiakastilanteisiin ja toiminnan jatkuvan kehittymisen projektityön yhteydessä. Näissä käytännöissä rakentuneen toimintamallin puitteissa asiakkaiden tarpeet ovat tulleet määritetyiksi, tunnistetuiksi ja täytetyiksi siten, että asiakkaat ovat maksaneet palvelusta ja yrityksen olemassaolon oikeutus sen markkinoilla on säilynyt.

Olen tiivistänyt näissä työkäytännöissä rakentuvan toiminnan seuraavaan taulukkoon.

TAULUKKO 2. Työkäytännöissä rakentuva toiminta strategisena toimintamallina

Ratkaisujen hakeminen
<i>Ratkaisujen hakeminen on rakentunut teknisen koulutuksen ja yrityksen edelläkävijämäisen projektityön myötä. Siinä rakentuu jatkuvaa uusien teknisten ratkaisujen etsintää, vaikka olemassa oleviakin olisi käytettävissä. Uusien ratkaisujen hakeminen määrittää työn paitsi tyydytystä tuottavaksi myös laadukkaaksi ja asiakkaiden haluamaksi. Tuottavuuden kehittäminen määrittyy ratkaisuja hakevan projektityön arvostamiseksi ja tämän arvostuksen mukaiseksi hinnoitteluksi – ei sellaiseksi toiminnan tehostamiseksi, jossa vähemmällä panostuksella pyritään suurempaan tulokseen.</i>
Vertaisuus
<i>Vertaisuus rakentuu konkreettisessa asiakasyhteistyössä ja vuorovaikutuksessa asiakkaan ja kollegoiden kanssa. Se tuottaa tunteen yhteisymmärryksestä ja luottamuksesta, joka mahdollistaa uusien toimintojen kehittämisen yhdessä. Vertaisuudessa rakentuva yhteisymmärrys näyttäytyy asiakkaan tarpeen tunnistamisena ja jopa ennakoimisena. Siinä rakentuva luottamus mahdollistaa 'vapaat kädet' huolehtia asiakkaan edusta ja velvoittaa toimimaan 'asiakkaan oikeana kätenä'. Kehittäminen kietoutuu osaksi konkreettista asiakasyhteistyötä, ja asiakasyhteistyöstä irrallista toimintaa sekä toiminnan suunnittelua väheksytään.</i>
Yksityiskohtien hallinta
<i>Yksityiskohtien hallinta tuottaa sekä tavoitteeksi että velvoitteeksi kaikkien yksityiskohtien konkreettisen osaamisen. Asiakkaan myös nähdään olevan valmis maksamaan yksityiskohtien osaamisesta ja hoitamisesta. Yksityiskohtien hallinta rakentuu 'talon tavoille' oppimisesta siinä projektityön perinteessä, jossa projektit on hoidettu kokonaisvaltaisesti kaikkine yksityiskohtineen. Vain työssä ja tekemällä oppimista arvostetaan. Yksityiskohtien osaaminen ei ole nopeutettavissa konkreettisen projektityön ulkopuolella esimerkiksi koulutuksen tai intensiivisen sisäisen tiedonjaon avulla.</i>
Itsenäinen selviytyminen
<i>Itsenäisen selviytymisen käytännössä työn haasteet on voitettava yksin. Itsenäisen selviytymisen voi tunnistaa nousevan paitsi Pohjolan karusta luonnosta ja talonpoikaishengestä, protestanttisesta työmoraalista sekä sodanjälkeisten sukupolvien selviytymistaistelusta, myös neoliberalistisesta markkinaideologiasta ja yksilöllisyyden ihanteesta. Itsenäinen selviytyminen tuottaa paitsi arvostusta myös itsellisyttä kohdata kiristyneet vaatimukset. Lisäksi siinä rakentuu ratkaisujen prosessointiin 'vaivatonta ylivertaisuutta'. Toisaalta se kuitenkin estää toisiin tukeutumista ja yhteistyötä. Yhdistymällä vertaisuuteen se tuottaa kuitenkin periksiantamattomuutta myös yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.</i>

Seuraavilla sivuilla luonnehdin kutakin käytäntöä laajemmin ja hyödynnän näissä kuvauksissa useita haastattelulainauksia osoittamaan käytännöissä rakentuvaa toimintaa.

6.1 Teknisten ratkaisujen hakeminen

Teknisten ratkaisujen hakeminen tuottaa jatkuvaa uusien ratkaisujen etsintää, vaikka olemassa olevia ratkaisuja olisi käytettävissä. Ratkaisujen hakemista ei kuitenkaan ohjaa asiakkaan tarve tai projekti, vaikka se mainitaankin toiminnan lähtökohdaksi. Sen sijaan se on rakentunut teknisen koulutuksen ja yrityksen projektityön historian myötä. Yritys on aina ollut luomassa uusia ratkaisuja toimialallaan, mitä seuraava kommentti havainnollistaa: ”nyt tehään tämmönen maail-

man ensimmäinen mitä ei missään vielä oo ..” (5, 7) Teknisestä koulutuksesta ja projektityön edelläkävijyydestä on kehollistunut luontumus jatkuvaan uusien ratkaisujen tuottamiseen. Ongelmien haasteellisuus saa insinöörien ‘silmit kiilumaan’. Ratkaisu tuottaa mielihyvää, joka nousee ponnistelujen yläpuolelle ja painaa ne unohduksiin, kuten seuraava esimerkki havainnollistaa:

Se [tiukoilla oleminen] on osa sitä, että suostuu ottamaan semmosiaki tehtäviä, mistä ei oikein tiedä, mitä ne on... ja no, on aina sit, että ne palkitsee myöskin aika lailla, että siitä pääsee läpi. (2, 19)

Uusien ratkaisujen hakeminen tuottaa työtyytyväisyyttä. Vaikeuksien voittaminen ja ”projektin valmistuminen on kuin nousuhumala.” (11, 18)

