

Johtajien sosiaalisen identiteetin rakentuminen strategisina toimijoina

Katriina Karkulehto

Johtajien sosiaalisen identiteetin rakentuminen strategisina toimijoina

Katriina Karkulehto

Aalto-yliopiston julkaisusarja
TIEDE + TEKNOLOGIA 11/2011

© Katriina Karkulehto
puh. 050 582 8999

Julkaisu tuotettu tekijän lisensiaatintutkimuksen pohjalta

ISBN 978-952-60-4137-7
ISBN 978-952-60-4136-0 (pdf)
ISSN-L 1799-487X (printed)
ISSN 1799-4888 (pdf)
ISSN 1799-487X (printed)

Kaikki oikeudet pidätetään. Mitään osia julkaisusta ei saa jäljentää, tallentaa tietokantaan tai välittää eteenpäin missään muodossa ilman julkaisijan lupaa.

Aalto Print
Helsinki 2011

Julkaisu on saatavilla sähköisessä muodossa osoitteessa
http://lib.tkk.fi/TIEDE_TEKNOLOGIA/2011/isbn9789526041377.pdf

Julkaisun tilaukset:
Tuotantotalouden laitos, http://tuta.tkk.fi/fi/kirjasto/palvelut/julkaisujen_myynti/

Author

Katriina Karkulehto

Name of the publication

Managers' social identity construction as strategy practitioners

Publisher School of Science**Unit** Department of Industrial Engineering and Management**Series** Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 11/2011**Field of research** Work Psychology and Leadership**Abstract**

The study focuses on managers' (strategies') social identity construction as strategy practitioners. Social identity answers the question who we are as members of organization. Traditionally, identities have been studied as a set of features that sum up what identity is about. Identities have been studied as fixed and stable, or that they change gradually in the course of time. Currently these views have as well been criticized. Considering identity as social construction becomes a remarkable subject of research during the time of globalization and postmodernism, when people do not exactly know, who they are as individuals or as communities. In this case, identity appears dynamical: it is fragmented, situated and diversity.

Considering this question is important both from strategic work practicing managers' and whole organization's point of view. The objective of this study is to describe and understand managers' social identity construction as a narrative phenomenon. In this study, narrative and language are seen as an arena where social identity construction occurs. The study explores managers' social identity construction in a global healthcare and wellbeing company's country organization in Finland during 2007–2008. The empirical data is based on the interviews with managers and other analysis supporting documents and observing.

The study shows, that managers' social identity as strategy practitioners appear in narrative which values organization's strategic work. As a result of this analysis social identity as strategy practitioners appears as plodding in action, interactive doing, cooperation with others and both giving and taking responsibility. Results also define, how strategic work was described and what kind of strategic action emerged in these themes at present or in ideal situation. The study shows that strategy practitioners used linguistically rich narrative describing strategic work and used numerous different linguistic methods in constructing social identity. These methods, such as metaphors and specific grammatical features, were distinctive for the studied manager group using strategy language. Social identity receives thus different kind of manifestations in narrative which describes strategic work.

The study builds theoretical contribution for understanding social identity construction as strategy practitioners from linguistic point of view and also practitioners' work in action. Narrative analysis methods that were used in the study, also present new perspective about their applicability in narrative research.

From practical viewpoint, the study opens the door for wider audience to a case organization whose strategic work of managers was described. The study reveals detailed descriptions of different kinds of strategy and managerial work practices which were considered important and successful by the managers in their own organization. Therefore results of the study provide ideas and perspectives in practice to the planning and implementation of strategy processes and practices.

Keywords social identity, strategy practitioner, manager, strategic work, narrative**ISBN (printed)** 978-952-60-4136-0**ISBN (pdf)** 978-952-60-4137-7**ISSN-L** 1799-487X**ISSN (printed)** 1799-487X**ISSN (pdf)** 1799-4888**Location of publisher** Espoo**Location of printing** Helsinki**Year** 2011**Pages** 6 + 102 **The publication can be read at** http://lib.tkk.fi/TIEDE_TEKNOLOGIA/2011/isbn9789526041377.pdf

Tekijä Katriina Karkulehto**Julkaisun nimi**

Johtajien sosiaalisen identiteetin rakentuminen strategisina toimijoina

Julkaisija Perustieteiden korkeakoulu**Yksikkö** Tuotantotalouden laitos**Sarja** Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 11/2011**Tutkimusala** Työpsykologia ja johtaminen**Tiivistelmä**

Tutkimus käsittelee johtajien (strategien) sosiaalisen identiteetin rakentumista strategisina toimijoina. Sosiaalinen identiteetti vastaa kysymykseen keitä me olemme organisaation jäsenenä. Perinteisesti identiteettejä on tarkasteltu identiteettiin liitettävänä pysyvinä ominaisuuksina ja muuttumattomina tai siten, että ne muuttuvat vähitellen. Näitä näkemyksiä on kuitenkin alettu myös kritisoidaan. Identiteetin tarkastelu sosiaalisenä konstruktiona muodostuu keskeiseksi tutkimuskohteeksi globalisaation ja jälkimodernina aikana, jolloin ihmiset eivät tarkalleen tiedä, keitä he ovat yksilöinä tai yhteisöinä. Tällöin identiteetin olemusta kuvaa dynaamisuus: pirstoutuneisuus, tilannekohtaisuus ja moninaisuus.

Kysymyksen pohdinta on tärkeää myös strategiatyötä käytännössä tekevien strategisten toimijoiden ja koko organisaation toiminnan näkökulmasta. Tutkimus pyrkii kuvaamaan ja ymmärtämään johtajien sosiaalisen identiteetin rakentumista kerronnallisena ilmiönä. Tässä tutkimuksessa kerronta ja kieli nähdään eräänlaisena areenana, jossa sosiaalista identiteettiä sosiaalisesti rakennetaan. Tutkimus tarkastelee johtajien sosiaalisen identiteetin rakentumista globaalisti toimivan terveyden ja hyvinvoinnin alan yrityksen Suomen maorganisaatiossa v. 2007–08. Tutkimusaineisto perustuu johtajien haastatteluihin sekä muihin analyysiä tukeviin dokumentteihin ja havaintoihin.

Tutkimustulokset osoittavat, että johtajien sosiaalinen identiteetti strategisina toimijoina rakentuu organisaation strategiatyötä arvottavassa kerronnassa käytännönläheisenä puurtamisena, vuorovaikutteisenä tekemisenä, yhteistyönä muiden kanssa sekä vastuun antamisena ja ottamisena. Tulokset kertovat tarkemmin siitä, miten strategiatyötä kuvattiin ja millaista strategista toimintaa näissä teemoissa ilmeni joko nykyhetkessä tai ideaalitulossa. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että strategiset toimijat käyttivät kielellisesti rikkaassa kerronnassaan lukuisia erilaisia kielellisiä keinoja sosiaalisen identiteetin rakentumisessa. Nämä keinot olivat tutkitun johtajaryhmän strategiakielen käytölle ominaisia puhetapoja, kuten metaforien käyttöä ja tiettyjä kieliopillisia piirteitä. Sosiaalinen identiteetti saa näin strategiatyötä kuvaavassa kerronnassa erilaisia ilmentymiä.

Tutkimus rakentaa pohjan teoreettiselle kontribuutiolle, mikä lisää ymmärrystä johtajien (strategien) sosiaalisen identiteetin rakentumisesta sekä heidän käytännössä tekemästään työstä kielellisestä näkökulmasta. Tutkimuksessa käytetyt kerronnalliset analyysimetodit tarjoavat uutta näkökulmaa näiden metodien sovellettavuudesta kerronnallisessa tutkimuksessa.

Käytännön näkökulmasta tutkimus avaa oven laajemmalle yleisölle tapausorganisaatioon, jonka johtajien strategiatyötä käytännön tasolla kuvattiin. Tutkimus nostaa esiin yksityiskohtaisia kuvauksia eri strategia- ja johtamiskäytännöistä, joita johtajat pitivät tärkeinä ja onnistuneina omassa organisaatiossaan. Tutkimustulokset tarjoavat näin ideoita ja näkökulmia myös laajemmin strategiaprosessin ja strategiatyön käytäntöjen suunnitteluun ja toteutukseen.

Avainsanat sosiaalinen identiteetti, strateginen toimija, johtaja, strategiatyö, kerronnallisuus**ISBN (painettu)** 978-952-60-4136-0**ISBN (pdf)** 978-952-60-4137-7**ISSN-L** 1799-487X**ISSN (painettu)** 1799-487X**ISSN (pdf)** 1799-4888**Julkaisupaikka** Espoo**Painopaikka** Helsinki**Vuosi** 2011**Sivumäärä** 6 + 102 **Luettavissa verkossa osoitteessa** http://lib.tkk.fi/TIEDE_TEKNOLOGIA/2011/isbn9789526041377.pdf

Kiitokset

Lisensiaatintutkimukseni syntyi työskennellessäni tutkijana STRADA-ohjelmassa, Aalto-yliopiston teknillisessä korkeakoulussa. Haluan seuraavassa kiittää niitä henkilöitä ja tahoja, jotka ovat edesauttaneet työni valmistumista.

Kiitän lämpimästi työni ohjaajia TkT Virpi Hämäläistä ja KT Ulpukka Isopahkala-Bouretia. Aikaisempaa kollegaani ja hyvää ystävääni Virpiä kiitän erinomaisesta ohjauksesta sekä mielenkiintoisista ja motivoivista keskusteluista tutkimukseeni liittyen. Olen kiittollinen hänen ajastaan ja huolellisesta paneutumisestaan tutkimukseeni. Parhaimmat kiitokseni esitän Ulpukalle rakentavasta palautteesta työn eri vaiheissa ja erityisesti kerronnallisen tutkimuksen metodologisesta ohjauksesta. Työni valvojaa professori Jukka Lipposta kiitän kiireettömistä ja eteenpäin vieneistä keskusteluista tutkimukseni ympärillä. Arvostan suuresti Jukan panostusta ja kiinnostusta työtäni kohtaan.

Kiitokset kuuluvat myös aikaisemmille STRADA-kollegoilleni Jouni Sipposelle ja TkT Kimmo Suomiselle. Opettavaiset työvuodet: intensiivinen ja periksi antamaton tekeminen sekä lukuisat keskustelut heidän kanssaan strategiasta innoittivat lopulta myös itseäni tutkimustyöhön tässä aihepiirissä. Erityiskiitoksen esitän Kimmolle, joka aikanaan pyysi minut STRADA-tiimiin mukaan. Lisäksi kiitän hänen hyvistä kommentteistaan tutkimukseni käsikirjoitukseen työni loppuvaiheissa. Kiitän myös Kaisa-Riikka Salomaata osallistumisesta tutkimusaineiston tuottamiseen. Aikaisemman tutkimustiimini lisäksi haluan lämpimästi kiittää TkT Ria Parppeita tutkimusprosessin aikana saamastani tuesta ja kannustuksesta, jolla on ollut huomattava merkitys työni etenemisen ja valmistumisen kannalta.

Esitän kiitokseni Työelämän kehittämisohjelmalle (Tykes) sekä Työsuojelurahastolle (TSR), jotka ovat rahoittaneet tutkimustani. Kiitos tutkimukseni tapausorganisaation johtajille, esimiehille ja muille tahoille, joiden kanssa olen saanut tehdä yhteistyötä ja keskustella strategiasta. Kiitän ystävääni Tanja Holopaista avusta tutkimukseni tiivistelmän käännöstyössä työn viimeisillä ja kiireisimmillä metreillä.

Lopuksi haluan kiittää elämäni miehiä: aviopuolisoani Heikkiä sekä poikaani Iivoa. Kiitän sydämellisesti Heikkiä lukuisista tutkimukseen ja tieteeseen liittyvistä erinomaisista keskusteluista vuosien varrella sekä kannustuksesta työni kaikissa vaiheissa. Iivon odotus ja syntymä ovat olleet suurin motivaation lähteeni tällä tutkimusmatkalla. Sanani eivät riitä kertomaan, kuinka kiittollinen olen hänelle ja hänes-tä.

Salla, 3.1.2011

Katriina Karkulehto

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 KIRJALLISUUSKATSAUS.....	4
2.1 STRATEGIATYÖ	4
2.1.1 <i>Strategia käytäntönä</i>	5
2.1.2 <i>Strategisten toimijoiden (strategien) rooli</i>	8
2.2 SOSIAALINEN IDENTITEETTI	10
2.2.1 <i>Identiteetti tutkimuskohteena</i>	11
2.2.2 <i>Sosiaalisen identiteetin tarkastelutapoja</i>	12
2.3. KERRONNALLISUUS	17
2.3.1 <i>Kerronnallinen lähestymistapa</i>	18
2.3.2 <i>Kerronnallisuus strategiatutkimuksessa</i>	20
3 TUTKIMUSPROSESSI	23
3.1 METODOLOGIA	23
3.1.1 <i>Sosiaalis-konstruktionistinen tutkimus</i>	23
3.1.2 <i>Kerronnallisen analyysin menet</i>	24
3.2 AINEISTON TUOTTAMINEN	26
3.2.1 <i>Tapausorganisaatio</i>	26
3.2.2 <i>Aineisto</i>	27
3.3 KERRONNALLISEN ANALYYSIN VAIHEET	30
3.3.1 <i>Teemojen tunnistaminen</i>	30
3.3.2 <i>Kerronnan mikrotason tarkastelu</i>	34
4 SOSIAALISEN IDENTITEETIN RAKENTUMINEN STRATEGIATYÖTÄ KUVAAVASSA KERRONNASSA	35
4.1 KÄYTÄNNÖNLÄHEINEN PUURTAMINEN	36
4.1.1 <i>"Strategian kielen" omaksumista</i>	38
4.1.2 <i>Yhteisen ymmärryksen luomista</i>	40
4.2 VUOROVAIKUTTEINEN TEKEMINEN	44
4.2.1 <i>Avointa keskustelua ja viestintää</i>	45
4.2.2 <i>Ryhmässä työskentelyä</i>	50
4.2.3 <i>Tilanneherkkää taiturointia</i>	52
4.3 YHTEISTYÖ MUIDEN KANSSA.....	55
4.3.1 <i>Matriisissa työskentelyä</i>	57
4.3.2 <i>Vertaistukea</i>	60
4.3.3 <i>Osallistumista</i>	62
4.4 VASTUUN ANTAMINEN JA OTTAMINEN	68
4.4.1 <i>Etenemistä "ylhäältä alas"</i>	68
4.4.2 <i>Erilaisissa rooleissa toimimista</i>	74

5 DISKUSSIO	79
5.1 KONTRIBUUTIO.....	81
5.1.1 <i>Sosiaalisen identiteetin tarkastelu strategisena toimijana</i>	81
5.1.2 <i>Kerronnallisen aineiston analyysin metodien kehittäminen ja soveltaminen</i> ...	82
5.2 KÄYTÄNNÖN SOVELLUKSET.....	84
5.3 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	86
5.4 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET.....	89
KIRJALLISUUS	91
LIITE 1: HAASTATELURUNKO	97
LIITE 2: LITTERAATIO- JA SITAATTIMERKIT	99

1 Johdanto

Toimin muutama vuosi sitten ulkopuolisena tutkijana tutkimus- ja kehityshankkeessa, jonka tavoitteena oli kehittää esimiesten ja johtajien strategiатыön käytäntöjä ja erityisesti strategiaviestintää terveyden ja hyvinvoinnin alalla toimivassa yrityksessä. Huomioni tässä organisaatiossa kiinnittyi alusta saakka ihmisten jopa poikkeukselliseen tapaan kertoa ja puhua organisaationsa strategiатыöstä optimistisuutta korostavalla tavalla. Tämä organisaatio piirtyi mielessäni erikoiseksi mutta mielenkiintoiseksi tapaukseksi. Toinen kiinnostava ilmiö liittyi yksittäisiin johtajiin, strategihin, jotka kertoivat omasta strategiатыöstään useasti *meihin* viittaamalla. Yhteistyöhankkeen aktiivisen vaiheen päätyttyä aloin työstämään lisensiaatin tutkimustani ja keskityin teoretisoimaan edellisiä havaintojani. Strategien puheet meistä nykyhetkessä ja ideaalissa tulevaisuuden tilassa johdattelivat minut strategiатыön kirjallisuuden ohella *sosiaalisen identiteetin* käsitteen äärelle.

Identiteetin tutkimus on noussut tärkeäksi ja tarpeelliseksi erityisesti jälkimodernina ja globalisaation aikana (Verkuyten 2005, 39), jolloin ”ihmiset eivät oikein tiedä, keitä he ovat yksilöinä tai yhteisöinä” (Saastamoinen 2006, 173). Tämän kysymyksen pohdinta on tärkeää myös strategiатыön näkökulmasta. Perinteisesti identiteettejä on tarkasteltu pysyvinä ja muuttumattomina tai siten, että ne muuttuvat vähitellen, ajan mittaan. Tätä näkemystä on kuitenkin alettu myös kritisoidaan. Identiteetti voidaan nähdä myös eräänlaisena *konstruktiona*, jonka mukaan ”puhdasta” identiteettiä ei ole olemassa, toisin sanoen ei voida määrittellä sitä, mistä identiteetti varsinaisesti koostuu. Tällöin identiteetin olemusta kuvaa dynaamisuus: pirstoutuneisuus, tilannekohtaisuus ja moninaisuus. (Kärreman & Alvesson 2001, 62–63.)

Edelliseen näkökulmaan pohjaten tarkastelen tässä tutkimuksessa johtajien strategiasta toimintaa sosiaalisen identiteetin kannalta, jota konstruoidaan tilannekohtaisesti. Tämä tutkimus liittyy strategiaa käytäntönä tarkastelemaan teoriaan, jonka mukaan strategia on sitä, mitä ihmiset tekevät (esim. Jarzabkowski 2004; Johnson, Melin & Whittington 2003; Whittington 1996, 2003, 2006; Whittington & Cailluet 2008). Kiinnostuksen kohteena on erityisesti se, miten strategit käytännössä toimivat ja vuorovaikuttavat (Whittington 1996, 731).

Erilaiset roolit ja sosiaaliset positiot strategiatyössä (Mantere 2003, 2005) ovat herättäneet käytännön tutkijoiden keskuudessa paljon kiinnostusta, ja esimerkiksi keskijohdon roolia strategiatyössä on viime vuosikymmeninä tutkittu aikaisempaa enemmän (esim. Floyd & Wooldridge 1992; Ikävalko 2005; Mantere 2008; Rouleau 2005; Westley 1990; Wooldridge & Floyd 1990). Yksityiskohtaiset analyysit siitä, miten strategioiden toiminta puheessa rakentuu, ovat vielä toistaiseksi jääneet vähemmälle huomiolle (ks. Samra-Fredericks 2003). Tämä tutkimus pyrkii laajentamaan ymmärrystä sosiaalisen identiteetin rakentumisesta strategisena toimijana kielellisestä näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa kerronta ja kieli nähdään eräänlaisena areenana, jossa sosiaalista identiteettiä strategisena toimijana sosiaalisesti rakennetaan. Kerronnan ja kertomusten kautta ihminen (strategi) voi hallita ja ymmärtää menneisyytään sekä rakentaa identiteettiään ja persoonallisuuttaan. Kertominen myös suuntaa (strategisia) toimijoita kohti haluttua tulevaisuutta. Se on tietämisen muoto ja väline ajallisuuden ymmärtämisessä. Ihminen jakaa ja tekee kokemuksiaan ymmärrettäväksi sekä ylläpitää ryhmiä kerronnan kautta. (Vrt. Hyvärinen 2006, 1; Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber 1998, 7.)

Keskityn tässä tutkimuksessa sosiaalisen identiteetin rakentumiseen strategisena toimijana erään globaalisti toimivan yrityksen Suomen maaorganisaatiossa. Tutkimuksen primaariaineisto perustuu johtajien haastatteluihin. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on *miten johtajien sosiaalinen identiteetti strategisina toimijoina rakentuu heidän strategiatyötä kuvaavassa kerronnassa?* Tutkimustulokset ja esitetyt lukuisat kerronnan aineistoesimerkit raottavat ovea laajemmalle yleisölle tapausorganisaation johtajien päivittäiseen tekemiseen strategeina.

Tutkimusraportti koostuu johdannon jälkeen neljästä pääluvusta. **Luvussa kaksi** teen katsauksen tämän tutkimuksen kannalta olennaiseen kirjallisuuteen, jonka aloitan käsittelemällä strategiakirjallisuutta. Tämän jälkeen tarkastelen sosiaalista identiteettiä. Kolmanneksi avaen kerronnallista lähestymistapaa, ja päätän luvun yhteenvetoon tämän tutkimuksen kannalta keskeisen teorian osalta.

Luvussa kolme esittelen tutkimuksen metodologian ja kerron tarkemmin tutkimusaineiston tuottamisesta ja tapausorganisaatiosta. Käyn luvussa myös vaiheittain lävitse kulkemani analyysiprosessin. **Luvussa neljä** esittelen tutkimuksen empiiriset tulokset. Käyn läpi analyysin kautta muodostuneet teemat ja niiden sisältämiä variaatioita, joissa johtajat rakensivat sosiaalista identiteettiään strategisina toimijoina. Esittelen myös kielellisiä keinoja, joita käyttäen kerronta erityisesti valituissa esimerkeissä tapahtui.

Luvussa viisi punon tutkimuksen langat yhteen. Vedän luvun aluksi lyhyesti yhteen tutkimustulokset, jonka jälkeen siirryn tarkastelemaan tutkimuksen teoreettisia kontribuutioita ja käytännön sovelluksia. Arvioin tässä luvussa myös tutkimusta ja sen luotettavuutta, ja esitän koko tutkimusraportin lopuksi jatkotutkimusehdotuksia.

2 Kirjallisuuskatsaus

Tässä luvussa teen katsauksen tutkimukseni kannalta olennaiseen kirjallisuuteen. Aloitan käsittelemällä strategiakirjallisuutta. Tämän jälkeen tarkastelen sosiaalista identiteettiä. Kolmanneksi avaun kerronnallista lähestymistapaa, ja lopuksi esitän yhteenvedon tämän tutkimuksen kannalta keskeisen teorian osalta.

2.1 Strategiatyö

Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut strategisesta toiminnasta eli siitä työstä, jota strategit tekevät käytännössä. Aikaisempi strategiatutkimus on varsin rikasta ja monipuolista sen kummutessa useista eri teoriaperinteistä (esim. Whittington 1996, 731). Strategialle on annettu lukuisia eri määritelmiä määrittelijästä ja määrittelytavasta riippuen (ks. Chaffee 1985; Juuti & Luoma 2009; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998; Whittington 1996, 2001). Yksi syy strategiakäsiteperustan moninaisuuteen saattaa olla se, että strategia on vielä suhteellisen nuori, kehityksessä oleva aihealue. Aiheena strategia syntyi organisaatioteorian omaksi haarakseen 1960-luvulla. (Laamanen ym. 2005, 14–15.)

Tutkimuksessa on siis tunnistettu erilaisia lähestymistapoja strategiaan hieman eri vivahtein tai nimin eri tutkijoiden intresseistä riippuen. Otan tässä yhteydessä esimerkiksi Mintzbergin ym. (1998) tekemän jäsenyyksen strategiakoulukunnista tunnetussa ja paljon viitatussa teoksessaan *Strategy safari*. He ryhmittelevät kymmenen strategian eri koulukuntaa kolmeen. Ensimmäisen ryhmän koulukunnat ovat luonteeltaan normatiivisia niiden keskittyessä siihen, miten strategioita tulisi luoda. Toinen ryhmä puolestaan kuvaa lähestymistapoja, joissa kiinnostuksen kohteena on strategian muotoilun prosessi. Ne kuvaavat sitä, miten strategioita tosiasiaa luodaan. Viimeinen ryhmä sisältää vain yhden koulukunnan, joka pyrkii yhdistämään strategian sisältöjä, strategian tekemisen prosesseja, organisaatorakenteita ja niiden konteksteja erillisiin episodeihin tai vaiheisiin. (Mintzberg ym. 1998, 4–6.)

Chaffee (1985) tekee jaon lineaarisen, adaptiivisen ja tulkinallisen strategiakäsityksen välille. Lineaarinen malli keskittyy erityisesti strategian suunnitteluun, jossa ylimmällä johdolla nähdään olevan keskeisin rooli sekä huomattavaa kyvykkyyttä organisaation muuttamisessa. Ympäristö mielletään organisaatiosta erilliseksi. Adaptiivisessa strategiakäsityksessä organisaatiota tarkastellaan suhteessa ympäristöön ja sopeutetaan toimintaa sen mukaisesti. Se

pohjaa evoluutionaariseen organisaatiomalliin. Ylimmän johdon rooli on tässä vähemmän keskeinen, mutta sillä nähdään kuitenkin olevan päävastuu strategiatyöstä. Tulkinnallinen malli puolestaan perustuu *sosiaaliseen sopimukseen* sen sijaan, että organisaatiota tarkasteltaisiin esimerkiksi biologian tai organismien näkökulmasta. (Chaffee 1985, 90–93.) Sosiaalisen sopimuksen näkökulmassa vapaat yksilöt tekevät yhteistyössä sopimuksia, joista kaikki näkevät hyötyvänsä organisaatiossa (Smirchic & Stubbart 1985, 727). Tämän tutkimuksen teoreettiseen ja metodologiseen viitekehykseen liittyy strategian tulkinnallinen näkökulma, jonka vuoksi kiteytän seuraavassa sen ydinkohtia.

Smirchicin & Stubbartin (1985) mukaan tulkinnallisessa näkökulmassa organisaation perustana ovat metaforat ja symboliikka, jotka luovat ja ylläpitävät organisaation elämää. Ympäristöä ei pidetä organisaatiosta erillisinä ja rajoittavina objektiivisina voimina. Sillä viitataan pikemminkin ajattelun ja toiminnan ekologiseen kontekstiin, johon useat ryhmät ottavat osaa ja jossa strategien sosiaalinen tieto (social knowledge) muodostaa heidän ympäristönsä. (Smirchic & Stubbart 1995, 727.)

Ympäristö ei siis ole meistä irrallinen vaan se muodostuu, ei yksin ympäristön tulkinnan, vaan ihmisten toiminnan kautta (Weick 1995, 31). Ihmisen ymmärrys ja toiminta perustuvat tulkintaan tiedosta ja tilanteista, joita he itse kokevat. Näin ymmärrys ja toiminta riippuvat eri tilanteille annetusta merkityksestä. (Gioia & Chittipeddi 1991, 435.) Merkitys puolestaan on *sosiaalisesti konstruoitu* ilmiö. Tulkinnallisessa mallissa todellisuus siis rakentuu sosiaalisesti. (Chaffee 1985; Gioia & Chittipeddi 1991; ks. Berger & Luckmann 1966/2003.) Organisaation jäsenten ymmärrys ja strateginen toiminta polveutuvat näin merkityksen viitekehyksestä. Prosessia, jossa tulkinta tapahtuu, voidaan kuvata merkityksenannon ja merkityksen luonnin yhteisvaikutuksena. (Gioia & Chittipeddi 1991, 433–434.)

Strategiatutkimuksen laajuudesta huolimatta varsin vähän edelleenkin tiedetään strategiaan liittyvistä käytännön kysymyksistä, jotka ansaitsisivat tulla tieteellisesti tutkituiksi (Whittington 2003, 122). Käyn seuraavassa tarkemmin läpi, miten strategiaa ja strategiatyötä on teoriassa lähestytty tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavassa strategiaa käytäntönä tarkastelevassa tutkimussuuntauksessa.

2.1.1 Strategia käytäntönä

Strategiatutkimuksen suuntaus ”strategia käytäntönä” (*Strategy-as-Practice*) on tutkimuskenttänä kasvanut viime vuosina nopeasti johtuen kiinnostuksesta tutkia aihetta aikaisempaa laajemmin erityisesti ihmisen toiminnan näkökulmasta (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007, 5–6). Strategiatyön käytäntölähtöisyyttä

painottavassa lähestymistavassa strategiaa tarkastellaan laajempaan sosiaalisena käytäntönä: miten strategiset toimijat (*practitioners of strategy*) käytännössä toimivat ja vuorovaikuttavat. Huomio korporaatioiden ydinkompetensseista siirtyy esimiesten ja johtajien käytännölliseen osaamiseen ja tehokkuuteen *strategieina*. (Whittington 1996, 731–732.)

Perinteisesti strategia ja strategiaprosessi on nähty organisaation omaisuutena (Whittington & Cailluet 2008, 244). Strategiaa käytäntönä tarkastelevassa tutkimussuuntauksessa strategialla tarkoitetaan sitä, mitä ihmiset itse asiassa tekevät (Jarzabkowski 2004; Johnson ym. 2003; Whittington 1996, 2003, 2006; Whittington & Cailluet 2008). Strategian tekeminen tarkoittaa yhtäältä inspiraatioita: ideointia, mahdollisuuksien keksimistä, tilanteen hallintaa ja toisaalta ”hikoilua” budjetoinnissa ja suunnittelussa, istumista strategiakomiteoissa, dokumenttien kirjoittamista ja esitysten tekemistä. Kiinnostavaa käytännön näkökulmasta on *strategiointi* eli ne tilanteet, tapahtumat ja puheet, joissa strategiaa tosiasiaa luodaan ja toteutetaan. (Whittington 1996, 732.)

”Strategian tieteenalan kasvava toimintaan sitoutuminen liittyy laajempaan ’käytännölliseen käänteeseen’ nykyisessä sosiaaliteoriassa” (Whittington 2006, 614). Merkittäviä teoreetikkoja tällä alueella ovat olleet Pierre Bourdieu, Michel De Certeau, Michel Foucault ja Anthony Giddens, jotka eroavat kyllä yksityiskohdiltaan toisistaan, mutta yhteistä heille on ollut murtaa ajatus iänikuisesta yksilö-yhteisö -dualismista. Jaottelu edellisessä on liittynyt näiden ilmiöiden mikro- versus makrotason tarkasteluun toisensa poissulkevinä. Käytännön teoreetikot taas pyrkivät huomioimaan nämä molemmat tasot. (Whittington 2006, 614.)

Käytännölliselle teorialle edellinen tarjoaa kolme ydinteemaa. Ensimmäinen niistä liittyy yhteisöön: miten sosiaaliset kentät (Bourdieu) tai systeemit (Giddens) määrittelevät jaetun ymmärryksen, menettelytavat ja kielen, kulttuuriset säännöt, eli ne käytännöt, jotka mahdollistavat ja rajoittavat ihmisen toimintaa. Foucault huomioi puolestaan sen, miten yhteisön ”kurinpidolliset” käytännöt hienoisesti ohjaavat odotuksia ja käyttäytymistä. Bourdieun huomio taas oli habituksessa, tyypillisesti sosiaalisissa traditioissa ja normeissa, jotka tiedostamattomasti vaikuttavat ihmisen käytökseen. (Whittington 2006, 614–615.)

Toiseksi, käytännön teoreetikot pitäytyvät ihmisten käytännön toiminnassa. Esimerkiksi De Certeau ei ainoastaan korosta sitä, mitä on tehty, vaan sitä *miten* jokin asia on tehty. Myös Bourdieulle haasteena oli vangita ”käytännön tunne”, jonka kautta elämää eletään tässä hetkessä. (Mts. 615.)

Käytäntöjen erottelu ja se, mitä tapahtuu käytännössä, on kolmas tärkeä teema käytännöllisessä teoriassa. Tässä viitataan itse toimijoihin, joiden aloitekyvystä ja taidoista toiminta riippuu. Bourdieun esimerkki kuvaa kekseliäitä tulkitsijoita, kor-

tin pelaajia, jotka pelaavat samalla kädellä eri tavalla taitojensa ja pelin *flow'n* mukaan. De Certaun mukaan ihmiset ”*make do*” jokapäiväisissä elämässään ja käyttävät tässä erilaisia juonia, taktiikoita ja temppeja selvittääkseen rajoituksista. Tärkeiksi nämä toimijat tulevat siksi, että heidän käytännön taidoissaan on eroja. He voivat olla luovia toimijoita. Kaiken kaikkiaan ihmiset ovat siis merkityksellisiä käytännölliselle teorialle. (Mts. 615.)

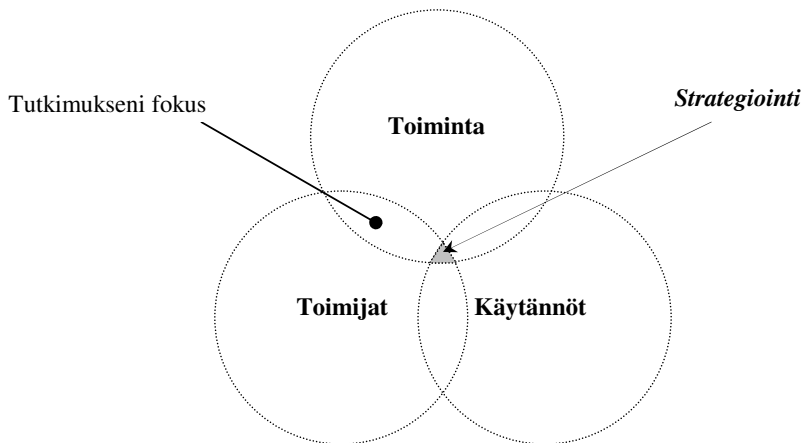
Edellä lyhyesti esiteltyt käytännöllisen teorian kolme teemaa linkittyvät strategiaa käytäntönä tarkastelemaan teoriaan erityisesti kolmen sille keskeisen käsitteen osalta: toimijoihin (*practitioners*), toimintaan (*praxis*) ja käytäntöihin (*practices*). Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksessa huomioidaan kaikki vaivannäkö ja merkittävä toiminta, joka liittyy strategiaan. **Käytännöt** ovat niitä, joihin toimijat turvautuvat aktiivisessa strategiaan liittyvässä toiminnassaan. Nämä käytännöt ovat monitasoisia, jotka voivat siis sisältää sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia käytäntöjä. Strategiset toimijat voivat myös muokata strategisia käytäntöjä omia kokemuksiaan reflektoiden. (Mts. 615, 619–620.)

Käytäntöjä tulisi tarkastella sekä organisaatiossa että niiden laajemmista sosiaalisissa yhteyksissä, toisin sanoen mikrotason ilmiöitä tulisi ymmärtää niiden laajemmassa sosiaalisessa kontekstissa (Whittington 2006, 615). Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksessa painotetaan näiden mikro- ja makronäkökulmien välistä yhteyttä sosiaalisena käytäntönä (Jarzabkowski ym. 2007, 6). Jarzabkowski ym. (2007, 6–7) tähdentävät käytännön viittaavan johonkin tiettyyn ihmisen tilannekohtaiseen tekemiseen mikrotasolla sekä erilaisiin sosiaalisesti määriteltyihin käytäntöihin makrotasolla, joita yksilöt hyödyntävät näissä tekemisissä.

Toiminta puolestaan on sitä, mitä strategiset toimijat tekevät strategian muotoilussa ja toimeenpanossa. Käytännössä tämä voi edetä erilaisina episodeina, jotka sisältävät esimerkiksi konsultatiivisia interventioita, johtoryhmän kokouksia, tiimin tiedotustilaisuuksia tai pelkkää puhetta. (Whittington 2006, 619.) Toiminnan kenttä on laaja, joka sisältää niin muodollista kuin epämuodollista toimintaa, rutiineja ja rutiinittomuutta (Whittington 2006, 619) sekä toimintaa organisaation keskellä tai sen periferiassa (ks. Regnér 2003). Empiirisessä tutkimuksessa aiheeseen on keskitytty esimerkiksi strategian toimeenpanon onnistumisen näkökulmasta, joka tapahtuu organisatoristen aktiviteettien avulla (Aaltonen 2007).

Toimijat ovat niitä, jotka tekevät ja toimeenpanevat strategiaa. Strategiatyöhön osallistuu seniorijohtajien ohella strategisia suunnittelijoita, keskijohtoa, ulkopuolisia strategisia neuvonantajia, kuten strategiakonsultteja ja niin edelleen. Kaikki nämä henkilöt luetaan strategisiksi toimijoiksi. (Whittington 2006, 619.) Tutkimuksessani strategiset toimijat (eli strategit) ovat tapausorganisaation ylimpään tai keskijohtoon kuuluvia johtajia.

Edellä mainitut kolme keskeistä käsitettä *toimijat*, *toiminta* ja *käytännöt* ovat erillisiä, mutta yhteydessä toisiinsa. Strategiointi tapahtuu toimijoiden, toiminnan ja käytäntöjen keskellä. (Jarzabkowski ym. 2007, 10; ks. kuva 1.) Näiden käsitteiden valossa kuva 1 havainnollistaa tutkimukseni sijoittumista strategiakirjallisuudessa ja tarkemmin strategiaa käytäntönä tarkastelevassa teoriassa. Tutkimuksessani rakennan teoreettisen viitekehyksen, johon nojaten voidaan lisätä ymmärrystä strategian käytännöllisistä kysymyksistä. Tarkastelen tässä tutkimuksessa mikrotasolla sitä, miten johtajien sosiaalinen identiteetti strategisina toimijoina sosiaalisesti rakentuu heidän strategiatyötä kuvaavassa kerronnassa.



Kuva 1. Strategia käytäntönä: käsitteellinen viitekehys (mukaillen Jarzabkowski ym. 2007, 11)

2.1.2 Strategisten toimijoiden (strategien) rooli

Tässä tutkimuksessa tarkastelen sitä, miten tapausorganisaation johtajien sosiaalinen identiteetti strategisina toimijoina rakentuu puheessa. Kyseiset johtajat edustivat joko yrityksensä ylintä tai keskijohtoa. Teoreettisesti on tarpeen katsoa tarkemmin, keitä nämä strategiset toimijat (strategit) strategiaa käytäntönä tarkastelevassa teoriassa ovat ja mitä he tekevät. Keskityn edelliseen erityisesti organisaation sisäisestä näkökulmasta.

Jarzabkowski ym. (2007) mukaan strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksessa on kiinnostuttu aikaisempaa laajemmasta joukosta henkilöitä potentiaalisina strategeina. Tämä ei tarkoita kuitenkaan perinteisesti tutkimuksen kohteena ollutta ylimmän johdon sulkemista aihepiiriin ulkopuolelle. Keskijohto ja operationaalisel-

la tasolla työskentelevät henkilöt ovat kuitenkin ylimmän johdon ohella tärkeitä strategisia toimijoita. Näiden tahojen toiminta on merkittävää yrityksen kilpailuedun ja selviytymisen kannalta. (Jarzabkowski ym. 2007, 12.)

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksessa tarkastellaan sitä, mitä strategit käytännössä tekevät. Keskeistä siinä on se, miten tekeminen muotoilee strategiaa. Tekeminen liittyy tiettyihin käytäntöihin, joihin strategit kytkeytyvät strategiaa tehdessään. Tällaisia erityisiä käytäntöjä ovat esimerkiksi palaverit, workshopit, johtamisprosessit, analyyttiset työkalut tai diskursiiviset ja retoriset muodot. Käytäntölähtöisen strategiatutkimuksen näkökulmasta esimerkiksi palavareiden lähemmässä tarkastelussa kiinnostuksen kohteena voi olla se, miten palaverin menettelytavat, vuorovaikutus diskursiivisesta näkökulmasta tai toimijoiden tapa järjestäytyä omissa aikomustensa ja etujensa mukaisesti muodostavat strategian sosiaalisen täytäntönnäköpanon. (Jarzabkowski ym. 2007, 13.)

Erilaiset roolit ja sosiaaliset positiot strategiatyössä (Mantere 2003, 2005) ovat herättäneet käytännön tutkijoiden keskuudessa paljon kiinnostusta, ja esimerkiksi keskijohdon roolia on viime vuosikymmeninä tutkittu strategiatyössä aikaisempaa enemmän (esim. Floyd & Wooldridge 1992; Ikävalko 2005; Mantere 2008; Rouleau 2005; Westley 1990; Wooldridge & Floyd 1990).