Ratkaisujen hakemisessa pyritään yliveritaiseen osaamiseen. Seuraavassa esimerkissä uusintuu yliveritaisuus muihin nähden: ”Jos ei kukaan muu tee niin meidän yritys tekee ... sit sieltä löyty sen laitetoimittajan jostain komeron nurkasta yksi semmonen ihminen, joka oikeesti ymmärsi niitten tarpeen ... (18, 6) Esimerkissä vastaavan osaamisen harvinaisuus rakentuu metaforalla ’jostain komeron nurkasta löytyneellä yhdellä ihmisellä’. Teknisen osaamisen arvostaminen saa vähätteleämään muuta työtä ja osaamista. Johtamista ei arvosteta, koska se ei lisää teknistä osaamista. Johdon työtä vähätellään ”kaikenlaisena puuhasteluna.” (3, 7) Johtamiseen käytetty ”aika on jostain pois.” (1 2,1) Tärkeämpänä pidetään ”asiakastyötä, jossa voi kehittyä teknisesti.” (1 2, 5) Ammatillinen kehittyminen määrittyy teknisen osaamisen kasvamiseksi, ei johtamisessa kehittymiseksi.

Taipumus hakea uusia ratkaisuja entisiin tyytymättä tuottaa työhön sitä laatua, jota insinöörit arvostavat. Näin laatu määrittyy uusien ratkaisujen hakemisen kautta. Keskinertaisuuteen ei tyydytä: ”Kun jotain tekee, niin yrittää tehdä sen mahdollisimman hyvin.” (9, 3) Arvostamaansa työn laatuun vedoten projekti-insinöörit kiistävät kiristyneet budjetti- ja aikatauluvaatimukset. Vaikka projektiin oletetaan käytettävän vähemmän työtunteja kuin aikaisemmin, haastateltava ei seuraavassa lainauksessa sopeudu hänelle määrättyyn tuntibudjettiin: ”Mä en oo enää henkisesti sitoutunu mihinkään x tuntiin kun mä itse oon laskenu y tuntia... tehtävä tehdään, mutta mulla ei oo energiaa eikä halua eikä kiinnosta seurata mitään tuntikulutusta miten tehdään, vaan tehdään vaan, jotta saadaan valmiiksi.” (11, 6) Haastateltava osoittaa, miten juuri hänellä on ymmärrystä projektin vaatimasta työpanoksesta. Työpanos ei kuitenkaan kuvaa vain työn määrää, vaan siinä rakentuu se laatu, jota arvostetaan. Näin haastateltava pidättää itsellään mahdollisuuden määritellä työn laatu. Tällä oikeutetaan sekä yritykselle tulevan palkkion väheneminen, kuten edellisessä esimerkissä, että henkilökohtaisen palkan merkitys, mitä seuraava esimerkki havainnollistaa: ”täällä on ihmisiä, jotka haluais tehdä tätä muunkin takia kuin rahan takia.” (18,12)

Palkkion vähenemisen projekti-insinöörit kuitenkin kieltävät korostaen työnsä arvoa nimenomaan asiakkaan tarpeen täyttämiseksi: ”jos mä pystyn sanomaan, että mulla on siellä riittävän

hyvät kaverit, jotka myös tajuaa tämän kokonaisuuden, niin kyllä asiakkaat on valmiita siitä mak samaan... esimerkiks tässä XX-projektin kaupan yhteydessä asiakkaalla käytännössä ei ollut vaihtoetoja, kun tämmösiä ei oo tehty kun me vaan..." (3, 14) Lainauksessa oikeutetaan sitä työn laatua, jota arvostetaan. Kun johto vaatii työn tuottavuuden nostoa tehostamalla ajankäyttöä ja suuntautumalla "lisäarvoa tuottaviin palveluihin", ratkaisujen hakeminen -käytännössä tuottavuuden parantaminen määrittäyty ratkaisuja hakevan projektityön laadun arvostamiseksi ja tämän arvostuksen mukaiseksi hinnoitteluksi.

6.2 Vertaisuus

Vertaisuus rakentuu konkreettisessa asiakasyhteistyössä ja vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Vertaisuus tuottaa tunteen yhteisymmärryksestä ja luottamuksesta. Seuraavan lainauksen metafora 'parhaat kaverukset' uusintaa läheistä kumppanuutta, joka mahdollistaa uusien palvelujen kehittämisen yhdessä:

Tää on aika paljon tämmönen henkilöstösuhteisiin, henkilösuhteisiin perustuu tällainen toiminta, että Lassi ja Dizierin [asikasyritys] projektipäällikkö, niin nehän oli mitä parhaita kavereita, että ne pysty hyvin tällaisia [viittaa uuteen palvelukonseptiin] asioita suunnittelemaan ja sitten myöskin tarjoamaan. (5, 10)

Vertaisuuden kautta projekti-insinöörit kokevat ymmärtävänsä ja jopa pystyvänsä ennakoimaan asiakkaan tarpeita, kuten seuraavassa esimerkissä, jossa projekti-insinöörille rakentuu 'vapaat kädet' huolehtia asiakkaan edusta: "Aika paljon se on kiinni siitä, että minkälaisen luottamuksen saa asiakkaaseen .. mitä saa tehdä..." (3, 16) Vertaisuudessa rakentuu luontumus huolehtia kaikesta, toimia "asiakkaan oikeana kätenä" (14, 3), mikä uusintuu myös seuraavassa lainauksessa: "Yhdestä tehtaasta soitti kaveri, että voisitko jeesata ... sinne on tehty projekteja ja mä oon ollut siellä saitilla silloin aikanaan toista vuotta ... meistä tuli tälläisiä tovereita ja ne aina soittelee sitte ja kyselee kun .. niillä joku pikku ongelma on ..." (5, 8) Osaamiseksi määrittäyty avoin kommunikaatio, joka sallii kyseenalaistamisen, kuten seuraavassa asiakasyhteistyöstä kertovassa esimerkissä havainnollistuu: "Se oli se suurin ja vaativin ja siinä onnistuttiin voittamaan se asiakkaan luottamus ... pystyttiin olemaan asioista eri mieltä, että välit ei millään tavalla huonontunu." (8, 3)

Vertaisuus ja yhteisymmärrys rakentuvat myös yhteistyökontaktissa kollegoiden kanssa. Konkreettisessa yhteistyössä syntyy luottamus kollegan osaamiseen, joka mahdollistaa avoimen ja kyseenalaistavan kommunikaation: "Oikeestaan aika paljon keskustellaan kaikista asioista ja ehkä osittain niinku leikillään sanotaan, että tuleeks tosta sun hommasta nyt mitään, eikä kukaan oo siitä pahoillaan." (2, 18) Vertaisuudessa rakentuu luottamus siihen, että kollegat arvostavat, vaikkei kaikesta olla samaa mieltä. Kollegoiden arvostus mahdollistaa sitä, että projektin kokonaisvastuusta ei pidetä jatkuvasti kiinni, vaan sen voi luovuttaa toiselle ja paneutua itse projektin

kapeampaan osa-alueeseen. Toisaalta vertaisuudesta nousee myös vastustus eriarvoistamiseen. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kritisoi sitä, että kollega on irrotettu konkreettisesta projektityöstä ja nimetty asiakaskontaktista irralliseen kehitystehtävään: ”tuli tällaisia erikoismiehiä. Ja sitten ne sai vielä nimityksen erikseen ... että tavallaan karsinoitiin porukkaa.” (3, 10)

Vertaisuudesta syntyy myös mahdollisuus vastustaa niitä, joiden kanssa ei olla konkreettisesti asiakaskontaktissa ja joita ei siten koeta vertaisiksi. Asiakassuhteiden osalta ne asiakassuhteet, joissa ratkaisut ovat rakentuneet, määrittyvät vertaisiksi. Tiedollinen ylivalta määrittyy sen sijaan suhteessa niihin asiakkaisiin, joille muussa yhteydessä rakentunutta ratkaisua toistetaan. Näin vertaisuuden käytäntö voi tuottaa myös ylimielisyyttä ja ’besserwissermäisyyttä’ asiakassuhteisiin. Tiedollista ylivaltaa rakennetaan oman organisaation sisällä vasta-alkajiin ja johtoon. Vaikka tietoa jaetaan keskustelemalla vertaisten kesken, kollegalta kysytään neuvoa tai tämä voidaan haastaa, määrittyy vasta-aloittelija ”tyhmäksi” (6, 3) neuvoa kysyessään. Myöskään johdon työtä ei arvosteta, koska sen nähdään olevan irrallaan konkreettisesta asiakaskontaktista. Seuraavassa lainauksessa haastateltava asemoi johdon asiakasvuorovaikutuksen sijaan vuosikertomuskäytäntöön: ”Minusta meidän talossa on se ongelma, että täällä ei oo minkäänäköstä näkemystä .. jos sä katot vuosikertomusta ja mitä se [pääjohtaja] toittottaa, niin se on nimenomaan tää konsultointi.” (3,11)

Asiakasprojekteista irrallinen toiminnan kehittämisen suunnittelu nähdään vähemmän tärkeänä: ”[meillä] kaikilla on niin kiire kuitenkin, että ei ehdi sellaiseen ei niin tähdelliseen.” (18, 12) Se määrittyy jopa asiakkaiden toiveiden vastaiseksi seuraavassa esimerkissä. Samalla esimerkissä rakentuu luontumus haasteiden ratkaisuun niiden tullessa vastaan projektityön yhteydessä: ”Se on vähän semmonen asia, että pitäis olla selvä kysymys, niin siihen vois antaa selvän vastauksen. Jos me lähdetään täällä keksimään tällaisia asioita tai uusia toimintatapoja tai tuotteita meidän omasta keskuudesta, ja poiketaan tältä perinteiseltä alalta missä ollaan, lähdetään ihan toiseen suuntaan, niin jos meiltä kysytään, niin sehän on just väärä suunta, että sen pitää lähteä sieltä asiakassuunnasta.” (6, 12–13)

6.3 Yksityiskohtien hallinta

Yksityiskohtien hallinta lähtee paitsi teknisestä osaamisesta erityisesti yrityksen projektiperinteestä. Yritys on hoitanut asiakasprojektit kokonaisvaltaisesti kaikkine yksityiskohtineen. Seuraavassa esimerkissä rakentuu sekä halu että velvoite siitä, miten kaikki yksityiskohdat on selvitettävä ja hallittava, jotta projekti valmistuu: ”Kun joku laitos lähtee käyntiin, niin se on saatava käyntiin, siinä ei selitellä, että miks se ei toimi – on saatava toimimaan ja otettava selvää, miten ne kaikki toimii.” (9, 1) Projektikokonaisuuden katsotaan rakentuvan ”pienistä asioista ja detaljeista”, ”le-gopaliakoista” (9, 9). Seuraavassa esimerkissä tuotetaan asiakkaan auktoriteetin avulla projektikokonaisuuden kaikkien yksityiskohtien hallinnan tärkeyttä:

Asiakas yleensä hakee kokonaisratkaisua... Me voidaan pitäytyä siinä että me konsultoidaan. Mutta asiakkaan pitää jostain ostaa se työ ja ne laitteet ja jollain teettää se suunnittelu, niin jos se jää vaan siihen konsultoinnin asteelle niin tota ... ei se useinmiten asiakas ei ota ... vaan se ottaa siltä jolta se saa isomman kokonaisuuden ... ja nyt esimerkiksi, jota mä teen tässä niin me tehdään se ihan detaljeja myöten, niin se menee kaupaks. (3, 12)