Manteren (2008) tutkimus rooliodotuksista ja keskijohdon strategisesta toimijuudesta kertoo niistä edistävästä tekijöistä, jotka mahdollistavat keskijohdon toiminnan. Rooleja tarkasteltiin Floydin ja Wooldridgen (1992) tekemän jäsenyyden pohjalta *vaihtoehtojen esiintuojana, informaation yhdistelijänä, strategian toimeenpanijana ja joustavuuden edistäjänä*. Toimintaa mahdollistavia tekijöitä näissä keskijohdon rooleissa olivat:

- ylimmän johdon kertominen ajatteluprosesseista strategian luomisessa,
 - strategian kontekstualisointi relevanttiin työkontekstiin,
 - resurssien allokointi muutoksen toteuttamisessa,
 - keskijohdon arvostus strategian toimeenpanossa,
 - luottamus uusiin ideoihin kannustamalla ja kokeiluissa onnistumiseen tai epäonnistumiseen liittyvä avoin viestintä,
 - herkkyyys palautteisiin vastaamisessa,
 - suunnittelutyöhön mukaan ottaminen ja
 - ylimmän johdon reagointi ja kannanottaminen uusiin ideoihin
- (Mantere 2008).

Perinteiseen määritelmään analyyttisinä suunnittelijoina ja taitavina strategisina ajattelijoina strategisessa suunnittelussa tarvitaan Nordqvistin & Melinin (2008)

mukaan sosiaalisten käsityöläisten, kekseliäiden tulkitsejoiden sekä tutujen muukalaisten rooleja. *Sosiaalisen käsityöläisen rooli* tarkoittaa niin kutsuttua strategista suunnittelumestaria. Tämä viittaa siihen, miten kyseisessä roolissa toimiva henkilö suunnistaa ja sulautuu erilaisten asioiden, intressien ja odotusten välillä saavuttaakseen lopulta sääntöjen mukaisen hyväksytyin linjan niiden ihmisten kesken, jotka osallistuvat strategiatyöhön. *Kekseliään tulkitsejan rooli* puolestaan pohjaa havaintoihin siitä, että strategiset toimijat parantavat ja uudelleen tuottavat käytäntöjään taitavasti ja ammattimaisesti. Tällainen strategisen suunnittelun mestari arvostaa ja ymmärtää, etteivät universaalit strategisen suunnittelun työkalut välttämättä sovellu organisaation kaikkiin olosuhteisiin (ks. myös Karkulehto & Sipponen 2010). Kolmas eli *tutun muukalaisen rooli* viittaa tapaan, jolla kyseisessä roolissa toimiva tulee niin sanotusti lähelle saadakseen luottamusta ja arvostusta muilta toimijoilta ja samanaikaisesti pysyttelee riittävän kaukana, jottei uhkaisi heidän asemaansa tai vaikuttaisi heihin. Esitetyt roolit toimivat valaisevina esimerkkeinä yksilöiden työstä strategeina. (Nordqvist & Melin 2008, 329.)

Rooleja strategiatyössä on tarkasteltu myös siitä näkökulmasta, miten johtajat *kuultavat*, toisin sanoen käyttävät ja soveltavat strategiaa käytännössä. Erilaiset makrodiskurssit toimivat Suomen (2009) tutkimuksen mukaan johtajien resursseina strategian kuluttamisessa. Johtajille oli ominaista ”toisintaa ja tuottaa” strategian olemassaolo niin yhteiskunnallisella kuin organisaatiotasolla. Strategiaa käytettiin luovalla ja omaperäisellä tavalla *instrumentaalisia, leikkimielisiä ja intiimejä* taktiikoita hyödyntämällä. (Suominen 2009.)

2.2 Sosiaalinen identiteetti

Edellisessä luvussa käsitteelin strategiaa käytäntönä tarkastelevaa teoriaa, joka auttaa ymmärtämään sitä, mitä strategiatyö tämän tutkimuksen näkökulmasta on, keitä strategiset toimijat ovat ja mitä he tekevät. Strateginen toiminta edellyttää, että johtajille rakentuu sosiaalinen identiteetti strategisina toimijoina. Sosiaalinen identiteetti voi ilmetä monena, muuttavana, pirstoutuneena ja tilannekohtaisena. Käsitteeni mukaan strategiaa käytäntönä tarkastelevassa tutkimussuuntauksessa näitä kahta lähestymistapaa yhdistävää tutkimusta on toistaiseksi tehty vähemmän. (vrt. Kärreman & Alvesson 2001; Vaara, Tienari & Säntti 2003).

Seuraavaksi avaan sitä teoreettista pohjaa, joka liittyy tutkimukseni kannalta keskeiseen sosiaalisen identiteetin käsitteeseen. Aluksi käyn lyhyesti läpi identiteettitutkimuksen taustaa, jonka jälkeen avaan sosiaalisen identiteetin tarkastelutapoja. Lopuksi määrittelen sosiaalisen identiteetin tarkemmin käsitteenä.

2.2.1 Identiteetti tutkimuskohteena

Identiteetti on yksi suosituimmista ja keskeisimmistä käsitteistä sosiaalitieteissä ja käsitettä on käytetty eri yhteyksissä eri tarkoituksiin (Verkuyten 2005, 39). Sillä tarkoitetaan ”tapoja, joilla ihmiset ymmärtävät ja määrittelevät itsensä suhteessa itseensä, sosiaaliseen ympäristöönsä sekä kulttuuriinsa” (Saastamoinen 2006, 172). Tärkeäksi ja tarpeelliseksi identiteetin tutkimus on noussut erityisesti jälkimodernina ja globalisaation aikana (Verkuyten 2005, 39), jolloin ”ihmiset eivät oikein tiedä, keitä he ovat yksilöinä tai yhteisöinä” (Saastamoinen 2006, 173). Käsitteellisiä välineitä identiteetti tarjoaa niin persoonallisen ja yksityisen kuin kollektiivisen ja kulttuuristen tasojen välisten suhteiden tarkasteluun (Saastamoinen 2006, 173).

Kärreman & Alvesson (2001) toteavat, että psykologit ovat perinteisesti tarkastelleet identiteettejä pysyvinä ja muuttumattomina tai siten, että ne muuttuvat (terveillä aikuisilla) vähitellen, ajan mittaan. Tätä näkemystä on kuitenkin alettu myös kritisoidaan. Identiteetti voidaan nähdä myös konstruktiona, jonka mukaan ”puhdasta” identiteettiä ei ole olemassa, toisin sanoen ei voida määrittellä sitä, mistä identiteetti varsinaisesti koostuu. Identiteettiä ei käsitetä pysyvänä, yhtenäisenä tai muuttumattomana vaan pikemminkin sen olemusta kuvaa dynaamisuus: pirstoutuneisuus, tilannekohtaisuus ja moninaisuus. Keskeiseksi tätä kautta muodostuu pysyvien ominaisuuksien tarkastelun sijasta ne merkitykset, joiden kautta erilaisia ominaisuuksia saavutetaan ja vakiinnutetaan. (Kärreman & Alvesson 2001, 62–63.)

Identiteetti on tällä hetkellä yksi suosituimmista tutkimuskohteista myös organisaatiotutkimuksessa. Tutkimukset tällä saralla liittyvät organisaatio-, ammatti-, yksilö- tai sosiaalisiin identiteetteihin. Keskeisiä tutkimusaiheita ovat olleet esimerkiksi motivaatio ja merkitykset, sitoutuminen, päätöksenteko, muutos ja stabiliteetti, toiminnan logiikka, johtajuus sekä ryhmien ja sisäryhmien väliset suhteet. Viimeaikaisena trendinä on ollut tutkia identiteettiä diskursiivisista, konstruktionistisista ja subjektiivisesta näkökulmasta. (Sveningsson & Alvesson 2003, 1163–1164.)

Identiteettitutkimus keskittyy yksilölliseen tai sosiaaliseen näkökulmaan. Se vastaa kysymykseen ”kuka minä olen?” tai ”keitä me olemme?”. Yksilötasolla identiteetillä tarkoitetaan yksilön ainutlaatuista tunnetta itsestä, *kuka minä olen* (esim. piirteet, kiinnostukset tai kyvyt) (Ashforth, Harrison & Corley 2008, 327.) Organisaatiotutkimuksessa tällainen yksilötason tutkimus liittyy ihmisten organisaatioon identifioitumiseen, jonka kautta kuuluminen organisaatioon voimistuu tai heikentyy (Hämäläinen 2007, 5, 7).

Toiseksi, organisaatiokontekstissa identiteettiä on tarkasteltu myös organisaation sisällä. Tällöin aihetta on tarkasteltu ryhmätasolla ja keskitytty kysymykseen *keitä me olemme organisaation jäseninä*. (Hämäläinen 2007, 5–7). Kiinnostuksen kohteena näissä tapauksissa on sosiaalinen identiteetti, joka viittaa minän käsitteeseen kollektiivina tai roolina (Ashforth ym. 2008, 327).

Kolmanneksi on keskitytty identiteettitutkimukseen, joka liittyy organisaatioon kokonaisuutena. Tällöin puhutaan organisaatioidentiteetistä, joka vastaa kysymykseen, *keitä me olemme koko organisaationa* (Ashforth ym. 2008, 327; Hämäläinen 2007). Kaikille näille edellä esitetyille tarkastelutasoille on yhteistä se, että ne keskittyvät identiteetin tarkasteluun organisaatiokontekstissa (Hämäläinen 2007, 7).

2.2.2 Sosiaalisen identiteetin tarkastelutapoja

Sosiaalista identiteettiä on tutkittu laajasti ja käsitettä sovellettu monin eri tavoin. Sosiaalisen identiteetin käsite ilmenee niin identiteetti- ja rooli-identiteetti-teoriassa, sosiaalisen identiteetin ja itsekategorioiden teoriassa, kuten myös minäskemateoriassa. Jakoa näissä teorioissa on tehty yksilöllisten tai ”minä”-identiteettien ja kollektiivisten tai ”me”-identiteettien välille. Yksilölliset sosiaaliset identiteetit tarkoittavat minän identifioitumista tietynlaisena persoonana ja kollektiiviset sosiaaliset identiteetit minän identifioitumista kategoriaan tai ryhmään kokonaisuutena. (Brewer 2001, 116.)

Eri teoriat voidaan Brewerin (2001) mukaan erottaa toisistaan sen perusteella, määritelläänkö sosiaalinen identiteetti niissä sosiaalisina tyyppinä ja rooleina vai organisaation tai ryhmän jäsenyyksinä ja demografisina ominaispiirteinä. Myös muita teoreettisia konteksteja sosiaalisen identiteetin käsitteen tarkastelulle on olemassa. Näitä ovat esimerkiksi psykologiset kehitysteoriat, sosiologiset interaktionismin teoriat sekä sosiaalipsykologian eurooppalaiset sosiaalisen identiteetin teoriat. (Brewer 2001, 116.) Dogmaattinen rajanveto sosiaalisesta identiteetistä sosiaalisina tyyppinä ja rooleina versus organisaation tai ryhmän jäsenyyksinä ei ole tutkimukseni kannalta olennaista vaan näen siinä piirteitä näistä molemmista.

Brewer (2001, 117–119) on esittänyt neljä tapaa käyttää sosiaalisen identiteetin käsitettä sosiaalitieteissä.

1. *Henkilöperusteiset sosiaaliset identiteetit* viittaavat sosiaalisen identiteetin määritelmiin, jotka sijoittuvat yksilölliseen minäkäsitykseen. Tässä yhteydessä sosiaaliset identiteetit ovat näkökulmia itsestä, joihin ovat vaikuttaneet tietyn sosiaalisen ryhmän jäsenyys tai kategoriat sekä jaetut sosialisointikokemukset siinä. Tässä merkityksessä sosiaalinen identiteetti vastaa kysymyksiin ”millainen persoona olen?” tai ”Kuka olen X:nä?” X viittaa johonkin tiettyyn sosiaalisen kategorian jäsenyyteen. Painotus näissä

tutkimuksissa on ollut siinä, mistä identiteetti koostuu (esim. psykologisten piirteiden omaksumisessa).

2. *Relationaaliset sosiaaliset identiteetit* eli rooli-identiteetit ovat myös minäidentiteettejä niiden ollessa identifikaatioita itsestä tietynlaisena persoonana. Rooli-identiteetit perustuvat henkilöiden välisiin suhteisiin, esimerkiksi lääkäri-potilas tai oppilas-opettaja -konteksteissa. Rooli-identiteetit määrittelevät itsen suhteessa muihin toisin kuin henkilöperusteiset sosiaaliset identiteetit.
3. *Ryhmäperusteiset sosiaaliset identiteetit* viittaavat itseen erottamattomana tai vaihtuvana osana laajempaa sosiaalista ryhmää, kun taas henkilöperusteisten sosiaaliset identiteetit liittyvät laajemmin siihen, mihin kategoriaan tai ryhmään jäsenyys representoituu yksilön minäkäsityksessä. Minä rakentuu laajemmin yksilön yli sosiaalisen yksikköön ja assimiloituu koko ryhmän representaatioon korostamalla niitä tekijöitä, jotka erottavat ryhmän muista sosiaalisista kategorioista ja samanaikaisesti lisäävät ryhmän samankaltaisuutta.
4. *Kollektiiviset identiteetit*. Vaikka ryhmäperustaiset sosiaaliset identiteetit vaikuttavat minuuden representaation sisältöön assimilaation ja identifioitumisen kautta, sosiaalisen identiteetin teoria tarkastelee prosessia, joissa ”ryhmäminärepresentaatiot” muodostuvat. Se ei sinänsä kiinnitä huomiota niihin merkityksiin, joita ryhmäidentiteetteihin liitetään. Tämän vuoksi on hyödyllistä erottaa sosiaalinen identiteetti identifioitumisena yhteisöön ja toisaalta kollektiivinen identiteetti arvoina, normeina ja ideologioina toisistaan.

Sosiologisessa rooli-identiteetteiteoriassa sosiaalinen sisäryhmä koostuu yksilöistä, jotka toimivat vuorovaikutuksessa keskenään erilaisissa ja toisiaan täydentävissä rooleissa. Yksilöillä on ryhmän sisällä *erilaisia* sosiaalisia identiteettejä heidän hallitsemistaan rooleista tai positioista riippuen. Sosiaalipsykologiassa sosiaalisen identiteetin teoriassa taas sisäryhmän ihmiset jakavat *yhteisiä* tunnuspiirteitä tai sosiaalisia kokemuksia. (Brewer 2001, 116–117.)

Sosiaalipsykologian alalla on vahvat perinteet sosiaalisen identiteetin tutkimuksessa ja sitä kautta vaikutuksensa sosiaalisen identiteetin kirjallisuuteen. Alan tutkimuksessa on kuitenkin kiinnostuttu perinteisesti enemmän subjektiivisista kokemuksista kuin sosiaalisesta identiteetistä sosiaalisena konstruktiona, joten tutkimuksessa on korostettu enemmän ryhmän jäsenyyden merkitystä sekä identifioitumisprosessia. (Verkuyten 2005, 62.) Sosiaalipsykologien kehittämät teoriat (*Social Identity Theory, SIT* ja *Self-Categorization Theory, SCT*) näyttävät vaikuttavan useissa sosiaalista identiteettiä tarkastelevissa tutkimuksissa ja niiden merkitys aihepiirin teoreettiseen kehittymiseen on kiistatonta. Käyn seuraavissa kappaleissa läpi näiden teorioiden kehitystä taustoittaakseni sosiaalisen identiteetin käsitteen olemusta ja sen sovellettavuutta tässä tutkimuksessa.

Sosiaalipsykologian teoriaperinteestä tarkasteltuna sosiaalisen identiteetin teoria kehitettiin alun perin yrityksenä ymmärtää ryhmien välisen syrjinnän psykologista perustaa. Miksi (sisä)ryhmän jäsenet parhaavat muita (ulko)ryhmiä, ja mikä saa ihmiset uskomaan, että oma ryhmä on parempi kuin muiden? Tajfel ym. tunnistivat 1970-luvulla olosuhteita, jotka voisivat johtaa ihmisiä suosimaan sitä ryhmää, johon he itse kuuluvat ja syrjimään muita ryhmiä. Tutkimus osoitti, että oman ryhmän suosimista tapahtuu riippumatta siitä, tunsivatko ryhmän jäsenet aiemmin toisiaan tai olivatko he olleet toistensa kanssa vuorovaikutuksessa entuudestaan. Toisin sanoen, pelkkä yksilöiden itsensä kategorioiminen ryhmän jäseniksi riitti oman ryhmän suosimiseen. Syntyneitä teoriaa kutsutaan minimiryhmäteoriaksi. (Haslam 2008, 18–20; Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1999, 308–309.)

Tajfel & Turner (Haslamin 2008, 21 mukaan) alkoivat kehittää kokonaisvaltaisia selityksiä aikaisemmille löydöksilleen. Tämä johti minimiryhmäteorian laajentamiseen sosiaalisen identiteetin teoriaan (SIT). Teoria ottaa huomioon niin kognitiivisen kuin motivationaalisen lähtökohdan ryhmien erilaistumisessa. (Haslam 2008, 21.) Keskeisenä prosessina sosiaalisessa identiteetissä on kategoriointi (Anttila 2007, 64). Sosiaalisen identiteetin teoriakehitykseen tulikin mukaan itsekategorioinnin¹ teoria (SCT). Teorialla on sosiaalisen identiteetin teoriaa laajempi kognitiivinen agenda. (Haslam 2008, 29; Hogg 2001, 187.) Sosiaalisen identiteetin teoriasta erotuksena itsekategorioinnin teoria keskittyy ryhmien välisten suhteiden ja sosiaalisen muutoksen sijasta yksilöiden kategorioimisen kognitiivisiin prosesseihin (Anttila 2007, 68).

Ihmisillä on pyrkimyksenä luokitella itsensä ja muut erilaisiin sosiaalisiin kategorioihin (Ashforth & Mael 1989, 20). Sosiaalinen identiteetti sisältää sosiaalisia kategorioita ja määrittää henkilön aseman sosiaalisessa rakenteessa tai tilassa (Verkuyten 2005, 43). Sosiaalisilla kategorioilla on Kärremanin & Alvessonin (2001) mukaan kaksi tehtävää: ne ensinnäkin toimivat kognitiivisina työkaluina ympäristön järjestämisessä ja toisaalta ne ovat keinoja refleksiivisessä identifioitumisessa. Niiden avulla tehdään selkoa sekä sosiaalisesta ympäristöstä että yksilön asemasta siinä, jolloin sosiaalinen identifioituminen vastaa kysymykseen ”kuka minä olen?” minän viitatessa meihin. (Mts. 64.)

¹ Itsekategoriointia kuvataan sosiaalisen kategorian muodostamisena ja sisäistämisenä. ”Tämä kategoria sisältää itsen, toimii sosiaalisena identifikaationa ja tuottaa ryhmäkäyttämistä. Itsekategoriointi johtaa stereotyyppiseen itsensä havaitsemiseen ja depersonalisaatioon sekä sisäryhmän normien mukaiseen käyttäytymiseen ja niiden ilmaisemiseen. Itsensä havaitsemisen depersonalisointi on perusprosessi ryhmäilmiöiden takana.” (Anttila 2007, 68; ks. Haslam 2008, 28–37.)

Sosiaalista identiteettiä on alettu aikaisempaa laajemmin tutkia organisaatiokontekstissa. Tutkimukset liittyvät yksilötasolla esimerkiksi organisaatioidentifikaatioon, vaihtuvuuteen, oikeudenmukaisuuteen sekä työmotivaatioon ja suoriutumiseen. Osa tutkimuksista tarkastelee ryhmätasolla organisaatiokäyttäytymistä, kuten ryhmäpäättöksentekoa tai organisationaalista diversiteettiä. (van Knippenberg & Hogg 2003, 249–250.)