Samalla esimerkissä vastustetaan konsultointia, jota yleisesti pidetään neuvojen antamisena eikä konkreettisena tekemisellä. Yksityiskohtien hallinta rakentuu nimenomaan konkreettisessa työssä. Tekemällä oppiminen 'talon tavoille' arvottuu korkeimmankin tutkinnon yli: "Alussa puhuttiin tällä tavalla niinku ruokapöydässä, että silloin ku sä tuut tänne taloon, niin se on sama mikä se sun koulutus on, se pitää kaikki unohtaa ja aloittaa kaikki alusta tämän talon mukaan niinku ajattelemaan ja kerätä se tieto täältä talon sisältä." (6, 3) Pitkän kokemuksen omaava projekti-insinööri "ei edes ymmärrä, mitä joku ei tajua, jos se tulee niinku puikkoihin pystymetsästä" (5, 2). Vastavalmistuneiden teknistä osaamista vähätellään nimittämällä heitä "teletapeiksi, jotka eivät ymmärrä tästä reaali maailmasta mitään." (9, 5)

Työ ohessa oppiminen vaatii aikaa ammattilaiseksi tulemisessa, ammattilaisuuteen ohjaamisessa ja siinä edelleen kehittyemisessä. Koska projektit kestävät keskimäärin kaksi vuotta, seuraavassa lainauksessa rakentuu vaatimus kuuden vuoden työkokemuksesta ammattilaiseksi tulemisessa: "Kokemus tulee sieltä tehtaalta. Kun on esimerkiksi kolme tehdasta suunnitellut ja startannut, niin siinä voi sanoa, että on tekijä." (21, 5) Kokeneilta insinööreiltä puolestaan vaaditaan ajan panostusta noviisien ohjaukseen: "että ehtis vääntää niin sanotusti rautalangalle, että miten tää lähtee menemään." (9, 12) Myös kokeneiden projekti-insinöörien uuden oppimisen nähdään tapahtuvan tekemällä: "ainoa tapa, jos haluaa jotain tällaista uutta, niin se pitää tehdä ... ei siihen pari luentoa jossain korkeakoulun auditoriossa riitä." (5, 7) Oppimista ei koeta tapahtuvan, jos joku 'jakaa' oman osaamisensa luennoilla tai kirjallisesti esimerkiksi intranetissä. Yksityiskohtien osaaminen ei ole nopeutettavissa tehostamalla tiedonjakoa konkreettisen projektityön ulkopuolella.

6.4 Itsenäinen selviytyminen

Itsenäisen selviytymisen käytännössä työ on haasteellista ja haasteet on voitettava yksin. Toiminta-alttiudeksi ovat ruumiillistuneet kova työnteko ja itsenäinen pärjääminen. Ensimmäisessä esimerkissä rakentuu itsenäinen periksiantamattomuus:

On mulla ollu monta kertaa semmonen tilanne että .. että näyttää, että ei tässä nyt ehdi mitenkään, mutta se on vaan itse venyttävä, että saadaan ne ajallaan ulos. (5, 9)

Seuraavassa esimerkissä työ näyttäytyy ”kaatuu” -metaforan myötä lähes sodankäyntinä ja taisteluna, jossa uhraukset ovat luonnollisia. Periksi ei anneta. Jokainen joutuu vuorollaan kokeilun ja virheiden kautta ratkaisemaan tilanteita:

Tästä edellinen kun kaatuu, niin siihen seuraava hyppää sitten vaan ... kantapään kautta sitte tässä opetellaan ... ongitaan tietoa ... kyllä se aina jostain löytyy talosta. (6, 5)

Kortteinen (1992) määrittelee itsenäisen selviytymisen nousevan Pohjolan karusta luonnosta, talonpoikaishengestä, protestanttisesta työmoraalista ja sodanjälkeisten sukupolvien selviytymistaistelusta. Lisäksi hän näkee tämän ajan neoliberalistisen markkinaideologian ja yksilöllisyyden ihanteen uusintavan sitä. Hänen työelämä tutkimuksessaan puhutaan selviytymisen eetoksesta, jonka tulkitseen rakentuvan myös projekti-insinöörien työkäytännöissä. Itsenäisen selviytymisen -käytännössä uusintuu Kortteisen (1992) tutkimuksen työtarinoiden perustyyppi: ensiksi työ on ollut kovaa, toiseksi siitä on yritetty selviytyä ja kolmanneksi siitä on selviydytty. Selviytyminen ei kuitenkaan ole vaan järkevää, vaan se on myös kunnia-asia. Kohdatessaan markkinatalouden vaatimukset yksinselviytyminen ja pärjääminen tuottavat arvostuksen lisäksi erityisesti itsellisyyttä (emt.).

Itsenäinen selviytyminen ja vahvuuden arvostus ovat niin voimakkaita, että heikkouden hetkistä yleensä vaietaan. Tämä rakentaa sankariuhrin asemaa. Sankariuhri ei valita vaan kestää. Samalla uhrin positio myös vapauttaa vastuusta tapahtumien suhteen ja antaa tilaa itsekunnioituksen säilyttämiselle. Vastuusta vapautuminen rakentuu seuraavissa esimerkeissä siinä, kun tavoitteet tuotetaan ulkopuolelta annetuiksi: ”Mulle sanottiin, että se on maailmanennätys, että siitä alle ei voi mennä ... nyt on toinen maailmanennätysprojekti...” (11, 2) ”...Mä en oo enää henkisesti sitoutunu mihinkään x tuntiin kun mä itse oon laskenu y tuntia ...” (11, 6) Haastattelava käyttää myös ääri-ilmaisua ’ei mihinkään’ (Pomerantz 1986) vapautuakseen vastuusta ja oikeuttaakseen toimintaansa.