Sosiaalisen identiteetin tutkimus on keskittynyt metodologioiltaan positivistisen perinteen tieteellisiin lähestymistapoihin. Organisaatiokontekstissa sosiaalista identiteettiä on siis tarkasteltu konstruktionistisista lähtökohdista toistaiseksi vähemmän. Tällaista tutkimusta on kuitenkin jo jonkin verran olemassa. Esimerkiksi Kärremanin & Alvessonin (2001) sanomalehteä toimittavassa organisaatioissa toteutetussa etnografisessa tutkimuksessa tarkasteltiin työntekijöiden sosiaalisen identiteetin rakentumista. Llewellyn (2004) tutkimuksessa puolestaan keskityttiin sosiaalisesta identiteetistä neuvotteluun organisaatiouudistuksessa, ja tarkemmin siihen, miten sosiaalisia kategorioita (kuten ”byrokratiaa” tai ”bisnestä”) hyödynnettiin muutoksen rakentumisessa. Vaara ym. (2003) ovat tarkastelleet metaforia sosiaalisen identiteetin rakentamisessa organisaatiokontekstissa ja Pratt & Rafaeli (1997) puolestaan tutkineet, miten ammattipukeutuminen symboloi sosiaalista identiteettiä.

Kun pohdin tarkempaa määritelmää sosiaalisen identiteetin käsitteelle ajatuksena soveltaa sitä tähän tutkimukseen, jonka kontekstina ovat johtajat strategeina ja heidän toimintansa, tehtävä koitui ongelmalliseksi. Lähtökohtaisesti olisi utopistista ajatella, että kirjallisuudesta löytyisi yksiselitteinen määritelmä sosiaaliselle identiteetille, joka sopisi tähän tutkimukseen. Perinteisesti sosiaalinen identiteetti on vastannut kysymykseen ”kuka tai mitä minä olen?” (esim. Verkuyten 2005, 43) ja organisaation sisällä siihen ”keitä me olemme organisaation jäseninä?” (Hämäläinen 2007, 5–7). Sosiaalinen identiteetti merkitsee erilaisiin ryhmiin tai sosiaalisiin yhteisöihin samaistumista ja johdonmukaisuutta toimittaessa erilaisissa sosiaalisissa rooleissa (Saastamoinen 2006, 172). Tajfelin (1978) tunnetussa ja paljon siteeratussa sosiaalisen identiteetin määritelmässä koko ilmiö nähdään Verkuyten (2005, 62) mukaan psykologisena:

”The individual’s knowledge that he belongs to certain social groups together with some emotional and value significance to him of this group membership”

Anttilan (2007) suomennoksen mukaan sosiaalinen identiteetti tarkoittaa siis edellisessä siteerauksessa ”tietyn ryhmän jäsenyyksiä ja niiden samankaltaisena nähtyä merkitystä tuohon ryhmään kuuluville yksilöille” (Anttila 2007, 64). Sosiaalinen

identiteetti on yksilön tunnetta siitä, ”keitä he ovat” yhdistettynä sisäistettyyn ryhmäjäsenyyteen. Tämä voidaan erottaa yksilöllisestä identiteetistä, joka viittaa itse-tietoisuuteen ja juontuu yksilön yksilöllisistä uniikeista ominaisuuksista. (Haslam 2008, 21.)

Verkuyten (2005) mukaan sosiaalinen identiteetti kertoo käsitteenä myös siitä, mitä yksilö on ja miten hänet on sosiaalisesti määritetty. Esimerkiksi etninen tausta, ikä tai sukupuoli asettaa ihmisen tiettyyn sosiaaliseen tilaan ja samanaikaisesti nämä tunnuspiirteet myös erottavat hänet niistä, jotka eivät omaa kyseisiä piirteitä. Tietyn persoonan identiteetin tietäminen merkitsee tietämistä siitä, mihin sosiaaliseen kategoriaan hän sopii. ”Tämän kategorian jäsenyys on tietty sosiaalinen identiteetti”, joka osoittaa sosiaalisesta näkökulmasta sen, mitä henkilö on. (Verkuyten 2005, 43.)

Sosiaalisen identiteetin käsite linkittyy yksilöpsykologisen (representaatioon itsestä) sekä sosiaalisen ryhmän prosessin ja rakenteen (johon minus sisältyy) välille. Sosiaalisessa identiteetissä on siis kyse yksilön ja hänen ympäristönsä välisestä suhteesta. Kysymys ei ole henkilön erottamisesta muista ihmisistä vaan siitä, mitä jaetaan yhdessä muiden kanssa. Kyse ei myöskään ole siitä, mikä tekee yksilöstä ainutlaatuisen vaan pikemminkin ihmisten samankaltaisuuksista ja eroavaisuuksista. (Mts. 42.)

Sosiaalinen identiteetti voidaan nähdä Kärremanin & Alvessonin (2001) mukaan myös sosiaalisesti konstruotuna, joka muodostuu kielellisten toimintojen ja käytäntöjen kautta. Se voidaan määritellä sosiaalisena ja vuorovaikutteisena jaetun identiteetin yhteisrakentumisena esimerkiksi työyhteisössä. Sosiaaliset identiteetit voivat olla enemmän tai vähemmän yhtenäisiä kertomuksia tai keskustelun muotoja. Niitä kehitetään, pidetään yllä ja korjaillaan erilaisten kuvausten kautta. Toisinaan kertomukset ovat merkittäviä, toisinaan eivät. Erilaiset tapahtumat ihmisen elämässä rakentavat kertomuksia, jotka puolestaan rakentavat identiteettejä kertomalla ihmiselle episodi episodilta keitä he ovat. Tällä tavoin identiteetit juontavat juurensa ihmisten yrityksistä rakentaa itsensä nykyisyyden ja aikaisempien elämäkertomustensa mukaisesti. Sosiaaliset identiteetit ovat tästä näkökulmasta tarkasteltuna punoutuneet yhteen erilaisten kuvausten kautta, joita ihmiset kertovat elämästään. Tämä kerronta voi sisältää kuvauksia muista ja heistä itsestään: keitä he ovat tai keitä he haluaisivat olla, eli miksi he haluaisivat tulla. (Kärreman & Alvesson 2001, 64–65.)

Kaikki edellä esitetyt määritelmät sosiaalisesta identiteetistä ovat omalla tavallaan tärkeitä ja arvokkaita. Kuten jo aiemmin totesin, yksiselitteistä määritelmää käsitteelle ei ole olemassa. Tajfelin sosiaalisen identiteetin käsitteen (ks. s. 17) määrittely toimii ainakin osittain myös tämän tutkimuksen näkökulmasta, vaikka se on

lähtökohdiltaan varsin perinteinen ja psykologinen: tutkimani strategit ovat johtajia, jotka kuuluvat organisaatiossaan tiettyyn sosiaaliseen eli johtajien ryhmään. He antavat kerronnassaan toiminnalleen samankaltaisia merkityksiä, yhteisiä arvostuksen kohteita ja periaatteita, jotka rakentavat heidän sosiaalista identiteettiään strategisina toimijoina. Verkuyten (2005, 43) lisäys sosiaalisesta luonnehdinnasta osuu hyvin myös tähän tutkimukseen: tutkimani strategit kuuluvat tiettyyn johtajien sosiaaliseen kategoriaan, jolloin tämän kategorian jäsenyys itsessään on tietty sosiaalinen identiteetti. Kuuluminen strategiiden sosiaaliseen kategoriaan edellyttää sosiaalista identiteettiä strategisena toimijana.

Tekemieni metodologisten valintojen kautta sosiaalinen identiteetti on tässä tutkimuksessa sosiaalisesti konstruoitu ilmiö, joka muodostuu kielellisten toimintojen ja käytäntöjen kautta, sosiaalisena ja vuorovaikutteisena jaetun identiteetin yhteisrakentumisena. Sosiaalinen identiteetti rakentuu vuorovaikutuksessa strategiiden toimijoiden ja heidän ympäristönsä välisessä suhteessa. Sosiaalisten identiteettien luonne on tästä näkökulmasta dynaaminen: ne muodostuvat ja muuttuvat tilannekohtaisesti. (Kärreman & Alvesson 2001, 64–65.) Tällöin myös ajallisuudella on sosiaalisen identiteetin rakentumisessa merkittävä rooli: tässä tutkimuksessa strategiiden sosiaalinen identiteetti rakentuu nykyhetken ja ideaalitilan kerronnan kautta.

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteenani ovat johtajien toiminta ja heidän omalle toiminnalleen antamat merkitykset, jotka rakentavat heidän sosiaalista identiteettiään strategisina toimijoina. Keskeiseksi muodostuu pysyvien ominaisuuksien tarkastelun sijasta ne merkitykset, joiden kautta erilaisia ominaisuuksia saavutetaan ja vakiinnutetaan. Tämä tapahtuu kerronnan ja erilaisten kielellisten keinojen kautta ja kertoo siitä, keitä he strategisina toimijoina ovat tai keitä he haluaisivat olla. Sosiaalinen identiteetti strategisena toimijana tuotetaan pitkälle *meitä* kuvaavasta – eli kollektiivisesta näkökulmasta. (Vrt. Kärreman & Alvesson 2001.)

2.3. Kerronnallisuus

Niin kuin edellisen teorialuvun perusteella voi havaita, sosiaalista identiteettiä on tutkittu monenlaisista lähtökohdista. Pyrin edellisessä luvussa kuljettamaan käsitteen määrittelyn mahdollisimman lähelle tämän tutkimuksen kannalta keskeistä ilmiömaailmaa. Tämän tutkimuksen metodologia perustuu kerronnallisuuteen. Tutkimuksessani keskeisessä asemassa on kerronta: kieli ja sen avulla tuotetut merkitykset johtajien strategiatyössä. Seuraavaksi siirryn taustoittamaan sitä, mitä kerronnallisuus tarkoittaa ja miten se esiintyy aikaisemmassa organisaatio- ja strategiatutkimuksessa.

2.3.1 Kerronnallinen lähestymistapa

Kerronnan ja kertomusten kautta ihminen voi hallita ja ymmärtää menneisyyttään sekä rakentaa identiteettiään ja persoonallisuuttaan. Kertominen myös suuntaa (strategisia) toimijoita kohti haluttua tulevaisuutta. Se on tietämisen muoto ja väline ajallisuuden ymmärtämisessä. Ihminen jakaa ja tekee kokemuksiaan ymmärrettäväksi sekä ylläpitää ryhmiä kerronnan kautta. Kerronta on keskeinen vuorovaikutuksemme väline. (Hyvärinen 2006, 1; Lieblich ym. 1998, 7.)

Kertomuksen tutkimuksen alkujuuret juontavat aina Aristoteleen Runousoppiin ja hyvän tragedian rakenteen *alku, keskikohta, loppu* kuvaukseen saakka (ks. Aristoteles 2007; Riessman 2008, 4). Kerronnallisen tutkimuksen ydin on kertomusten analyysissä, joka tarkastelee esimerkiksi kertomusten rakennepiirteitä, perinteitä tai lajityyppejä. Edelliseen liittyy kansanperinteen ja kirjallisuudentutkimuksen erilaiset suuntaukset, joista keskeisin on 1960-luvulla Ranskassa syntynyt narratologia. Kyseisessä suuntauksessa keskitytään kertomusten kielioppiin ja syvärakenteisiin. (Hänninen 2000, 16.) Hänninen kirjoittaa, että kirjallisuudentutkimuksessa kertomuksella viitataan ”tietyt kriteerit täyttävään kielelliseen esitykseen” (2000, 16) ja sitä tarkastellaan muun todellisuuden sijasta suhteessa kerronnan ja kirjallisuuden perinteeseen. Monet kerronnallisen tutkimuksen välineet ja perusoivallukset ovat peräisin kansanperinteen ja kirjallisuudentutkimuksen traditioista. (Hänninen 2000, 16.)

Nykyisin kerronnallinen tutkimus on laajentunut lukuisille eri tieteenaloille (Lieblich ym. 1998, 3–7) ja voi käsittää muutakin kuin kertomusten rakenteen analysointia. Kertomuksen käyttötavat viittaavat esimerkiksi tekstiin useilla eri tasoilla, joita ovat ensinnäkin tutkimukseen osallistuneiden kertomat kertomukset, toiseksi tutkijan tulkinnalliset kuvaukset, jotka perustuvat havainnoiteihin tai haastatteluihin. Kolmanneksi, ne viittaavat kertomuksiin, joita lukija jälkepäin konstruoi ottamalla osaa osallistujien ja tutkijan kertomuksiin. (Riessman 2008, 4–6.)

Kerronnallisuudella viitataan usein lähestymistapaan tai väljään viitekehykseen, jossa huomio on kertomuksissa, jotka ovat todellisuuden tuottajia ja välittäjiä (Heikkinen 2002, 185). Heikkinen esittelee artikkeleissaan (2000, 51–55; 2001, 118–123) erilaisia narratiivisuuden käyttötapoja osittain Polkinghornen (1995) pohjalta.

1. Narratiivisuuden käsitettä voidaan käyttää kuvailtaessa tutkimusaineistoa, aineiston laatua. Tutkimusaineistot voidaan luokitella joko lyhyiksi vasta-ukseksi, numeerisiksi tai narratiivisiksi. Yksinkertaisimmillaan narratiiviseksi aineistoksi voidaan lukea mikä tahansa kerrontaan perustuva aineisto, jolle ei välttämättä aseteta eheän, juonellisen kertomuksen tuottamisen vaatimusta.

2.-3. Narratiivisuuden käsitteellä viitataan myös *aineiston analyysitapoihin*: narratiivien analyysiin ja narratiiviseen analyysiin. Narratiivien analyysissä huomio kohdistuu kertomuksen luokitteluun esimerkiksi metaforien, kategorioiden tai tapaustyyppien avulla. Narratiivisessa analyysissä mielenkiinto kohdistuu tapahtumiin ja uuden kertomuksen tuottamiseen aineiston kertomuksiin pohjaten. Tämä Polkinghornen (1995) analyysijäsennys pohjaa Brunerin (1986) kirjoitukseen, jossa hän kuvaa perinteistä yleistykseen pyrkivää tietämisen tapaa loogis-tieteelliseksi ja kertomuksiin perustuvaa narratiivisen tietämisen tavaksi. Narratiivisella tiedon luonteella ja tietämisen tavalla tarkoitetaan ihmisen tapaa rakentaa todellisuutta sekä tietoa itsestä ja maailmasta kertomusten kautta. (Bruner 1986, 12–13.)

Narratiivisuudella voidaan viitata tiedonprosessiin eli tietämisen tapaan ja tiedon luonteeseen, jolloin narratiivisuus liitetään usein konstruktivistiseen tiedonkäsitykseen. Narratiivisuus yhdistetään usein myös sellaisiin kulttuuriin ja tietoteoreettisiin näkökulmiin, joita kutsutaan konstruktivismiksi tai postmoderniksi. (Heikkinen 2000, 47, 49–51.)

4. Neljäs tapa viittaa narratiivien käyttöön ammatillisena työvälineenä, jonka tyyppillinen esimerkki on psykoterapia.

Kerronnallista lähestymistapaa käytetään laajasti myös organisaatiotutkimuksessa. Yleensä näkökulmana on organisaation toiminnan hahmottaminen koko organisaatiota koskevien tai sen yksittäisten jäsenten tuottamien tarinoiden kautta. Organisaatiotutkimuksessa kerronnallisen lähestymistavan kohteena ovat esimerkiksi organisaation ymmärrettäväksi tekemisen käytännöt, strategiaprosessit tai sisäisen viestinnän muodot. Tärkeänä kerronnallisen organisaatiotutkimuksen kehittäjänä pidetään Barbara Czarniawskaa. (Kuusela & Kejonen 2008, 31.) Hänen näkökulmastaan organisaatio on sosiaalisesti rakentunut tarina, joka on organisaation jäsenten kannalta merkityksellinen ja rajoittava (Czarniawska 1998, v). Kerronnallisuutta on sovellettu organisaatiotutkimuksessa lukuisilla eri tavoilla (esim. Boje 1995, 2006; Boyce 1996; Brown & Humphreys 2003; Gabriel 1995, 2003; Vaara 2002).

Kerronnallisuuden käsitteistö on peräisin latinan kielen sanoista *narratio*, joka tarkoittaa kertomusta, *narrare* puolestaan kertomista. Vastaavat sanat englannin kielessä ovat *narrative* ja *narrate*. (Heikkinen 2001, 116.) *Narrative* viittaa sekä kertomukseen (narratiiviin), kertomukselliseen ja kerronnalliseen. Kertomuksen lähikäsite on *story*, tarina, jota näkee käytettävän sosiaalitieteen alan kerronnallisessa tutkimuksessa usein kertomuksen synonyyminä. Kirjallisuuden tutkijat tekevät näiden termien välille kuitenkin selvän eron: tarina viittaa kertomuksen tapahtumakulkuun, jolloin samasta tarinasta voi olla olemassa monta toisistaan poikkeavaa kertomusta. (Hyvärinen 2006, 2–3.)

Strukturalistisen kielitieteen ja narratologian perinteiset kertomukselle asettamat kriteerit tulevat mielestäni hyvin esiin paljon viitatus Labovin & Waletzky 1960- ja -70-luvuilla kehittämässä kertomuksen rakennetta erittelevästä analyysimallista. Kertomuksen rakenne koostuu kuudesta osasta: *tiivistelmä, orientaatio, komplikaatio, arviointi, tulos ja lopetus* (Labov & Waletzky 1967). Tällainen malli näyttää sopivan hyvin analyysin välineeksi tietyn tyyppisiin kertomuksiin eritteleviin tutkimuksiin (esim. Isopahkala-Bouret 2005; Bell 1988; Miettinen 2006), mutta harvoin kertomuksia puhdasoppisesti kuitenkaan kerrotaan edellä esitetyn rakenteen mukaisesti.

Hyvärinen (2007) kirjoittaa kertomuksen ja kerronnallisuuden käsitteiden ilmenevän nykyään monilla eri tieteenaloilla ja eri yhteyksissä. Hänen mukaansa ei siis ole ihme, että kertomuksen käsite on saanut entistä laveampia tulkintoja. Eistrukturalistiset lähestymistavat asettuvat edelliseen verrattuna toiseen ääripäähän ja näkevät kertomuksen ja muun puheen rajan liudentuneen olemattomiin. Joillekin kertomuksen minimikriteereiksi riittää kaksi ajankohtaa, joita ovat kertoja tai instanssi ja ajallinen muutos. Kertomukset voivat olla katkonaisia, vähäpätöisiä tai monen kertomia. Raja ei näissä tapauksissa ole ehdoton. (Hyvärinen 2007, 132.)

Osa kertomuksen tutkijoista näkee kuitenkin edelleen tärkeänä asettaa kertomukselle tiettyjä kriteerejä ja sen selkeän erottamisen puheen mistä tahansa kielellisestä ilmauksesta (esim. Riessman 2004, 2008; Hyvärinen 2007). Riessmanin (2008, 4–5) mukaan maailmassa kertomuksia on kaikkialla, mutta kaikki ei kuitenkaan ole kertomusta. Hän kirjoittaa melko kriittiseen sävyyn siitä, että nykyisin kertomus näyttää merkitsevän melkein mitä tahansa - jopa laadullista suuntausta edustaville tutkijoille. Myös Hyvärinen (2007, 127) korostaa kertomuksen minimirajojen etsimisen ja kertomuksen rajojen tärkeyttä, vaikka pitääkin käsitteen ja sen rajojen jatkuvaa kyseenalaistamista tärkeänä. Se mikä tekee tekstistä kertomuksen, liittyy tapahtumiin, ajallisuuteen ja merkityksiin. Joskus kertomukset voivat olla myös moraalisia, toisin sanoen ne kertovat siitä, millainen maailman tulisi olla. (Riessman 2008.)

Kerronnallisuus viittaa tässä tutkimuksessa tietoteoreettisiin ja tieteenfilosofisiin lähestymistapoihin, käsiteltyyn tutkimusaineistoon sekä aineiston analyysiin, joista kerron tarkemmin luvussa kolme.

2.3.2 Kerronnallisuus strategiatutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa kerronnallisuus on erityisesti metodologinen lähtökohta sille, miten sosiaalinen identiteetti strategisena toimijana rakentuu johtajien kerronnassa.

Näen tässä yhteydessä tarpeelliseksi avata muutaman esimerkin avulla sitä, miten kerronnallisuus on esiintynyt aikaisemmassa strategiakirjallisuudessa.