Itsenäinen selviytyminen uusintuu myös kertomuksissa toiminnan kehittämisestä, kuten seuraava esimerkki osoittaa: ”Yksi esimerkiksi kehitti xyz:n. Se oli sen itse funtsinut, miten tää menis ja se käytti sitä, ja myöhemmin joku toinen tuli ja kysy, että mun pitäs tehdä tällainen xyz, että onks sulla englanninkielistä pohjaa, ja sit se näytti, että joo, tässä on vielä lisäominaisuuksiakin ja tää on aika kätevä ... tämmönen asia tuli pikkuhiljaa tietoisuuteen, että ei se rummuttanut sitä hirveesti mitä oli tehnyt.” (21, 6) Esimerkissä rakentuu myös käsitys, että ratkaisut saadaan aikaan näennäisesti vähällä panostuksella. Ratkaisu on tehty yksin, ilman että toiset ovat nähneet mahdollista kovaa työtä sen tekemisessä. Näin itsenäinen selviytyminen tuottaa ratkaisujen prosointiin vaivatonta yliveraisuutta.

Arvoon nousevat kyky nopeaan itsenäiseen päätöksentekoon ja vastuunottoon. ”Ruotsalaisen diskuteeraamista” (14,2) ja ”kiinalaisten uskaltamattomuutta itsenäiseen päätöksentekoon”

(14, 2) vähätellään. Toisaalta itsenäisessä selviytymisessä rakentuva periksiantamattomuus voidaan valjastaa yhteisen vastuksen voittamiseen. Tämä rakentuu samastumisessa ”kaupunkisisseihin” (18, 7) siinä, kun oman yksikön tavoitteita pyritään saamaan toteutetuiksi laajemmin kohdeyrityksessä: ”Rasvanpolttosykkeellä pikkuhiljaa me tää ajetaan läpi.” (20, 6)

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Työkäytäntöjen käsitteellistäminen strategiaksi on tärkeää paitsi strategian teoreettisen tarkastelun monipuolistamiseksi myös moniäänisyyden lisäämiseksi organisaatioiden todellisuudessa. Olen tehnyt uutta teoreettista avautusta strategia käytäntönä -tutkimukseen nojautumalla poststrukturalistiseen käytäntöteoriaan (Bourdieu 1990; Calás & Smircich 1991; Foucault 1977, 1990; Martin 1990; Rasche & Chia 2009; Royle 2003). Tämä mahdollistaa huomion kiinnittämisen ylyksilöllisiin ja vähemmän ilmeisiin käytäntöihin, joiden luontainen logiikka tuottaa organisaatiolle strategista toimintaa. Näin mahdollistuu myös työkäytäntöjen ymmärtäminen strategiana. Samalla poststrukturalistinen lähestyminen tarkoittaa vallitsevien käsitysten ja niiden myötä rakentuneiden valtasuhteiden kyseenalaistamista.

Huomion kiinnittäminen ylyksilöllisiin ja vähemmän ilmeisiin käytäntöihin mahdollistaa sen, että johto ja muut toimijat voivat tunnistaa sekä oman että muiden toiminnan taustalla vaikuttavia ja toimintaa suuntaavia käytäntöjä. Jos strategiatutkimuksessa tarkastellaan vain hyvin ilmeisiä käytäntöjä, kuten strategiapalavereita tai -workshoppeja, voi huomaamatta jäädä jotain sellaista, joka taustalla ohjaa orientoitumista. Tämä huomio voisi osaltaan lisätä ymmärrystä strategian tekemisestä. Tästä lähtökohdasta on tärkeä tarkastella monipuolisesti mitä erilaisempia käytäntöjä, jotka uusintuvat paitsi johdon myös muiden toimijoiden toiminnassa. Käytäntöjen tunnistaminen auttaa myös ymmärtämään, että toimintaa ei aina voi selittää toimijoiden intentioneilla ja motivaatioilla, vaan pikemminkin käytännöllä, joita toimijat kantavat mukanaan. Totunnaistuneet suhtautumis- ja toimintatavat vähentävät mahdollisuutta tietoisesti vaikuttaa sekä omaan että muiden toimintaan. Tämä huomio lisää ymmärrystä siitä, miksi suunnitellut muutokset sekä omassa että muiden toiminnassa ovat usein vaikeita toteuttaa. Empiirisenä esimerkkinä olen esittänyt projekti-insinööreihin totunnaistuneen tavan ajatella ja toimia, jonka tunnistaminen auttaa sekä johtoa että projekti-insinöörejä itseään ymmärtämään, miksi suunniteltujen ja ulkopäin annettujen strategioiden toteuttaminen on usein vaikeaa. Samalla se auttaa ymmärtämään toimintamallin merkitystä yrityksen menestymiselle ja mahdollistaa sen huomioimisen tulevaisuuteen suuntautuvassa strategiapohdinnassa.

Tutkimukseni lisää moniäänisyyden vaatetta paitsi strategian teoretisointiin ja tutkimukseen myös organisaatioiden ’todellisuuteen’. Organisaatioiden toimintaan liittyen näen moniäänisyyden kieltämisellä useita ongelmallisia seurauksia. Ensimmäisenä huolena voi pitää sitä, että ’yhden

totuuden' mukaiseen ratkaisuun pyrkiminen ei tue asioiden jäsentämistä monista eri näkökulmista, mikä voi kaventaa luovien ratkaisujen löytymistä (Alvesson & Willmott 2006). Toiseksi ongelmaksi voi nostaa sen, että strategiaan samastuminen ja sen kautta saavutettava hallinnan tunne voi aiheuttaa epävarmuutta joko uusissa tilanteissa tai strategiaa kyseenalaistaessa (Ezzamel, Willmott & Worthington 2001). Näin se voi estää joustavaa tilanteista selviytymistä. Kolmantena ongelmana esitän, että jos liiketoiminnan menestysedellytyksiä ja kehittymistä ei nähdä myös niissä käytännöissä rakentuvana, joissa muillekin kuin johdolle määritetty asiantuntijuus, kielletään henkilöstön asiantuntijuutta ja itsemääräämisoikeutta. Samalla vaimennetaan asiantuntijuudesta ja itsemääräämisoikeudesta kumpuava kiinnostus ja innostuneisuus sekä voidaan tuottaa kynnyssyyttä ja vieraantuneisuutta. Muiden toimijoiden asettautuminen epäkriittisen kuuliaisiksi ja asioita kyseenalaistamattomiksi voi saada aikaan myös moraalisesti tuomittavia tekoja (Clegg & Hardy 2006).