Esimerkiksi Barry & Elmes (1997, 430) tarkastelevat strategiaa narratiivina:...”*strategy must rank as one of the most prominent, influential, and costly stories told in organizations*”. Strategia voidaan siis nähdä merkittävimpänä, vaikuttavimpana ja kalleimpana kertomuksena, jota organisaatiossa kerrotaan. Kerronnallisuus korostaa diskursiivista, sosiaalista strategian luonnetta linkittämällä sen historiallisiin ja kulttuurillisiin konteksteihin (vrt. Smircich & Stubbart 1985). Kerronnallisuus käsittää sekä kertomisen että kerrotun ja sitä voidaan soveltaa sekä strategiointiin että strategioihin. Kerronnallinen näkökulma strategiaan korostaa sitä, miten kieltä käytetään merkitysten rakentamisessa: kertominen strategiasta vaikuttaa strategiseen toimintaan ja valintoihin, usein tiedostamatta. (Barry & Elmes 1997, 432.)

Seuraavassa on muutama esimerkki siitä, miten kerronnallisuutta strategiaan on sovellettu aiemmassa empiirisessä tutkimuksessa. Onnistumisen ja epäonnistumisen diskursiivista rakentamista tarkasteltiin Vaaran (2002) tutkimuksessa fuusioon liittyvissä kertomuksissa. Identifioimalla erilaisia diskurssityyppejä (roolisisdonnainen, rationaalinen, kulttuurillinen ja yksilöllinen) haastatteluaineistosta tutkimus nosti esiin erilaisia diskursiivisia elementtejä, joiden kautta epäonnistumisen ja onnistumisen kokemuksia rakennettiin sosiaalisesti ja joiden kautta johtamiseen liittyvää toimintaa luonnehdittiin ja legitimoitiin. (Vaara 2002.)

Dunford & Jones (2000) tutkivat niin ikään strategista muutosta kertomusten näkökulmasta. Muutos kertoi tilanteesta, jossa seniorijohto pyrki reagoimaan talouden vapautumiseen omalla toimialallaan. Tutkimusaineisto perustui kolmelle tapausorganisaatiolle. Narratiivisuus kyseisessä tutkimuksessa miellettiin analyysin perusteella nousseiksi narratiivisiksi teemoiksi kerrotusta muutoksesta eri tapauksissa. (Dunford & Jones 2000.)

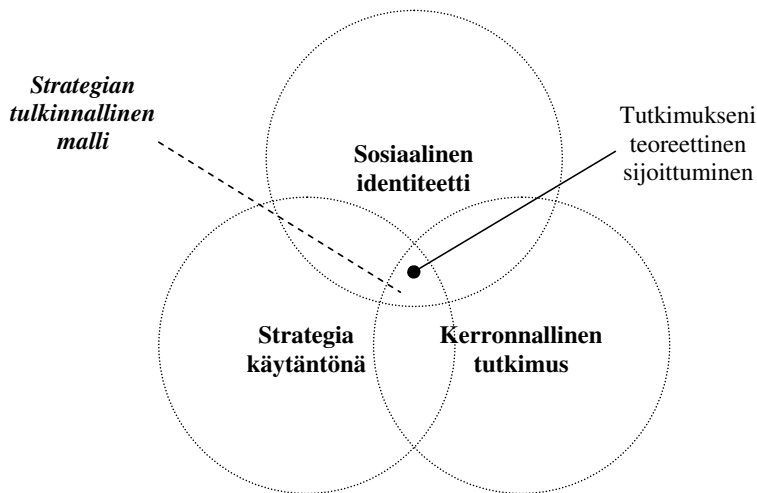
Tämä tutkimus liittyy strategiatutkimuksen strategia käytäntönä (*Strategy-as-Practice*) -tutkimussuuntaukseen (esim. Johnson ym. 2003; Jarzabkowski 2004; Jarzabkowski ym. 2007; Mantere 2003, 2005, 2008; Vaara 2002; Whittington 1996, 2003, 2006). Tutkimukseni teorian rakentamisessa olen hakenut vaikutteita myös strategian tulkinnallisesta lähestymistavasta (Chaffee 1985; Gioia & Chittipeddi 1991; Smircich & Stubbart 1985; Weick 1995).

Tuon tutkimukseni kautta oman palasen strategia käytäntönä -suuntaukseen kerronnallisen tutkimuksen piiristä (esim. Riessman 1993, 2004, 2008; Hyvärinen 2007; Hänninen 2003; Lieblich ym. 1998). Kerronnallisuus on metodologisesti

(vrt. esim. diskurssianalyttiset lähestymistavat) vielä toistaiseksi vähän konstruktionistiseen ajattelutapaan nojaavassa strategiatutkimuksessa käytetty lähestymistapa. Konstruktionistinen strategiatutkimus, jossa kerronnallisuutta käytetään tutkimuksen metodologisena² perustana, on toistaiseksi jäänyt vähemmälle huomiolle. Sitä vastoin on olemassa tutkimusta, jossa kerronnallisuutta tarkastellaan enemmän metaforisena ilmiönä (esim. Dunford & Jones 2000) tai sitä hyödynnetään analyysitapana (esim. Vaara 2002). Kerronnallinen lähestymistapa lisää ymmärrystä strategiaa käytäntönä tarkastelevassa diskursiivisen tutkimuksen haarassa siinä, miten sosiaalista identiteettiä strategisena toimijana tuotetaan kielellisesti.

Empiriaa tarkastelen tässä tutkimuksessa myös sosiaalisen identiteetin kirjallisuuden kautta. Sosiaalisen identiteetin tutkimus on perinteisesti keskittynyt metodologioiltaan vahvemmin positivistisiin tieteellisiin lähestymistapoihin. Strategiatyön kontekstissa sosiaalista identiteettiä on tarkasteltu edellisessä kappaleessa esittämistäni lähtökohdista toistaiseksi vähän. Sosiaalinen identiteetti tarjoaa käsitteellisen välineen tarkastella strategioiden toimintaa ja tekemistä sosiaalisena, kollektiivisena ja ajallisena ilmiönä. Tutkimukseeni liittyviä metodologisia valintoja avaamini vielä tarkemmin luvussa 3.1.

Kuva 2 hahmottaa tutkimukseni teoreettista viitekehystä.



Kuva 2. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys

² Metodologialla viitataan käytettyjen tutkimusmenetelmien ohella ontologisiin ja tietoteoreettisiin näkökulmiin (ks. erit. luku 3.1).

3 Tutkimusprosessi

Esittelen tämän luvun aluksi tutkimuksen metodologian. Tämän jälkeen kerron tarkemmin tutkimusaineiston tuottamisesta ja tapausorganisaatiosta. Lopuksi käyn vaiheittain lävitse kulkemani analyysiprosessin.

3.1 Metodologia

3.1.1 Sosiaalis-konstruktivistinen tutkimus

Sosiaalista konstruktivismia luonnehtivat eräät pääolettamukset. Käyn niitä seuraavassa läpi, koska ne kertovat myös siitä, mihin olettamukset tiedon ja tietämisen luonteesta perustuvat tässä tutkimuksessa. Sosiaalista konstruktivismia kuvataan Burrin (1995) mukaan eräänlaisena teoreettisena orientaationa, joka on ottanut vaikutteita useilta eri tieteenaloilta, kuten sosiologiasta, filosofiasta ja lingvistiikasta. Tämän vuoksi lähestymistapa on varsin monitieteinen luonteeltaan. (Burr 1995, 1–2.)

Sosiaalinen konstruktivismi suhtautuu kriittisesti itsestään selvänä pidettyyn tietoon. Tämä kehottaa meitä suhtautumaan kriittisesti siihen ajatukseen, että havaintomme maailmasta näyttäytyvät sellaisenaan. Ajatus on toisin sanoen päinvastainen kuin perinteisesti positivismissa ja empirismissä, joissa tieto osoitetaan havaintojen kautta, tai se mikä on olemassa, on sitä, mitä havaitsemme olevan. (Mts. 3.)

Toiseksi, käsitteet ja kategoriat, joiden avulla ymmärrämme maailman, ovat historiallisesti ja kulttuurillisesti spesifejä, niin kutsuttuja tuotteita. Eri käsitteet ymmärretään siis eri paikoissa eri tavalla. Tämä merkitsee sitä, että ymmärtäminen on historiallisesti ja kulttuurillisesti suhteellista. (Mts. 3–4.)

Kolmanneksi, tietoa pidetään yllä sosiaalisissa prosesseissa. Tiedon prosessointi tapahtuu ihmisten välisessä päivittäisessä vuorovaikutuksessa, jossa tieto rakentuu. (Mts. 4.) Ihmisen todellisuus siis rakentuu sosiaalisesti ja näin ollen myös identiteetti muodostuu sosiaalisissa prosesseissa. Se säilyy, muuntuu ja muodostuu uudelleen sosiaalisissa suhteissa. (Berger & Luckmann 2003, 195.) Tästä syystä erityisesti kieli on sosiaalis-konstruktivistisessa lähestymistavassa keskeisessä asemassa. Ihmisten välinen ”elämänmeno” sisältää niitä käytäntöjä, joissa yhteinen jaettu versiomme tiedosta rakentuu. ”Tieto on tulosta niistä sosiaalisista prosesseista ja vuorovaikutuksesta, joissa ihmiset jatkuvasti kytkeytyvät toisiinsa”. (Burr 1995, 4.)

Neljänneksi, tieto ja sosiaalinen toiminta kulkevat käsi kädessä. Neuvotellut ymmärtämiset saavat monia eri ilmentymiä ja tämän vuoksi sosiaaliskonstruktioisissa lähestymistavassa puhutaan lukuisista erilaisista sosiaalisista konstruktioista. Tämä puolestaan johtaa erilaisiin toiminnan muotoihin. Kuvaukset tai rakennelmat maailmasta myös pitävät yllä tiettyjä sosiaalisen toiminnan muotoja ja sulkevat toisia pois. (Mts. 5.)

3.1.2 Kerronnallisen analyysin metodit

Analysoin tämän tutkimuksen aineiston kerronnallisia metodeja hyödyntämällä. Kerronnalliselle analyysille on mahdotonta löytää yksiselitteistä tai kattavaa määritelmää. Esimerkiksi Hyvärinen (2006, 17–23) esittää nettiartikkelissaan neljä erilaista tapaa lähestyä kerronnallista aineistoa: 1. temaattinen luenta tai sisällön analyysi, 2. kertomusten luokittelu kokonaishahmon perusteella, 3. kertomusten kulun yksityiskohtien analyysi ja 4. kertomuksen vuorovaikutuksellisen tuottamisen. Näitä analyysitapoja on sovellettu lukuisissa tutkimuksissa. Kerronnallisen analyysin opuksista ei myöskään ole pulaa. Esimerkkinä mainittakoon Lieblichin ym. (1998) paljon siteerattu teos *Narrative Research*, joka esittelee neljä erilaista tapaa tarkastella narratiivista aineistoa. En kuitenkaan näe eri analyysitapojen yksityiskohtaista esittelyä tässä yhteydessä tarpeellisenä vaan keskityn siihen, mikä on olennaisinta tämän tutkimuksen kannalta.

Kerronnallisissa analyysissä kertojien tulkinnat ja kokemukset maailmasta nousevat keskeisiksi. Tavallisesti kyseisellä analyysitavalla viitataan kirjallisten tai suullisten aineistojen analyysiin, joille kertomuksen muoto on ominaista. Se mikä tekee tekstistä kertomuksen, liittyy ajallisuuteen ja merkityksiin. (Riessman 2004, 2008.) Kuten olen jo aiemmin todennut, kertomuksen käsitteelle on annettu lukuisia eri tulkintoja (ks. luku 2.3.1). Kulloisessakin tapauksessa tutkija valitsee ja perustelee kerronnalliseen tutkimukseen soveltuvan analyysiyksikön, joka ohjaa analyysin tekoa.

Alun perin suunnittelin tekeväni mikroanalyysin eli kerronnallisen lähiluvun tämän tutkimuksen haastatteluaineistolle ja tarkastelevani johtajien kerrontaa kertomusten rakenteen näkökulmasta. Jo ensimmäisellä lukukierroksella ymmärsin aineiston olevan sisällöllisesti rikasta kerrontaa strategiatyöstä, joka ansaitsi tulla analysoiduksi myös temaattisesta näkökulmasta. Sisällöllisesti aineisto sisälsi *kertomusten* ohella myös kiinnostavia *kuvauksia*, joissa en varsinaisesti nähnyt kertomuksen käsitteelle asettamiani kriteerejä. Valinta temaattisen ja mikroanalyysin välillä tuntui haastavalta. Eri analyysin metodien valintaa vaikeutti toisin sanoen aineiston laatu.

Pohdittuani aikani päätin soveltaa Riessmanin (1993, 2004, 2008) pohjalta kerronnallisen analyysin metodeja tämän tutkimuksen aineistolle sekä temaattisella että mikrotarkastelutasolla. Kyseinen tapa tehdä analyysiä tarjosi näin mahdollisuuden tarkastella kerrontaa sekä sisällöllisestä että kielellisten keinojen näkökulmasta niin kertomuksia kuin kuvauksiakin sisältäville puheille. Analyysissä oli kuitenkin lopulta vaikea päästä pakoon ajatusta kertomuksen perinteisestä muotoajattelusta (ks. luku 2.3.1).

Edellisen pohjalta erittelin analyysissä kertomukset ja kuvaukset toisistaan kertomuksen alku-keskikohta-loppu -rakennetta noudattaen, ja nostin tarkastelun keskiöön analysoimani kerronnalliset kokonaisuudet (= analyysiyksikkö), jotka sisälsivät sekä kertomuksia että kuvailevaa johtajien puhetta. Niiden rajauksessa haastateluaineistosta noudatin periaatetta, jonka mukaan analysoituja kerronnallisia puhekokonaisuuksia ei irroteta asiayhteydestään, ja seurasin näin esimerkkiä kertomuksen tutkimukselle tyypillisestä periaatteesta säilyttää kerronnallinen kokonaisuus eheänä. Tämän vuoksi tutkimusraportin esimerkkilainaukset ovat toisinaan melko pitkiä. Edellistä tuon lukijalle nähtäväksi tulosluvussa neljä lukuisten aineisto-esimerkkien kautta. Käyn seuraavassa vielä tiiviisti läpi, mitä edellä mainitut analyysimetodit Riessmanin (2004) mukaan peruseriaatteiltaan tarkoittavat.

Temaattinen analyysi

Temaattinen analyysi perustuu Riessmanin (2004) mukaan tekstin tarkasteluun sisällöllisestä näkökulmasta. Tätä konkretisoi *mitä* -kysymyksen esittäminen aineistolle *miten* -kysymyksen sijaan, ja kiinnostuksen kohteena on pikemminkin kerrottu (*told*) kuin kertominen (*telling*). Tutkimusaineistona ovat kertomukset, joille tutkija tekee induktiivista käsitteellistä ryhmittelyä. Analyysi voi edetä esimerkiksi niin, että yksilöllisistä haastatteluista rakennetaan typologia ja käytetään muutamaa tapausta esimerkkinä temaattisesta variaatiosta. (Riessman 2004, 706.)

Temaattinen analyysi on käytännöllinen silloin, kun teoretisoidaan ristiin useita tapauksia ja etsitään yleisiä temaattisia elementtejä tutkimukseen osallistuneiden ja tapahtumien välillä. Typologia tai muu voidaan rakentaa kehittämään olemassa olevaa teoriaa. Aineiston analyysissä keskitytään sen tulkintaan, mitä on sanottu. Lisäksi analyysi perustuu kerronnan merkitysten tarkasteluun. Analyysin fokuksessa on siis puheen sisältö, ja kieli nähdään resurssina. Edellä kuvatun kaltaista temaattista analyysiä on sovellettu paljon erityyppisissä laadullisissa tutkimuksissa. (Riessman 2004, 706.)

Mikroanalyysi

Mikroanalyysin³ kohteena on se tapa, jolla kertomus on kerrottu. Temaattinen sisällön analyysi ei sinänsä häviä tässä mihinkään, mutta mikroanalyysissä keskitytään myös kertomuksen muotoon. Kieli ja kielen rakenne otetaan tarkasti tässä tavassa huomioon. Aikaisemmin tämän tyylistä analyysiä on tehnyt esimerkiksi James Gee (1991), joka tutki sairaalakontekstissa skitsofreniapotilaiden puhetta episodeiksi järjestettynä (ei ajallisesti etenevänä). Hän kiinnitti huomiota erityisesti siihen, miten kertomus puhuttiin. ”Merkitys ja tulkinta rakentuivat erilaisten puhuttujen kerronnallisten piirteiden kautta.” (Riesmann 2004, 706–707.)

Syväluotaavan ominaisuutensa vuoksi mikroanalyysi on tarkoitettu sovellettaviksi pienille aineistomäärille. Sitä voidaan kuitenkin hyödyntää myös yksityiskohtaisille case-tutkimuksille sekä useiden kertomusten vertailussa. Mikroanalyysin avulla voi rakentaa teoriaa yhdistämällä merkitys ja kieli tavoilla, jotka puuttuvat silloin kun läpinäkyvyyttä ei niin ole – kuten temaattisessa analyysissä. Tutkijan tulee itse päättää tutkimuksensa tarkoituksen perusteella, missä määrin yksityiskohtainen analyysi on tarpeellista. Mikroanalyysin kriteereinä ei tarvitse välttämättä olla ankaraa strukturalismia noudattava tarkka kertomuksen rakenteen analyysi vaan siinä voi keskittyä myös muunlaisiin puhetapoihin. (Riesman 2004, 707.)

Olen soveltanut tutkimukseni aineistoon edellä esitetyn kaltaisia kerronnallisia analyysitapoja. Käyn kulkemani analyysiprosessin tarkemmin edellisen valossa luvussa 3.3. Sitä ennen kerron tutkimusaineiston tuottamisesta ja siitä, millaiselle aineistolle kerronnallinen analyysini perustui.

3.2 Aineiston tuottaminen

3.2.1 Tapausorganisaatio

Tämä tutkimus toteutettiin erään globaalisti toimivan suuryrityksen Suomen maaorganisaatiossa, josta käytän tässä yhteydessä nimeä HeCa (Oy)⁴ (*He = Health, Ca = Care*). Yritys on toiminut Suomessa 1950-luvulta asti. Perinteisesti tuoteorientoitunut HeCa toimi kansallisella tasolla erityisesti tuotteidensa myyntiorganisaationa terveyden- ja hyvinvoinnin alalla, mutta sen laajana strategisena tavoitteena oli kehittyä entistä vahvemmin tuotekeskisestä asiakaskeskiseksi toimijaksi. HeCa Oy:ssä työskenteli vuonna 2007 noin 300 henkilöä. Vuoden 2007 alkupuolella HeCassa pidettiin YT-neuvottelut, joiden seurauksena osa henkilöstöstä irtisanottiin.

³ Riesman (1993, 2004, 2008) käyttää tästä nimitystä *structural analysis*.

⁴ Nimi on muutettu anonyymiksi.

HeCan strategiatyötä ohjasi vahvasti korporaatiotason strategiaproessi, jonka aikataulut oli globaalisti määritetty. Strategiset pääpainoalueet (imperatiivit) annettiin paikallisille toimijoille, joiden tehtävänä oli mukauttaa strategia paikallisen tason toimintaan sopivaksi. Korporaatiotason strategiset sisällöt suodatettiin ennen tätä Pohjois-Euroopan tasolla. Strategiamateriaali tuotettiin kirjalliseen muotoon. HeCassa strategiaproessin omistajuus oli strategiajohtajalla ja vastuu konsernistrategiasta puolestaan kuului maajohtajalle.