Jatkotutkimuksessa ehdotan sovellettavan poststrukturalistista käytäntöteoreettista lähestymistä sekä johdon toiminnan että muiden organisaation jäsenten strategisen toiminnan tarkasteluun. Tähän lähestymiseen nojautuen jäsenmän kolme tarkempaa jatkotutkimuksen aihetta. Ensimmäiseksi ehdotan poststrukturalistisen käytäntöteorian soveltamista johdon toiminnan tarkasteluun. Tästä mahdollistuu se, että vähemmän ilmeiset käytännöt tunnistetaan ja määritetään strategisiksi. Tämä lähestyminen voi saada strategiakäytännöt näyttämään hyvinkin arkipäiväisiltä (Carter ym. 2008a, 92). Toisaalta se tarjoaa lisäymmärrystä toiminnan taustalla vaikuttavista tavoista ajatella ja toimia, jotka pitkälti tiedostamatta ohjaavat toimintaa, ja saattavat siten estää tavoitteiden saavuttamista. Toisena jatkotutkimuksen aiheena ehdotan tutkimuksen kohdentuvan erityisesti henkilöstön toiminnan tarkasteluun ja uusiin empiirisiin havainnollistuksiin henkilöstön työkäytännöistä strategiana. Kolmantena ehdotan semioottisen analyysin (Sulkunen & Törrönen 1997a) laajempaa soveltamista strategiatutkimukseen kiinnittämään huomiota vähemmän ilmeisiin käytäntöihin, joissa rakentuva toiminta voidaan kuitenkin määrittää strategiseksi.

Lopuksi totean, että olen itsekkin lähtenyt vallitsevista strategiakäytännöistä määrittäessäni ongelmaksi ja strategiaksi yrityksen selviytymisen toimintaympäristössään. En kuitenkaan ole halunnut hylätä strategia-käsitettä, koska se merkitsisi sen hyväksymistä, että strategiakielellä esitetyissä representaatioissa yrityksen selviytymisestä muut toimijat kuin johto ja niin sanotut strategia-asiantuntijat jäävät marginaaliin. Pidän hedelmällisempänä strategian ja strategiakäytäntöjen toisinajattelua, joka kietoutuu aktiivisesti ja kriittisesti vallitsevaan käsitykseen. Olen rikkonut vallitsevissa strategiakäytännöissä rakentuvaa käsitystä strategiasta johdon tietona ja taitona sekä johdosta strategisena toimijana osoittamalla, miten myös henkilöstön työkäytännöissä rakentuvan toiminnan voidaan nähdä tuottavan yrityksen selviytymistä toimintaympäristössään. Tutkimukseni on osoittanut, että käsitys strategiasta henkilöstön työkäytäntöinä on mahdollinen ja uusia ymmärryksiä avaava esitys vallitsevissa strategiakäytännöissä ja niiden tutkimuksessa rakentuvien esitysten rinnalla siitä, mitä ja kenen tehtävä strategia on. ■

8. LÄHTEET

- AALTONEN, P.** (2007) *Adoption of strategic goals. Exploring the success of strategy implementation through organizational activities*. Espoo: Helsinki University of Technology, Laboratory of Work Psychology and Leadership, Doctoral Dissertation Series 2007/3.
- ALVESSON, M. & WILLMOTT, H.** (2006) Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies. In Clegg, S. & Hardy, C. (eds.), *Handbook of Organization Studies*, 255–283. Sage: London.
- AMBROSINI, V., BOWMAN, C. & BURTON-TAYLOR, S.** (2007) Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction. *Human Relations*, 60, 1, 59–98.
- ANSOFF, I.** (1965) *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- ARAÚJO, L. & EASTON, G.** (1996) Strategy: Where is the Pattern? *Organization*, 3, 3, 361–383.
- BALOGUN, J.** (2006) Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes. *Long Range Planning*, 39, 29–49.
- BALOGUN, J. & JOHNSON, G.** (2004) Organizational restructuring and middle management sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47, 525–49.
- BALOGUN, J. & JOHNSON, G.** (2005) From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26, 1573–601.
- BOURDIEU, P.** (1990) *The Logic of Practice*. [Le sens pratique, 1980]. Cambridge: Polity Press.
- BOURDIEU, P. & WACQUANT, L.** (1995) *Refleksiiviseen sosiologiaan: Tutkimus, käytäntö ja yhteiskunta*. Joensuu: Joensuu University Press.
- BURGELMAN, R.** (1983) A Model of Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, 8, 1, 61–70.
- CALÁS M.B. AND SMIRCICH, L.** (1991) Voicing seduction to silence leadership, *Organization Studies*, 12, 4, 567–602.
- CARTER, C., CLEGG S. & KORNBERGER, M.** (2008a) Strategy as Practice. *Strategic Organization*, 6, 1, 83–99.
- CARTER, C., CLEGG S. & KORNBERGER, M.** (2008b) S-A-P zapping the field. *Strategic Organization*, 6, 1, 107–112.
- CHANDLER, A.** (1962) *Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- CHIA, R.** (2004) Strategy-as-practice: Reflections on the research agenda. *European Management Review*, 1, 1, 29–34.
- CHIA, R. & HOLT, R.** (2006) Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organization Studies*, 27, 5, 635–55.
- CHIA, R. & MACKAY, B.** (2007) Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60, 1, 217–242.
- CLEGG, S. & HARDY, C.** (2006) Some dare call it power. In Clegg, S. & Hardy, C. (eds.) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- CULLER, J.** (1994) *Ferdinand de Saussure*. Tutkijaliitto: Helsinki.
- EISENHARDT, K. M. & MARTIN, J. A.** (2000) Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 10/11, 1105–1121.
- ERIKSSON, P. & LEHTIMÄKI, H.** (1998) Strategic management of the local information society. A constructionist perspective on the production and evaluation of strategy documents. *Administrative Studies*, 4, 290–301.
- ERIKSSON, P. & LEHTIMÄKI, H.** (2001) Strategy rhetoric in city management. How the central presumptions of strategic management live on. *Scandinavian Journal of Management*, 17, 201–23.
- EZZAMEL, M. & WILLMOTT, H.** (2004) Rethinking strategy: contemporary perspectives and debates. *European Management Review*, 1, 43–48.
- EZZAMEL, M., WILLMOTT, H. & WORTHINGTON, F.** (2001) Power, control and resistance in 'The Factory that Time Forgot'. *Journal of Management Studies*, 38, 8, 1053–1079.
- EZZAMEL, M. & WILLMOTT, H.** (2008) Strategy as Discourse in a Global Retailer: A Supplement to Rationalist and Interpretive Accounts. *Organization Studies*, 29, 2, 191–217.
- FAIRCLOUGH, N.** (2003) *Analyzing discourse: Textual analysis for social research*. London: Longman.
- FOUCAULT, M.** (1977) *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. [Surveiller et punir, 1975] New York: Random House.