Koko yrityksen strategiakausi oli kolmivuotinen. Tutkimuksen toteuttamisvaiheessa toimintaa suunniteltiin vuosille 2008–10. HeCan strategiaproessi käynnistettiin vuoden 2006 lopussa johdon yhteisellä työskentelyllä, jolloin tehtiin strategisia valintoja ja määriteltiin prosessille aikataulut. Suunnittelukausi kesti kevääseen 2007. Tämän jälkeen strategiasta viestittiin yhteisessä *kick offissa* koko henkilöstölle, ja kunkin osastonjohtajan vastuulla oli viestiä tämän jälkeen strategiasta omalla osastollaan. Myös korporaatiotason strategiaviestintää tapahtui pääjohtajan toimesta koko Suomen maaorganisaation henkilöstölle. Kesä ja syksy oli varattu toimitasuunnitelmien työstämistä varten, mihin osallistui laajemmin myös muuta henkilöstöä.

Toimin ulkopuolisena tutkijana ja strategiatyön kehittäjänä HeCassa vuosina 2007–08. Aloittaessani tutkimus- ja kehitysyhteistyön kyseisen yrityksen kanssa vuoden 2007 alussa strategiaproessi oli juuri käynnistetty johdon toimesta. Pääsimme seuraamaan strategiaproessia (suunnittelua ja toimeenpanoa) kollegoideni kanssa hyvin läheltä. Vuoden 2007 aikana seurasimme aktiivisemmin strategian suunnittelua ja vuoden 2008 aikana sen toteuttamisesta. Vedin samanaikaisesti HeCassa kaksivuotisen strategiatyön tutkimus- ja kehityshankkeen yhteistyössä kollegoideni kanssa, missä pääpaino oli johtajien ja esimiesten strategiaviestinnän kehittämisessä. Keskeisimmät yhteistyökumppanimme yrityksessä olivat sen ylimmästä johdosta. Oma roolini oli toimia fasilitaattorina tai havainnoitsijana tutkija-konsultin roolissa lukuisissa strategiatyöhön liittyvissä sisäisissä workshoppeissa, kokouksissa tai muissa yrityksen tilaisuuksissa. Tilaisuudet oli suunnattu yrityksen ylimmälle johdolle, keskijohdolle tai sen koko henkilöstölle. Tutkimus- ja kehityshankkeen aikana tuotettiin tutkimusaineistoa, josta kerron tarkemmin seuraavassa.

3.2.2 Aineisto

Tämän tutkimuksen primaariaineisto koostuu HeCan johtajien ja esimiesten yksilöhaastatteluista, jotka tuotettiin touko- ja kesäkuussa 2007. Haastatteluja tehtiin yhteensä neljätoista kappaletta, joista poimin kahdeksan tarkempaa analyysiä varten.

Tarkastelun ulkopuolelle jääneet haastattelut olivat suunnattu yrityksen asiantuntijoille, joilla ei ollut varsinaista esimies- tai johtaja-asemaa yrityksessä. Kaksi tarkemmasta analyysistä pois jääneistä haastatteluista oli suunnattu yrityksen strategia- ja viestintäjohtajille tutkimus- ja kehitystyön taustatiedoksi ja ne toteutettiin eri haastattelurungolla. Yhden esimiehen haastattelun jätin pois analyysistä alun perin siitä syystä, että se sisälsi vain niukasti kerrontaa (muutamia lauseita tai sanoja vastausta kohti). Varsinaisen analyysin ulkopuolelle jättämäni kuusi haastattelua toimivat tutkimuksen sekundaariaineistona, joita hyödynsin taustatietojen tarkistamisessa sekä ymmärryksen lisäämisessä HeCan strategiatyöstä, toimintatavoista ja organisaatiokulttuurista.

Tutkimuksen sekundaariaineistona olivat myös havainnoinnit ja erilaiset dokumentit. Osallistuin siis fasilitaattorina tai havainnoitsijana tutkija-konsultin roolissa vuosien 2007–08 aikana useisiin yrityksen strategia-aiheisiin workshoppeihin, kokouksiin ja tilaisuuksiin. Havainnointitilanteista laadittiin lähes aina kirjallinen dokumentti. Havainnoinnit edesauttoivat ymmärrystäni yrityksen strategiasta, kulttuurista ja toimintatavoista. Erilaiset dokumentit puolestaan toimivat hyvinä tiedon lähteinä koko prosessin aikana. Tutustuin yrityksen www-sivuihin, strategiamateriaaleihin ja muihin sisäisiin dokumentteihin, joita hyödynsin erityisesti faktatietojen tarkistamisessa tutkimusaineiston analyysi- ja raportointivaiheessa. Tutkimuksen suunnitteluun⁵ ja sen toteuttamiseen⁶ osallistuivat myös kollegani.

Tutkimuksen primaariaineiston tuottamisessa käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että aihepiirit eli teemat ovat etukäteen tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys vaihtelevat (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2005, 193–194). Keskeisintä teemahaastattelussa on se, että haastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan keskeisten teemojen varassa. Haastattelussa ihmisten tulkinnat asioista ja niille antamat merkitykset ovat keskeisiä ja ne syntyvät vuorovaikutuksessa haastattelijan ja haastateltavan välillä. Puolistrukturoiduksi menetelmää kutsutaan siksi, että haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 48.)

Suunnittelimme haastattelut niin, että rakensimme etukäteen teemahaastattelurungon ja tarkempia kysymyksiä haastattelujen etenemisen varmistamiseksi. Pitäytyminen tietyissä aihepiireissä tai kysymyksissä ei ollut ehdotonta, eikä kaikille haastateltaville välttämättä esitetty täsmälleen samoja kysymyksiä. Pyrkimyksenä oli, että haastateltava sai myös itse päättää, mistä kertoo, vaikka etukäteen suunnitellut teemat ja kysymykset ohjasivatkin haastatteluiden kulkua. Haastateltavalle

⁵ Kaisa-Riikka Salomaa, Jouni Sipponen ja Kimmo Suominen (Teknillinen korkeakoulu, STRADA-ohjelma)

⁶ Kaisa-Riikka Salomaa ja Jouni Sipponen (Teknillinen korkeakoulu, STRADA-ohjelma)

annettiin tilaa kertoa ja heiltä pyydettiin esimerkkejä ja tarinoita kerronnan rikastamiseksi. Haastateltavilta ei suoraan kysytty näkemyksiä sosiaalisesta identiteetistä, vaan se tuli ilmi johtajien strategiayötä rakentavassa kerronnassa, arvoissa, arvostuksen kohteissa ja periaatteissa, joita kerronnassa tuotettiin. Sosiaalinen identiteetti on teoreettinen käsite, abstrakti ilmiö, joka ei ilmene puheessa eksplisiittisesti. Tässä tutkimuksessa se rakentui strategien tekemistä ja toimintaa konkretisoivan kerronnan kautta.

Haastattelurunko piti sisällään seuraavat aihepiirit: strategiayöhön/strategiaviestintään liittyvät käsitteet, roolit ja vastuut, vuorovaikutus ja prosessi sekä kompetenssi (ks. liite 1). Tutkimukseen osallistuneet henkilöt haastatettiin HeCan pääkonttorilla. Haastattelut pidettiin yrityksen neuvottelu- ja kokoustiloissa ja ne kestivät tunnista vajaaseen kahteen tuntiin.

Tutkimusaineistot ja niiden kuvaukset on vedetty yhteen seuraavaan taulukkoon.

Taulukko 1. Yhteenveto aineistosta

AINEISTO	KUVAUS	PRIMAARI / SEKUNDAARI
Johtajien ja esimiesten haastattelut	8 ylimpään tai keskijohdossa olevan johtajan haastattelua, jotka tuotettiin touko-kesäkuussa 2007. Nämä haastattelut analysoin tarkemmin tätä tutkimusta varten.	Primaari
Muut haastattelut	3 asiantuntijahaastattelua, 1 strategijahtajan ja 1 viestintäjohtajan haastattelua, jotka toimivat taustatietona ja lisäsivät ymmärrystä erityisesti strategiayöstä HeCassa. Yhden esimiehen haastattelun jäin analyysin ulkopuolelle alun perin sen niukan kerronnan vuoksi.	Sekundaari
Havainnoinnit	Osallistuin fasilitaattorina tai havainnoitsijana v. 2007–08 aikana useisiin yrityksen strategia-aiheisiin workshoppeihin, kokouksiin ja tilaisuuksiin. Fasilitointi ja havainnointi edesauttoivat ymmärrystä yrityksen kulttuurista, toimintatavoista ja strategiayöstä.	Sekundaari
Dokumentit	Tutustuin v. 2007–10 aikana yrityksen www-sivuihin, strategiamateriaaleihin ja muihin sisäisiin dokumentteihin, joita hyödynsin erityisesti faktatietojen tarkistamisessa tutkimusprosessin aikana.	Sekundaari

3.3 Kerronnallisen analyysin vaiheet

Sovelsin aineiston analyysissä aikaisemmin esittelemäni Riessmanin jäsenystä narratiivisesta temaattisesta ja strukturaalisesta (mikro)analyysistä (luku 3.1.2.). Käytin jonkin verran mikroanalyysitavan ideoita kehittäessäni hyödykseni myös Eero Suonisen (2002) kirjoitusta ”*Vuorovaikutuksen mikromaisen analysoiminen*” (Jokinen, Juhila & Suoninen 2002, 101–125). Kehitin analyysin edetessä edellisten pohjalta mielestäni parhaiten soveltuvan analyysitavan tätä tutkimusta ajatellen. Seuraavassa esittelen vaihe vaiheelta kulkemani matkan haastatteluaineiston ja sen analyysin parissa. Analyysiprosessi on ollut monipolvinen. Sen kulun esittäminen jälkikäteen on jossain määrin haasteellista siitäkin huolimatta, että pyrin pitämään päiväkirjaa sen etenemisestä tutkimusprosessin aikana.

3.3.1 Teemojen tunnistaminen

Analyyysin ensimmäinen vaihe: aineistoon tutustuminen, pilotointi ja teemojen hahmottaminen

Lähdin toteuttamaan analyysiä aineistolähtöisesti. Luin haastatteluaineistoa aluksi läpi kokonaisuutena ja pyrin selvittämään itselleni, mistä aineistossa sisällöllisesti puhutaan. Kerronta vaikutti tässä vaiheessa johtajien oman sekä heidän organisaationsa strategiatyön nyky- ja ideaalitilan sekoitukselta. Huomasin, että haastateltavat puhuivat paljon ”meistä”: me täällä HeCassa, me johtajina - usein miten myös viitatessaan itseensä.

Luin aineistoa tarkemmin ja päädyin siihen, että aineisto kertoo johtajien identiteetistä strategiatyön kontekstissa (eli asiayhteydessä). Myöhemmin tämä tarkentui sosiaalisesti identiteetiksi. Hahmottelin analyysin tueksi ensimmäisen version päätutkimuskysymyksestä: Miten sosiaalinen identiteetti rakentuu johtajien strategiaviestintää kuvaavissa kertomuksissa?

Otin seuraavaksi kaksi haastattelua tarkempaan käsittelyyn kokeiluluontoisesti (TJ ja E1). Tein näille haastatteluille temaattista analyysiä, ja sisällön tarkastelua ryhdytti jonkin asteinen keskittyminen sosiaalisen identiteetin rakentumispuheisiin (esim. ”minä teen näin/me teemme tai näin haluisin/haluisimme tehdä/asioiden olevan”). En tehnyt puhdasoppista rajausta sosiaalisen identiteetin enkä kertomusten raameissa, koska olin kiinnostunut tässä vaiheessa haastattelujen sisällöistä kokonaisuudessaan. Pidin kuitenkin koko ajan kiinni kerronnallisen kokonaisuuden analyysiyksiköstä.

Keskitin huomioni erityisesti strategiseen toimintaan ja tekemiseen liittyviin puheisiin. Rajausta oli väistämättä jossain määrin veteen piirretty viiva sen suhteen, oliko tuotettu toiminta strategista, operatiivista vai kenties jotain muuta. Jätin

jonkin verran aineistoa analysoimatta, jos se ei näyttänyt liittyvän tämän tutkimuksen fokukseen. Haastattelut olivat paikoin pitkiä, joten on luonnollista, että vuorovaikutustilanteessa kerrottiin itse asiasta ja toisinaan myös asian vierestä. Haastateltavat kuitenkin rakensivat sosiaalista identiteettiä pääsääntöisesti strategiатыön (eivätkä jonkin muun aihepiiriin) kontekstissa ja haastattelukysymykset kysyttiin johtajilta nimenomaan strategiатыön ja -viestinnän näkökulmista. Viime lopussa tämä oli myös tulkinnallinen näkökulmani siihen, mitkä asiat nostin analyysin kohteiksi.

Löysin haastatteluista 12–18 temaattista lyhyttä tai pidempää strategisesta toiminnasta ja sosiaalisesta identiteetistä kertovaa puhekokonaisuutta haastattelua kohti. Ryhmittelin molemman pilottihaastattelun kerronnan erilaisten pääteemojen mukaan. Alkoi selkiytyä, että teemat näyttivät vahvasti linkittyvän organisaatiokulttuuriin tekijöihin kuten arvoihin, arvostuksiin tai periaatteisiin. Puheita kokoavia teemoja syntyi kuusi yhtä haastattelua kohti. Ne poikkesivat vain hyvin vähän toisistaan.

Seuraavaksi hahmottelin pääkysymykselle kaksi tarkentavaa kysymystä: 1. Millaisia organisaatiokulttuurisia tekijöitä (arvoja, arvostuksia ja periaatteita) kertomuksissa tuotetaan? 2. Miten nämä edellä mainitut tekijät ilmentyvät johtajien toiminnassa? (Huom. Nämä kysymykset muuttuivat prosessin aikana useaan kertaan ennen kuin ne saivat lopullisen muotonsa.) Tämän jälkeen luokittelin haastatteluissa syntyneet puhekokonaisuudet sen mukaan, kuvasivatko ne parhaiten johtajan näkökulmasta nykyhetkeä, ideaalitilaa vai niitä molempia. Liitin kaikki puhekokonaisuudet ensimmäisen tutkimuskysymyksen alle. Nykyhetkeen tai nykyhetkeen ja ideaalitilaan liittyvät kertomukset liitin toisen tutkimuskysymyksen alle mutta vain niissä tapauksissa, kun kertomukset kuvasivat johtajan strategiaan liittyvää käytännön toimintaa ja tekemistä.

Lähdin laajentamaan edellisen kaltaista tarkempaa temaattista analyysiä myös lopuille haastatteluille. Arvoja, arvostuksia ja periaatteita kuvaavia teemoja muodostui kuudesta kahdeksaan haastattelua kohti. Näytti sille, että tutkimani johtajaryhmän sosiaalista identiteettiä rakensi hyvin samankaltaisiksi mielletyt ja vain vähän toisistaan poikkeavat arvot ja niin edelleen. niin ideaalitilan kuvauksissa kuin nykyhetkessäkin. Nimesin teemat tässä vaiheessa seuraavalla tavalla: vastuu, yhteistyö, vuorovaikutteisuus, läsnäolo, osallistuminen, pragmaattisuus, suorittaminen ja avoimuus.

Totesin tässä vaiheessa, että aineisto sisältää *kertomusten* ohella myös temaattisesti kiinnostavia *kuvauksia*. Havaitsin myös kahden aikaisemmin rakentamani alatumuskysymyksen olevan melko lailla päällekkäisiä. Päätin kuitenkin jatkaa muutoin samalla tavalla, mutta tein kaksi korjausta: päätutumuskysymys säilyi

muuten ennallaan, paitsi korvasin sanan kertomus sanalla kerronta. Alakysymyksiä en pitänyt lopullisina. Niiden tehtävänä oli auttaa aineistolähtöisessä analyysissä eteenpäin. Ne eivät myöskään olleet keskenään samanarvoisia, koska kysymyksen kaksi analyysi tuotti itsessään vastaukset kysymykseen yksi. Päätin tarkentaa niitä myöhemmin. Ideaalitilaan ja nykyhetkeen liittyviä kerronnallisia kokonaisuuksia en myöskään enää nähnyt viisaana erottaa toisistaan. Päätin luopua tästä varsin hankalaksi kokemastani erottelusta, koska johtajien strategiatyöhön liittyvät puheet sisälsivät monesti myös ideaalia kerrontaa. Ideaalikerronnalla siis arvotettiin toimintaa ja päinvastoin.

Analyysin toinen vaihe: aineiston tarkastelu kokonaisuutena ja temaattisten variaatioiden etsiminen

Edellisen vaiheen jälkeen lähdin pilkkomaan analysoimiani teemoja pienempiin osiin eli keskityin siihen, millaiset tekijät kuvasivat johtajien toimintaa tai ideaalitoimintaa aikaisemmin löytämiäni teemojen valossa. Kutsun edellisiä temaattisiksi variaatioiksi, joilla tarkoitan johtajien kerronnassa esiintynyttä temaattista vaihtelua. Yhdistin koko haastatteluaineiston ja tein kokeilun pragmaattisuuden teemalle. Keskityin analyysissä entistäkin tarkemmin strategiseen toimintaan ja sosiaalisen identiteetin rakentumiseen. Kokosin kaiken pragmaattisuuteen liittyvän kerronnan yhdelle dokumentille. Kokeilin myös alustavasti ryhmitellä kerrontaa erilaisten temaattisten variaatioiden mukaan. Ryhdyin samalla pohtimaan tulosten esittämistä: päätin kokeilla tulosten auki kirjoittamista yhden teeman ja sitä kuvaavien variaatioiden osalta. Analyysitapa tuntui toimivan ja päätin toteuttaa sen edelliseen tapaan kaikille teemoille.

Edellisen vaiheen kokemuksen perustella päätin jatkossa tarkastella aineistoa kokonaisuutena. En kuitenkaan missään vaiheessa kadottanut sitä, kenen haastatellun johtajan kerronnasta milloinkin oli kyse. Työkaluna Word-ohjelma ei toiminut tässä vaiheessa hyvin, joten vein koko aineiston Atlas.ti -ohjelmaan aiemmin muodostuneiden pääteemojen osalta. Tein analyysiharjoituksen kokonaisuudessaan aluksi pragmaattisuuden teemalle. Koodasin aineiston kokeilumuotoisesti ensin pragmaattisuuden teeman sisällä. Koodeja syntyi lähes 20 kappaletta.

Luin ja yhdistelin koodeja Atlaksessa, paperilla ja Word-ohjelmassa. Vein uudet yhdistetyt koodit Wordiin. Aloin kirjoittaa analyysitekstiä auki. Huomasin, että koodeja oli edelleen liikaa analyysiyksikkö ja kerronnan päällekkäisyys huomioiden. Olisin joutunut pilkkomaan kerronnan lähes väkivaltaisesti liian pieniksi osiksi, jos olisin analysoinut ja kirjoittanut tulokset auki Atlaksessa tekemäni koodauksen mukaan. Jatkoin analyysiä kokeilun jälkeen myös muille teemoille. Analyysiä tapahtui vielä pitkään Atlas-koodauksen jälkeenkin kirjoittaessani analyysitekstiä

auki. Teemojen lopullinen määrä typistyi aikaisemman päällekkäisyytensä vuoksi neljään ja niissä esiintyneiden temaattisten variaatioiden määrä kymmeneen, joiden nimet ja sisällöt selviävät tarkemmin tulosluvussa neljä.

Tein analyysiä auki kirjoittaessani valintaa esimerkeistä, jotka toisin esiin tuloksissa. Esimerkkien valintaa perustelin siltä kannalta, mitä oikeasti analyysissä halusin tuoda esiin, toisin sanoen mihin tutkimuskysymyksiin olin vastaamassa. Koin, että valitsemani esimerkit olivat tältä kannalta parhaita. Tässä vaiheessa kirjoitin löytämäni ja analysoimani teemat ja niiden variaatiot auki vielä kertaalleen.

Analyysin toisen vaiheen aikana muotoilin tutkimuskysymykset seuraavaan tapaan:

Miten sosiaalinen identiteetti rakentuu johtajien strategiatyötä kuvaavassa kerronnassa?

- Millaisiksi strategisiksi toimijoiksi johtajat tuottavat itsensä kerronnassaan?
- Millaisia kielellisiä keinoja käyttäen tämä tapahtuu?

Myös tämän jälkeen kysymykset muokkaantuivat kertaalleen. Tutkimuskysymysten lopullinen muoto ilmenee seuraavassa.

Miten johtajien sosiaalinen identiteetti strategisina toimijoina rakentuu heidän strategiatyötä kuvaavassa kerronnassa?

- Millaista strategista toimintaa johtajat tuottavat kerronnassaan?
- Millaisia kielellisiä keinoja käyttäen tämä tapahtuu?

Analyysin kolmas vaihe koski aineiston mikrotason tarkastelua, jota jäseni erityisesti jälkimmäinen alakysymys. Kerron siitä tarkemmin seuraavassa luvussa.

3.3.2 Kerronnan mikrotason tarkastelu

Analyysin viimeinen vaihe: kerronnan kielellisten keinojen tarkastelu

Jatkoin temaattisen analyysin pohjalta siten, että tarkastelin kerrontaa syvällisemmin siitä näkökulmasta, millaisia kielellisiä keinoja johtajat käyttivät sosiaalista identiteettiä rakentaessaan. Analysoin kerrontaa mikrotasolla erityisesti valitsemisani haastatteluesimerkeissä. Tämä toi edellisen analyysikierroksen lisäksi uusia ja tarkempia näkökulmia siihen, millaiset kielen ja puheen elementit rakensivat johtajien sosiaalista identiteettiä strategisina toimijoina. Toteutin analyysin myös avoimuuden (luotettavuuden) lisäämisen vuoksi.

Mikroanalyysin toteutin niin ikään aineistolähtöisesti. Huomioni analyysissä kiinnittyi aluksi erityisesti kerronnan esimerkeissä ilmenneeseen kielioppiin, tiettyihin toistuviin sanavalintoihin tai ilmaisumuotoihin sekä käytettyihin metaforiin. Lisäksi aineistosta nousi esiin lukuisia muita kielellisiä keinoja, joita esittelen tarkemmin tutkimuksen tulosluvussa neljä. Pyrin vastaamaan analyysin avulla kysymykseen, mitä kerronta itsessään teemojen sisällä oli, eli miten merkitys ja tulkinta, sosiaaliset identiteetit, rakentuivat erilaisten kerronnan piirteiden (käytettyjen kielellisten keinojen) kautta. Tavoitteenani ei missään vaiheessa ollut toteuttaa analyysiä perinteisin keskustelunanalyysin keinoin eikä dogmaattisesti noudattaa mitään tiettyä vakiintunutta tapaa tarkastella kielellisiä keinoja. Koin aineistolähtöisen analyysitavan ja oman soveltamisen vapauden antavan vastauksia esittämiini tutkimuskysymyksiin näin parhaalla mahdollisella tavalla.

Vaikka tein mikroanalyysin valitulle aineistolle analyysin kolmannessa vaiheessa, todellisuudessa näen sen kulkeneen päällekkäin kakkosvaiheen kanssa. Mikroanalyysivaihe oli kenties tästä syystä nopeampi ja selkeämpi toteuttaa, mutta sen tuoma lisäarvo kerronnallisen strategiatutkimuksen näkökulmasta esittämiini tutkimuskysymyksiin oli jopa itselleni yllätys.

4 Sosiaalisen identiteetin rakentuminen strategiatyötä kuvaavassa kerronnassa

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen empiiriset tulokset. Käyn läpi analyysin kautta muodostuneet teemat ja niiden sisältämiä variaatioita, joissa johtajat tuottivat sosiaalista identiteettiä strategisina toimijoina. Esittelen myös kielellisiä keinoja, joiden kautta kerronta erityisesti valituissa esimerkeissä tapahtui.

Vastaan tässä luvussa esittämäni tutkimuskysymykseen *miten johtajien sosiaalinen identiteetti strategisina toimijoina rakentuu heidän strategiatyötä kuvaavassa kerronnassa?* Tarkastelen kysymystä kahden alakysymyksen kautta: 1) millaista strategista toimintaa johtajat tuottavat kerronnassaan? ja 2) millaisia kielellisiä keinoja käyttäen tämä tapahtuu? Tässä luvussa koostan analyysiprosessin kaikki vaiheet yhteen kerronnan teemojen ja niissä esiintyneiden variaatioiden kuvauksen ja tulkinnan kautta.

Tässä tutkimuksessa analysoitu kerronta kietoutui kollektiiviseen sekä ajallisuuden ilmiöihin: se liikkui usein yhteisön (me) tasolla ja kertoi siitä, mitä strategiiden toiminta ja tekeminen tällä hetkellä on tai mitä sen haluttiin olevan joko omasta tai laajemman ryhmän näkökulmasta. Sosiaalinen identiteetti strategisena toimijana ilmenee tässä tutkimuksessa johtajien strategista toimintaa kuvaavassa kerronnassa eli kuvatessa sitä tekemistä, jota johtajat tuottivat yrityksensä strategiatyötä koskevassa kerronnassaan. Se vastaa tässä kysymykseen ”keitä tai millaisia me strategisina toimijoina HeCassa olemme tai haluaisimme olla”. Sosiaalinen identiteetti on tässä yhteydessä jossain määrin myös tehtäväsidonnaisiin rooleihin liittyvä ilmiö.

Aineistolähtöisen kerronnallisen analyysin tuloksena syntyi neljä johtajien sosiaalista identiteettiä rakentavaa tekijää (teemaa): **pragmaattisuus, vuorovaikutteisuus, yhteistyö** ja **vastuu**, jotka kertovat erityisesti siitä, millaisia arvoja, arvostuksia ja periaatteita tutkittu johtajaryhmä liitti yrityksensä strategiatyöhön joko nykyhetkessä toteutuvina tai ideaalitullassa strategisen toiminnan näkökulmasta. Teemaattisen analyysin tulokset avaavat tarkemmin sitä, miten strategiatyötä kuvattiin ja millaista sosiaalista identiteettiä strategisina toimijoina näissä teemoissa tuotettiin. Strategiatyö toimi johtajien kerronnassa sosiaalisen identiteetin rakentumisen kontekstina.

Sosiaalista identiteettiä strategisena toimijana tuotettiin aineistossa erilaisilla kielellisillä keinoilla. Kielellisten keinojen analyysin tulokset valottavat johtajien kerronnassa käyttämiä erilaisia kielellisiä vaikuttavuuden ja kerronnan tehon lisäämisen keinoja ja tyylejä ja sitä, miten ne toimivat kerronnassa. Nämä olivat tutkitun

johtajaryhmän strategiakielen käytölle ominaisia puhetapoja, kuten metaforien käyttöä ja tiettyjä kieliopillisia piirteitä.

Tulosluku on jaoteltu ja nimetty aineistosta nousseiden sosiaalista identiteettiä strategisina toimijoina rakentavien tekijöiden mukaisesti. Niiden alaotsikot puolestaan kertovat erilaisista kerrotuista temaattisista variaatioista ja tässä kerronnassa tuotetusta sosiaalisesta identiteetistä. Lihavoidut osuudet, erilaiset alleviivaukset ja muut tekstin tehostamiskeinot tulosluvun lainauksissa viittaavat edellä mainittuihin kerronnassa ilmentyneisiin kielellisiin keinoihin ja tyyleihin, joita käytettiin sosiaalisen identiteetin rakentumisessa. Tarkempi litteraatio- ja sitaattimerkintöjen selostus löytyy liitteestä 2. Lainauksissa käytetyt tekstin korostamiskeinot selitetään jokaisen esimerkkikuvauksen tai -kertomuksen yhteydessä erikseen.

4.1 Käytännönläheinen puurtaminen

Haastatteluaineistossa pragmaattisuus muodostui analyysin tuloksena yhdeksi neljästä pääteemasta. Pragmaattisuus oli yksi hallitsevimista teemoista käsitellyssä tutkimusaineistoissa ja se ilmeni koko haastatteluaineistossa. Se muodostui eräänlaiseksi arvoksi tai arvostuksen kohteeksi, joka rakensi johtajien sosiaalista identiteettiä strategisina toimijoina haastattelukerronnassa. Kerronta tässä yhteydessä liittyi tutkimusorganisaation strategiatyöhön käytännöllisenä asiana: strateginen toiminta liitettiin käytännön tekemisen tasolle, missä ymmärrys strategian sisällöstä ja merkityksestä oman toiminnan ja organisaation kokonaisuuden kannalta nousivat keskeiseen asemaan.

Sosiaalinen identiteetti strategisena toimijana tuotettiin pragmaattisuuteen liittyvässä kerronnassa käytännönläheiseksi, arkiseksi puurtamiseksi. Johtajien tulee osata tuoda strategia käytännön tasolle, tiimin arkeen. Tätä tuotettiin kerronnassa erityisesti kahden vastinparin - abstraktisuuden ja konkreettisuuden - kautta. Abstraktisuudella tarkoitettiin muun muassa hienoja ja tyhjiä sanoja strategiatyössä, joita ei osattu konkretisoida, saati linkittää käytännön toimintaan. Strategian nähtiin tuolloin olevan yhtäällä ja toiminnan toisaalla ja sen merkitys käytännön työssä kuvattiin muuttuvan näissä yhteyksissä lähes olemattomaksi. Strategien toimintaa tuotettiin näin strategian konkretisoimisena, jota ihannoitiin ja pidettiin toiminnassa tavoittelemisen arvoisena.

Eräs johtaja (E4) koki niin ikään tärkeäksi tehtäväkseen auttaa organisaation strategian konkretisoimista teoiksi ja herättää tunnetta omassa tiimissään onnistumisen ilosta: ”...*et hei, mehän tehdään nyt sitä strategiaa, ja se on nyt se meidän rooli*”, jolloin motivaatio syntyi tiimin strategian toteuttamisessa päivittäisen tekemisen kautta ja oman tekemisen liittämistä koko yrityksen yhteiseen tekemiseen,

strategiaan. Strategian abstraktin olemuksen muuttumista arjeksi, puheiksi ruoka-pöydissä ja kokouksissa pidettiin analyysin perusteella ideaalina, tavoiteltavana tilana, johon liitettiin edellä mainittu ilon tunne ja oivallus siitä ”...että tää, *strategiatyö tähän kantaa hedelmää. Me tehtiin nämä muutokset niin, kattokaa pojat et, tähän tuo meille onnistumista*” (TJ). Kaksi edellistä lainausta ovat myös esimerkkejä ”sosiaalisesta itsestä”, eli siitä miten johtajien kerronnassa toimijuuttaa usein tuotettiin meitä korostamalla – kuinka me tehdään yhdessä organisaation strategiaa todeksi sekä iloitaan onnistumisesta ja ollaan motivoituneita.

Seuraava kerronnan esimerkki kertoo pragmaattisuuden teemaan liittyen siitä, kun strategia on sitä, mitä johtaja ja hänen tiiminsä tekevät käytännössä. Strategian tulee tukea tiimin toimintaa. Sanana strategia oli kyseisen johtajan mukaan jollain tapaa ”inflatoitunut” (menettänyt merkityksensä), joka selittää osaltaan hänen tapansa pyrkiä konkretisoimaan strategiaa käytännön toiminnaksi piilotelevalla tavalla. Strategia ohjaa toimintaa, mutta ennen kuin näin voi tapahtua se täytyy piilotellen, taitavasti muistutellen isosta kuvasta ja perustellen ankkuroida tiimin käytännön tekemiseen.

Esimerkkikuvaus 1: Pieniä muistutuksia

*”Joo, se ei oo mulle **peikko**, mut alaisille lähinnä. Et se että miten mä vien sitä mun tiimiin niin en mä hirveesti halua korostaa että tää on nyt niinkun **juhla-va** strategia ja.. Ehkä se tulee siellä puheen lomassa, semmosina pieninä muistutuksina jossain kohtaa. Et niin, et tähän myös nyt sitten tukee sitä meidän strategiaa ja siksi me tehdään. Et ne on niitä semmosia, ehkä niinkun pieniä **ankkurointeja** aina siihen tekemiseen. Et ei niinkään että, kaikki lähtee hienosti jostain, että täällä on [meidän yritys] ja sitten täällä me [tiimi]. Että joskus sekin, mut et suuremmaks osaks niin, vaan sitä että se tulee sitten, siellä tekemisen ohjaamisen lomassa.” (E4).*

Kielellisten keinojen tarkastelu edellisessä lainauksessa ilmentää, että strategia on vertauskuvallisesti ”peikko”, pelottava satuhahmo kyseisen johtajan omille johdetaville. Peikkovertauskuva välittää vahvan assosiaation kummajaiseen, jota on pelottava lähestyä. Se toimii kerronnassa eräänlaisena tehokeinona, joka korostaa strategia-sanana ennen kaikkea hankalana koettua luonnetta. Tässä yhteydessä johtaja tuottaa osaltaan myös omaa toimintaansa: hän ei halunnut korostaa strategiaa juhlavana asiana, vaan pyrki omassa toiminnassaan piilottamaan strategia-sanana muun puheen lomaan. Ankkuroinnin metafora kerronnassa tuo esiin strategian kiinnittämisen käytännön tekemiseen. Tässä yhteydessä kerronnan tehoa pyrittiin lisäämään käyttämällä vastinparia juhlava – arkinen (ts. abstrakti – konkreettinen). Sosiaalinen identiteetti strategisena toimijana tuotettiin tässä yhteydessä strategian

tuomisena osaksi johdettavien arkea.

Vaikka kerronta liikkuu lainauksessa aluksi individualistisella tasolla, se muuttuu lainauksen puolella välissä kollektiiviselle tasolle. Kerronnassa aletaan korostaa strategiaa ja siihen liittyvää tekemistä yhteisenä asiana, me-ilmaisujen muodossa, viittaamalla meihin yrityksenä sekä tiiminä. Strategia on kerronnassa yhteinen asia, sosiaalinen ilmiö.

Seuraavassa esitän pragmaattisuuden teemasta tunnistamiani kerronnan variaatioita, jotka avaavat tarkemmin kerronnassa tuotettua sosiaalista identiteettiä strategiana toimijoina kyseisessä teemassa. Ensimmäiseksi käsittelen strategian kielen omaksumista ja toiseksi yhteisen ymmärryksen luomista.

4.1.1 ”Strategian kielen” omaksumista

Strategian kieli oli analyysin perusteella eräs keskeinen tekijä, jonka kautta sosiaalista identiteettiä strategisena toimijana tuotettiin kollektiivisesta näkökulmasta. Strateginen toiminta ilmeni strategian kielestä kerrottaessa erityisesti yhteisen ”strategiakielen” omaksumisena. Abstraktius – konkreettisuus -tarkastelutasolla strategiatyön haasteisiin liitettiin globaali yritys, jonka yksi kompastuskivistä oli strategian haastavana koettu kieli, mihin emoyhtiö antoi omat vaikutteensa. Emoyhtiön kulttuuriin liittyvä englannin kielenkäyttö nähtiin suomen kieltä väljempänä, jolloin myös strategiakielessä esiintyi sanoja, joilla ei joidenkin johtajien mukaan tarkoiteta mitään. Johtajat korostivat useassa yhteydessä tyhjien ja hienojen strategiaan liitettävien sanojen ja juhlapuheiden hankaloittavan strategian konkretisointia käytännön toiminnaksi. Eräs johtaja kuvasi tätä strategia-abstraktiuden ilmentymää ”*strategia-bullshitiksi*” (E4).

Strategiaviestinnän edetessä paikalliselle - eli Suomen maaorganisaation tasolle - ”ei mitään tarkoittavien sanojen” tulkinta pyrittiin joissakin tapauksissa kuitenkin ottamaan liian konkreettisesti. Näissä yhteyksissä haluttiin esimerkiksi luottaa siihen, että maajohtaja (toimitusjohtaja) osaa kertoa, *mitä strategia meille tarkoittaa*. Haastattelukerronnan perusteella paikallisella strategiaviestinnällä näytti olleen huomattavaa merkitystä johtajien strategiaan liittyvässä tulkinnassa. Se tulisiko viestinnän tapahtua suomen vai englannin kielellä, jakoi kuitenkin johtajien mielihiteitä.

Haasteet ”strategiakielessä” kulminoituivat siis hyvin pitkälle abstrakteihin sanoihin ja lauseisiin sekä suomen ja englannin kielen translaatioon, keskinäiseen sekoittumiseen ja monitulkintaisuuteen. Tyypillisesti johtajat kuitenkin myös itse tuottivat kerronnassa suomi-englanti -ilmauksia joko tehostamaan kerrontaa, kiertämään epäkorrekteja tai suoria ilmaisuja tai toisinaan sanat englanniksi

yksinkertaisesti löytyivät suomenkielisiä helpommin kertomaan kulloisestakin asiasta. Englanti-suomi -ilmaisujen käyttö puheessa oli kuitenkin selvästi ristiriidassa sitä koskevan kritiikin kanssa.

Sosiaalinen identiteetti strategisena toimijana liittyi myös haluun käsitellä strategiaa kärsivällisesti, ajan kanssa, *yhdessä*, ja ymmärtää strategisia asioita tätä kautta paremmin ja syvällisemmin. Seuraavassa esitän ylimmästä johdosta nousseen yksittäisen näkökulman aiheesta. Haastateltu johtaja korosti ylimmän johdon välistä keskustelua, jotta yhteinen ymmärrys strategiasta ja siihen liittyvistä käsitteistä lisääntyisi ja selkiytyisi. Kuvauksen perusteella ylimmässä johdossa ei ollut käytetty riittävästi aikaa yhteiseen keskusteluun siitä, miten strategia ymmärretään.

Esimerkkikuvaus 2. Tuhannen viidakko

*”Mun mielest se ei oo ihan mutkatonta, ohan erinäisiä kursseja käyty ja keskusteluja ja muuta siitä, mut että sit joku yritys vähän tulkitsee niitä kans vähän omalla tavallaan, niin se vois olla, mä puhun siitä johtoryhmän keskustelusta, niin **me tarvitaan** ehkä yks johtoryhmän keskustelu myöski ihan siitä, et miten **me hahmotetaan** et mitä on visio, mitä on missio, mitä on strategiat, mitä on strategiset teemat, ku meilläki pyörii ihan sellasia että, on strategic initiatives ja keys success factors ja strategic teams ja, se terminologiaki on semmonen niinku tuhannen viidakko, niin tavallaan sieltä, et **me keskitytään** nyt näihin ja tällä **me tarkotetaan** tätä, niin ihan siis sellanenkin keskustelu, eli se että mitä **me ymmärretään** strategialla ja mitä **me ymmärretään** sen sit erilaisilla osa-alueilla, niin ihan semmonen niinku, ehkä semmonen, yhteinen tai ois semmonen selkeyttävä yhteinen ymmärrys siitä.” (J2).*

Kielellisiä keinoja tarkasteltaessa tämän esimerkin johtaja puhui aiheesta vahvasti me-tasolla. Me-pronominin/subjektin käytöllä hän korostaa ylimmän johdon yhteisen ymmärryksen merkitystä strategiayön onnistumisessa. Kerronta tässä lainauksessa on (huom. litteraation mukaan) yhtä lausetta, missä se etenee me-subjektin ja toimintaa hahmottavien verbien kautta kohti tavoiteltavaa yhteistä ymmärrystä: **me tarvitaan -> me hahmotetaan -> me keskitytään -> me tarkotetaan -> me ymmärretään**. Aikamuotona hän käyttää preesensia ikään kuin vakuuttaakseen, että näin todella tehdään. Osin aikamuodon käyttö viittaa myös ideaalitilaan, jossa ”me ymmärretään”.

Kyseinen johtaja myös kuvasi osuvasti viidakkovertauskuvaa käyttäen, kuinka monisävyistä yrityksen strategian kieli on. Kyseistä vertausta hän käytti kerronnassaan tehostaakseen mielikuvaa vaikeasti kuljettavasta maastosta ja kuvasi strategiaan liittyvää terminologiaa viidakoksi, joka pitäisi selvittää yhteisesti keskustelemalla. Johtaja nostaa kerronnassaan esimerkkeinä englanninkielisiä termejä, joista

ei ole olemassa yhteistä ymmärrystä ja tehostaa näin kerrontaa sanojen *strategic initiatives, key success factors* ja *strategic teams* avulla. Englanti-suomi -puhetapa ei helpota vaan pikemminkin sekoittaa yhteistä ymmärrystä strategiasta.