- FOUCAULT, M.** (1990) *The History of Sexuality. An Introduction. Volume I: The Will to Knowledge.* [La volonté de savoir, 1976] New York: Random House.
- GARFINKEL, H.** (1991) Respecification: Evidence for locally produced, naturally accountable phenomena of order, logic, reason, meaning, method, etc. in and as of the essential Haecceity of immortal ordinary society (I) – An announcement of studies. In G. Button (ed.) *Ethnomethodology and the human sciences*, 10–19. Cambridge: Cambridge University Press.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K.** (1994) *Competing for the Future.* Boston: Harvard Business School Press.
- HEISKALA, R.** (2000) *Toiminta, tapa ja rakenne. Kohti konstruktionistista synteesiä yhteiskuntateoriassa.* Helsinki: Gaudeamus.
- HENDRY, J.** (2000). Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, 37, 955–977.
- HODGKINSON, G., WHITTINGTON, R., JOHNSON, G. and SCHWARZ, M.** (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long Range Planning*, 39, 479–496.
- HOON, C.** (2007). Committees as strategic practice: the role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, 60, 6, 921–952.
- JARZABKOWSKI, P.** (2004). Strategy as practice: recursive, adaptive and practices-in-use. *Organization Studies*, 25, 529–560.
- JARZABKOWSKI, P.** (2009). Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management Journal*, 51, 4, 621–650.
- JARZABKOWSKI, P., BALOGUN, J. & SEIDL, D.** (2007) Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60, 1, 5–27.
- JARZABKOWSKI, P. & SEIDL, D.** (2008) The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. *Organization Studies*, 29, 11, 1391–1426.
- JARZABKOWSKI, P. & SPEE, A.P.** (2009) Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11, 1, 69–95.
- JARZABKOWSKI, P. & WILSON, D.** (2002) Top teams and strategy in a UK university. *Journal of Management Studies*, 2002, 39(3), 355–81.
- JOHNSON, G.** (1987) *Strategic change and the management process.* Oxford: Blackwell.
- 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) Guest editors' introduction: Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40, 3–22.
- KORHONEN, I. & OKSANEN, K.** (1997) Kertomuksen semiotiikkaa. Teoksessa Sulkunen, P. & Törrönen, J. (toim.) *Semioottisen sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys*, 54–71. Helsinki: Gaudeamus.
- KORTTEINEN, M.** (1992) *Kunnan kenttä: suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona.* Helsinki: Hanki ja jää.
- KNIGHTS, D. & MORGAN, G.** (1991) Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization Studies*, 12, 251–273.
- LOUNSBURY, M. & CRUMLEY, E.** (2007). New practice creation: an institutional perspective on innovation. *Organization Studies*, 28, 993–1012.
- LYNCH, M.** (2001) Ethnomethodology and the logic of practice. Teoksessa T. Schatzki, K. Cetina & E. Savigny (toim.), *The practice turn in contemporary theory*, 131–148. London: Routledge.
- MAGUIRE, S., HARDY, C. & LAWRENCE, T.B.** (2004) Institutional Entrepreneurship in emerging fields: HIV/Aids Treatment Advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47, 5, 657–679.
- MANTERE, S.** (2005) Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, 3, 157–284.
- MANTERE, S. & VAARA, E.** (2008) On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, 19, 341–358
- MARTIN, J.** (1990) Deconstructing organizational taboos: the suppression of gender conflict in organizations. *Organization Science*, 1, 4, 339–59.
- MCCABE, D.** (2009) Strategy-as-Power: Ambiguity, Contradiction and the Exercise of Power in a UK Building Society. *Organization*. Online First, August 4, 1–25.
- MINTZBERG, H.** (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning.* New York: Free Press.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J.** (1998) *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management.* London: Prentice Hall.

- MINTZBERG, H., & MCHUGH, A. (1985) Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30, 2, 160–197.
- MINTZBERG, H., & WATERS, J.A. (1982) Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25, 3, 465–499.
- PALMER, M. & O’KANE, P. (2007) Strategy as practice: interactive governance spaces and the corporate strategies of retail transnationals, *Journal of Economic Geography*, 7, 515–535.
- PETTIGREW, A. (1985) *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Basil Blackwell.
- POMERANTZ, A. (1986) Extreme Case Formulations: A New Way of Legitimizing Claims, *Human Studies* 9, 219–30.
- PORTER, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- RASCHE, A. & CHIA, R. (2009) Researching Strategy Practices: A Genealogical Social Theory Perspective. *Organization Studies*, 30, 7, 713–734.
- RECKWITZ, A. (2002) Toward a Theory of Social Practices. A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5, 2, 243–263.
- REGNÉR, P. (2003). Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 40, 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.
- ROYLE, N. (2003) *Jacques Derrida*. Lontoo: Routledge.
- SALVATO, C. (2003). The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. *Journal of Management Studies*, 40, 83–108.
- SCHATZKI, T. (2006) On Organizations as they Happen. *Organization Studies* 27, 12, 1863–187
- SCHATZKI, T. R., KNORR CETINA, K. & VON SAVIGNY, E. (toim.) (2001) *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge.
- SULKUNEN, P. & TÖRRÖNEN, J. (toim.) (1997a) Semioottisen Sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys. Helsinki: Gaudeamus:
- SULKUNEN, P. & TÖRRÖNEN, J. (1997b) Arvot ja modaalisuus sosiaalisen todellisuuden rakentamisessa. Teoksessa Sulkunen, P. & Törrönen, J. (toim.) *Semioottisen sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys*. Helsinki: Gaudeamus.
- TEECE, D.J., PISANO, G. & SHUEN, S. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18,7, 509–533.
- TSOUKAS, H. & CHIA, R. (2002) On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13, 567–82.
- TÖRRÖNEN, J. (2000) Subjektiaseman käsite empiirisessä sosiaalitutkimuksessa. *Sosiologia* 37, 3, 243–255.
- TÖRRÖNEN, J. (2005) Puhetapoja analysoimassa. Rajankäyntiä kriittisen diskurssianalyysin ja semioottisen sosiologian välillä. Teoksessa Räsänen, P., Anttila, A.-H. & Melin, H. (toim.) *Tutkimusmenetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat*, 139–161. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- VAARA, E., KLEYMANN B. & SERISTÖ H. (2004) Strategies as discursive constructions: The case of airline alliances. *Journal of Management Studies*, 41, 1–35.
- VAARA, E. & TIENARI, J. (2008) A Discursive Perspective on Legitimation Strategies in MNS. *Academy of Management Review*, 33, 4, 985–993.
- VAARA, E., TIENARI, J. & LAURILA, J. (2006) Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies*, 27, 6, 789–810.
- WHITTINGTON, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29, 731–735.
- WHITTINGTON, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 1, 119–127.
- WHITTINGTON, R. (2006) Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27, 5, 613–34.
- WHITTINGTON, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28, 1575–1586.
- YIN, R. K. (1994) *Case study research: Design and methods*, 2nd edn. London: Sage.

**TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUSARJASSA A OVAT
VUODESTA 2009 LÄHTIEN ILMESTYNEET SEURAAVAT JULKAISUT**

- A-1:2009 Teppo Rakkolainen
Essays on optimal control of spectrally negative Lévy diffusions
in financial applications
- A-2:2009 Murat Akpınar
Understanding primary stakeholders of a firm response to
market integration in the European Union – Volkswagen, 1960-
2005
- A-3:2009 Johanna Österberg-Högestedt
Yrittäjänä ammatissaan sosiaali- ja terveysalalla – yrittäjyyden
muotoutuminen kuntatoimijoiden ja yrittäjien näkökulmasta
- A-4:2009 Samil Aledin
Teenagers' brand relationships in daily life – a qualitative study
of brand meanings and their motivational ground among
teenagers in Helsinki and London metropolitan areas.
- A-5:2009 Kati Antola
Customer-supplier integration in the forest industry
- A-6:2009 Harri Lorentz
Contextual supply chain constraints in emerging markets –
Exploring the implications for foreign firms
- A-7:2009 Pekka Koskinen
Supply chain challenges and strategies of a global paper
manufacturing company
- A-8:2009 Tuomo Kuosa
Towards the dynamic paradigm of futures research – How to
grasp a complex futures problem with multiple phases and
multiple methods
- A-9:2009 Hannu Makkonen
Activity based perspective on organizational innovation
adoption. A contextual approach to five adoption processes
within the food industry
- A-10:2009 Svein Bergum
Management of teleworkers – Managerial communication at a
distance
- A-11:2009 Vili Lehdonvirta
Virtual consumption
- A-12:2009 Helena Turunen
The internationalisation of location-bound service SMEs –
Resources and networks in Finnish tourism companies

- A-13:2009 Markus Granlund
On the interface between accounting and modern information technology
- A-14:2009 Laura Heinonen
On the pursuit of growth in technology-based companies – The role of public financing in the start-up process of Finnish drug development companies
- A-15:2009 Mélanie Raukko
Key persons' organisational commitment in cross-border acquisitions
- A-16:2009 Essi Saru
Sewn as a patchwork – How bits and pieces from the HRM, HRD and OL perspectives can improve performance in small enterprises
- A-17:2009 Eriikka Paavilainen-Mäntymäki
Unique paths. The international growth process of selected Finnish SMEs
- A-18:2009 Jukka Siren
Pienen suuresta johtajasta suuren pieneksi johtajaksi – Organisaatioiden integraation johtajan identiteettitarina
- A-1:2010 Pikka-Maaria Laine
Toimijuus strategiakäytännöissä: Diskurssi- ja käytäntöteoreettisia avauksia

Kaikkia edellä mainittuja sekä muita Turun kauppakorkeakoulun julkaisusarjoissa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku
Puh. (02) 481 4422, fax (02) 481 4433
E-mail: ky-dealing@tse.fi

All the publications can be ordered from

KY-Dealing Oy

Rehtorinpellonkatu 3

20500 Turku, Finland

Phone +358-2-481 4422, fax +358-2-481 4433

E-mail: ky-dealing@tse.fi