4.1.2 Yhteisen ymmärryksen luomista

Edellä esitin sosiaalisen identiteetin rakentumista strategisena toimijana strategian kielen (terminologian) näkökulmasta. Aiheeseen liittyy läheisesti ymmärrys strategian sisällöstä. Käsittelemme aihetta tässä yhteydessä vielä tarkemmin yhteisen ymmärryksen luomisen näkökulmasta. Yhteisen ymmärryksen teemassa strategien toiminnassa pidettiin merkityksellisenä sitä, että strategisista asioista puhutaan useasti ja katsotaan, että ihmiset myös ymmärtävät sanat ja puheet - sen mistä strategiassa on käytännön tasolla kysymys. Ollakseen uskottava ja luotettava johtaja tarvitsee tietoa taustalla olevista asioista. Tämä edesauttoi johtajien mukaan strategian konkretisoimisessa ja strategisten muutosten perustelussa omille johdettaville. Konkretisointia ja *jalkauttamista* - niin kuin useat haastateltavat tätä ilmiötä kuvaivat - kerrottiin tarvittavan jatkuvasti.

Aineistossa ilmeni tutkitun yrityksen kulttuuriin liittyvä operatiivisuuden ja impulsiivisuuden piirre ja haaste, joka linkittyi ymmärrykseen ja sen lisäämiseen strategiasta sekä tehdyistä valinnoista. Tällä taas oli vaikutusta käytännön tekemiseen. Eräs haastateltu johtaja (E4) kertoi, että koko organisaation tapa tehdä asioita oli varsin operatiivinen: asioita säännättiin tekemään, eikä pysähdetty pohtimaan, tehdäänkö oikeita asioita nimenomaan suhteessa strategiaan. Johtajilta odotettiin tuloksia nopeasti, vaikka realiteetit muutosten toteuttamisessa kuitenkin ymmärrettiin. Eräs johtaja kiteytti asian muutostilannetta kuvatessaan sanomalla ”*Et täällä on kyllä niinkun maratonlaji.*” (E4). Ihmisille tulisi suoda enemmän aikaa miettiä asioita pidemmälle tulevaisuuteen.

Liiallisesta operatiivisuudesta ja sääntämisestä ei aina seurannut hyvää myöskään tiimitasolla. Yksi haastatteluista johtajista kertoi epäonnistuneensa omassa toiminnassaan (strategiaviestinnässään), koska hän ei varannut riittävästi omille johdettavilleen aikaa ymmärtää strategiaan liittyviä asioita. Etukäteen ei tullut huomattua, että omien johdettavien ymmärrys ei lähtökohtaisesti ollut samalla tasolla kuin hänellä itsellään. Alkoi kilpajuoksu, ja kyseinen johtaja otti varaslähdön. Johtaja tuottaa seuraavassa kertomuksessa itsensä toimijaksi, jonka tehtävänä on viedä strategia käytäntöön ja auttaa omia johdettavia ymmärtämään, mitä strategian kannalta käytännön tasolla halutaan ja edellytetään, jotta ihmiset lähtisivät toimimaan yhdessä.

Esimerkkikertomus 3. Varaslähtö

Haastateltava (E5): ”Joo, siis epäonnistumisistahan ehkä oppii enemmän vielä että, eli, kyl mul on yks semmonen kokemus, täst on nyt jonki aikaa, ja se oli varmaan tällasia ihan ensimmäisiä cross-funktionaalisten tekemisten kanssa niin, se et ku lähdetään strategiseen työskentelyyn, itse sisäistänyt jo paljon asioita, ja sä oot miettiny et näin se menee eteenpäin tää on se tie mitä se vaatii, ja alat antaa sitä tehtävää eteenpäin et siihen liittyy tiettyjä osa-alueita ja nää ja nää ihmiset tekee yhdessä, ja sit tehdään yhteenveto ja näin.

Kyl siinä sitte kävi niin, että ku mä olin sitä **matkaa** jo **juossu**, niin mä en osannu sitä tarpeeks hyvin selvittää, ja antaa niille ihmisille aikaa, omaksua sitä juttua, ja sit se piti alottaa tietyllä tavalla uudestaan. Et semmonen et, ei pidä odottaa liian lyhyessä ajassa **hirveitä suorituksia, ja omaksumista**, ennenkä sitte menee sitte käytäntöön niin siinä pitäis olla kärsivällinen.”

Haastattelija: ”Oon aikasemminki kuullu vastaavasta, et monesti jos on ite ollu tekemässä sitä strategiaa ja pohtinu sitä kauemmin, niin sitten olettaa jotenki että kyllähän ne sit ymmärtää.”

Haastateltava: ”Mm, et mä olin **juossu** jo melkeen sen **100 metriä kun toiset oli kiipeämässä telineisiin.**”

Haastattelija: ”Mut kuten totesit, niin näistä melkein oppii aina eniten.”

Haastateltava: ”Et se on varmaan se et ku ite on alottanu ensimmäisenä täällä, niin sitte se oma kokemus jo autto siihen että ei **karahda** sille **kivelle** ensimmäisenä.”

Kielellisten keinojen tarkastelussa edellä esitetty kertomus on ajallisesti etenevä ja tiettyä tapahtumaa kuvaava kokonaisuus. Se alkaa johdannolla ja tapahtuu toisessa persoonassa, vaikka johtaja selvästi kertoo alusta asti omasta epäonnistumisen kokemuksestaan strategian toimeenpanossa. Tällaista kerrontatapaa käyttämällä hän pyrki aluksi pehmittämään tapahtunutta. Edellinen viitanee myös siihen, että haastateltava antaa ymmärtää tällaisen toimintatavan olevan yleistä koko yrityksessä. Toisin sanoen strategiseen työskentelyyn osallistuu tietyt henkilöt, jotka ovat mietineet ja sisäistäneet asioita ja tehneet suunnitelmia muille valmiiksi toteutettaviksi. Epäonnistumisen kokemus syntyi kerronnan mukaan siitä, kun ”*alat antaa sitä tehtävää eteenpäin*” ja tämä tapahtui liian nopeasti.

Kertomus muuttuu toisesta persoonasta minämuotoiseksi siinä kohdassa, kun kertoja ottaa käyttöönsä metaforat. Esimerkkikertomuksesta voi huomata, että kyseinen johtaja käytti keskeisimpänä kerronnan tehokeinona urheilumetaforaa

vertaamalla omaa toimintaansa sadan metrin pikajuoksuun. Hän pyrki tuomaan esiin metaforan avulla asian keskeisimmän seikan eli hätäisyyden ja kiireen omassa toiminnassaan. Kyseinen kerrontatyö tehostaa selvästi myös aiemmin kerrottua kärsivällisyyden puutetta ja liian kovia odotuksia omilta johdettavilta, kun hän viittasi ”hirveisiin suorituksiin”, joihin omat johdettavat eivät pystyneet. Kertomuksen lopuksi haastateltu johtaja totesi, että omalla kokemuksella on merkitystä onnistumisessa. Hän kertoo metaforaidea hyödyntämällä kivelle karahtamisesta (vrt. karrikolle ajaminen veneellä), jolla hän todennäköisesti viittaa kokemuksensa lisäämään varmuuteen omasta onnistumisesta ja ymmärryksestä strategiatyössä.

Temaattisessa analyysissä nousi yhteiseen ymmärrykseen liittyen esiin myös erilaisia konkreettisia keinoja ja välineitä, joiden avulla johtajat pyrkivät toiminnassaan lisäämään omaa tai omien johdettaviensa ymmärrystä strategiasta. Asiat eivät välttämättä aina olleet helppoja ja yksinkertaisia, jonka vuoksi perehtymistä ja valmistautumista strategian käsittelyyn tarvittiin. Myös delegointia siinä mielessä, että omat johdettavat joutuivat perehtymään strategiaan itsenäisesti ennen yhteistä keskustelua, pidettiin hyvänä keinona lisätä omien johdettavien ymmärrystä aiheesta. Myös strategian konkretisointia henkilökohtaisella tasolla korostettiin useassa eri yhteydessä. Kysymys edellisessä oli strategian toteuttamisen helpottumisesta. Samanaikaisesti tämä lisää haastattelujen perusteella oman työn merkitystä ja arvostusta sekä tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa yrityksessä tapahtuviin asioihin.

Eräissä haastattelussa strategia nähtiin merkittävänä monenlaista ymmärrystä lisäävänä välineenä - *polkuna tai tienä*, joka itsessään helpottaa asioiden jäsentämisessä ja perustelemissa, ohjaa ja auttaa hahmottamaan, mitä juuri minulta odetaan. Lisäksi strategian koettiin auttavan sen arvioinnissa, miten oma työpanos on edesauttanut organisaation strategian toteutumista. Tässä kohtaa korostettiin asioiden konkreettista luonnetta, tarkkaa tasoa. Ymmärryksen lisäämisessä yhtenä toimivana välineenä mainittiin tarinat, ”...*siis ihan konkreettiset tarinat, joissa ihmisille tapahtuu jotakin*” (E3). Tämän uskottiin valottavan strategiaa ihmisille paljon paremmin kuin kirjatut abstraktit lauseet.

Eräs johtaja tuotti sosiaalista identiteettiään strategisena toimijana kertomalla kertomuksen siitä, miten hän käytännössä konkretisoi strategiaa ja näytti suuntaa omille johdettavilleen, jonka kautta syntyi ymmärrys ja oivallus siitä, miten ”me ja meidän tekeminen” liittyy kokonaisuuteen. Keskustelu oman tiimin kanssa oli kyseiselle johtajalle ja hänen tiimilleen hauska ja innostava kokemus. Strategian konkretisoituminen näytti olleen keskustelun paras anti, johon päästiin huolellisella strategiamateriaalin läpikäymisellä. Johtaja korosti lopuksi vielä dokumentoinnin tärkeyttä, joka ikään kuin paketoiki käydyn keskustelun.

Esimerkkikertomus 4. Oli hauskaa!

*”**Me käsiteltiin** strategiaa siellä sillä tavalla, et **me** itse asiassa **lähettiin** liikkeelle, mä näytän sulle tän kalvon, mis on tavallaan, tää oli tavallaan raamina, mis **meil on** ylhäällä visio ja alhaalla on **meiän missio**, ja sitte on **meiän** nää **strategiset teemat**. Niin **käytiin sitte läpi** sillä et keskustellen, et mitkä nää valinnat nyt on, ja sit **sen jälkeen käytiin läpi**, että jokainen näist tavallaan teemasta ja **me käytiin** ihan **läpi** siitä, et miten tavallaan, miten **me ja meiän tekeminen** liittyy tohon ja **käytiin läpi** kaikki nää teemat ja ihan listattiin sieltä. Oli hauskaa, et oma **tiimi koki**, et sano, et **hei nyt tää rupes tuntuun ihan konkretialta**, et kun se niinkun, keskustellaan ensin mist on kysymys ja sitte se, et okei, miten se **liittyy meihin** ja sit ku **me viel ruvetaan** muotoilemaan sitä, niin **siit tuli** semmosta niinkun **konkretiaa**, ja se **tuntu siltä**, et se on se mitä ihmiset kaipaa, et ei se pelkkä keskustelu vaan siit jää ns. joku dokumentti, et vaik ei se oo täydellinen, mut se on se, mitä **me aatellaan**, et näin **me liitytään**, et tulee se oivallus, et **mehän liitytään** tähänki ja **me liitytään** tähänki, joo.” (J2).*

Kielellisten keinojen tarkastelussa voi huomata, että johtajan kertomus lähtee liikkeelle välittömästi me-pronominilla/subjektilla, **me käsiteltiin**. Lisäksi hän tehostaa yhteistä ymmärrystä liittymisenä yrityksen kokonaisuuteen ja korostaa *”**meiän visiota, meiän missiota ja meiän strategia teemoja**”*. Tämä leimaa kertomusta koko matkalta. Kyseinen johtaja käytti kerronnan tyylinä *meitä* korostamalla sitä lähes jokaisessa yhteydessä.

Kertomus edellisessä esimerkissä voidaan itsessään nähdä eräänlaisena kielellisenä keinona, jossa esiintyy tiimi ja tiimin vetäjä, se etenee tietyissä episodeissa ja siihen liittyy ajallisuus. Alleviivaukset kertomuksessa osoittavat kertomuksen ajallista etenemistä aluksi imperfektissä, missä tapahtumat kuvataan (huom. välissä sisällöllisesti tarkentavaa kerrontaa preesensissä, mutta paluu pian imperfektiin): *me käsiteltiin -> me lähettiin -> me käytiin -> oli hauskaa -> tiimi koki* jne. Huipukohtana kertomuksessa voi pitää sitä, kun johtaja esittää tunneilmaisun *”oli hauskaa”*. Kertomuksesta huokuu edelliseen viitaten innostus tekemisessä, ja ilmaisu *”hei nyt tää rupes tuntuun ihan konkretialta”* tuo kerronnassa tätä myös osaltaan esiin.

Kertomus päättyy preesensiin: *me aatellaan -> me liitytään*, joista jälkimmäistä toistetaan lopussa kolmeen eri kertaan. Nämä aikamuodot ja toistot korostavat kerronnassa tiettyä uskoa, varmuutta ja ymmärrystä siitä, että *”mehän liitytään”* tiiminä koko yritykseen ja sen strategiaan, mikä tapahtui asioiden konkretisoinnin ja yhteisen keskustelun kautta. Me-ilmaisut viittaavat tässä *yhteneväisyyden* tunteeeseen meistä, liittymisestä yhteiseen päämäärään.

Pragmaattisuuden teemassa tuotettu sosiaalinen identiteetti strategisena toimijana

on strategisen toiminnan ja käytettyjen kielellisten keinojen osalta vedetty yhteen alla olevaan taulukkoon.

Taulukko 2. Pragmaattisuus: Sosiaalisen identiteetin rakentuminen strategisena toimijana (keskeisiä esimerkkejä)

TUOTETTU STRATEGINEN TOIMINTA	KÄYTETYT KIELLISET KEINOT
<p>Käytännönläheinen puurtaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategiakielen omaksumista ➤ Yhteisen ymmärryksen luomista <div style="border: 1px dashed black; border-radius: 50%; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">delegointia</p> <p style="text-align: center;">taustatietojen selvittämistä</p> <p style="text-align: center;">jatkuvaa perustelua ja suunnan näyttämistä</p> <p style="text-align: center;">konkretisointia</p> <p style="text-align: center;">kärsivällistä tekemistä</p> <p style="text-align: center;">dokumentointia</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vastinparit ▪ metaforat, vertauskuvat, sanonnat, vaihtelevat sanavalinnat ▪ englantia–suomi -sekoitus ▪ persoonapronomini-ilmaisuudet: erit. mon. 3 pers., yks. 1. pers., (y2) ▪ aikamuodot: preesens-painotteisuus, kertomuksissa mennyt aikamuoto ▪ tunnetilailmaisut ▪ muut yksittäiset keinot

4.2 Vuorovaikutteinen tekeminen

Vuorovaikutteisuus muodostui analyysin perusteella arvoksi tai arvostuksen kohteeksi, jonka kautta sosiaalista identiteettiä strategisina toimijoina tuotettiin haastattelukerronnassa. Vuorovaikutteisuus oli analyysin perusteella yksi keskeisimmistä teemoista koko aineiston tasolla. Arvottava kerronta tässä yhteydessä liittyi erityisesti strategiatyössä kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Sosiaalinen identiteetti strategisena toimijana tuotettiin avoimena keskusteluna ja viestintänä, ryhmässä työskentelynä sekä tilanneherkkänä taiturointina.

Kaiken kaikkiaan vuorovaikutteisuuden teemassa johtajat arvostivat organisaation strategia-työssä kasvokkaista vuorovaikutusta ja pitivät sitä jossain määrin parempana kuin ei-kasvokkaista vaihtoehtoa. Eräs johtaja kiteytti asian näin: ”...Koska must se on typerintä mitä voi olla, et istutaan tuol lasikopissa päivät, ja ollaan olevinaan tehokkaita ku asioita saa naamakkain niin paljon paremmin hoidettua.” (E1). Sähköinen viestintä voi toimia vain tukena.

Myös toimitusjohtaja yhtyi osin edelliseen ja korosti tekemisessään ihmisten kohtaamisen ja läsnäolon merkitystä. Hän kiteytti asian merkitystä tuottamalla sosiaalista identiteettiä strategisena toimijana seuraavasti:

”...Mut jos me lopetetaan vartti ennen ku mul on seuraava tilaisuus, ni mul on itsestään selvää et mä hakeudun jonneki kerrokseen, vaikuttamaan, kun et mä meen hissil yl-, kymmenen minuuttii näpyttelen tietokoneella tuolla. Se on itsestäänselvyys. Mul ei tuu mieleen et mä meen sinne kattoo onks tääl jotain mielenkiintosii meilei. Vaan mä menen johonki ja, kenet mä saan kiinni ni mä kehittelen jonku hyvän tarinan.” (TJ).

Vaikka ihmisten välistä, kasvokkaista vuorovaikutusta pidettiin toiminnassa ideaalina, haasteistakin kerrottiin, jotka tässä yhteydessä liitettiin koko organisatoriselle toiminnan tasolle. Aina kaiken vuorovaikutuksen ei tarvitsisi lähteä tiukasta ”bisnesnäkökulmasta”. Arkeen tarvittiin myös luovaa ja vapaata keskustelua ja vuorovaikutusta ihmisten kanssa (E4, J2). Näissä tilanteissa voi syntyä hyviä ajatuksia ja ideoita arjen työhön, vaikka lähdetäisiin ”hömpänäkökulmasta” liikkeelle. Tällaisen keskustelun vähäisyyteen yhdistettiin jatkuva kiire.

Seuraavaksi esitän tarkemmin vuorovaikutteisuuden teemasta tunnistamiani kerroksen variaatioita, joissa sosiaalista identiteettiä strategisena toimijana rakennettiin. Ensimmäisenä käsitelen avointa keskustelua ja viestintää, tämän jälkeen ryhmässä työskentelyä ja lopuksi tilanneherkkää taiturointia.

4.2.1 Avointa keskustelua ja viestintää

Johtajien puheista välittyi sellainen kuva, että kyseisessä yrityksessä vallitsi varsin salliva, avoin ja keskusteleva kulttuuri. Keskustelun ilmapiiriä ja yhteishenkeä pidettiin pääsääntöisesti hyvänä. Tällainen ajattelu- ja toimintatapa oli mielletty koko organisaation tasolla, mutta se oli ominaista myös johtajien vetämien tiimien tekemisessä.

Seuraavassa on esimerkkikertomus siitä, kun eräs haastatelluista johtajista käsittelee strategioita oman osastonsa kanssa. Interaktiivinen työskentely onnistui erittäin hyvin, kun ryhmän jäsenet innostuivat keskustelemaan ja ottamaan asioihin kantaa. Kertomuksessa johtaja tuottaa sosiaalista identiteettiä strategisena toimijana kertomalla sallivasta tekemisen ilmapiiristä, joka mahdollistaa erilaisten mielipiteiden esittämisen.

Esimerkkikertomus 5. Ilman rajoituksia

Haastateltava (E5): *Mä en nyt muista millon se oli kun näitä strategioita käsiteltiin, **me tehtiin** niin, et ku [meillä] on neljä päästrategiaa, niin **mietittiin** jokaisen strategian kohdalta että miten **me** [--] sitä **toteutetaan**, konkreettisia asioita mitä se tarkoittaa, ja, ihan konkreetian työskentelyä, ja sitte **määriteltiin** sinne periaattees itsellemme alataavotteet, kunkin strategian kohdalta.*

Haastattelija: *Teitteks te näitä joissain ryhmissä vai..*

Haastateltava: *Joo tehtiin. Käytiin sitä keskustelua, et **me tehtiin** ryhmätöitä niitä ja, **opponoitiin toistemme ajatuksia** ja mun mielestä se oli erittäin onnistunu juttu.*

Haastattelija: *Minkä takia se oli onnistunu juttu?*

Haastateltava: *Mun mielestä siellä ihmiset oli hirveen, innostuneita **keskustelemaan** ja innostuneita **kehittämään** ja, **miettimään** sitä juttua et se oli hyvin interaktiivista, ja hyvin semmosta et ihmiset otti kantaa. Mut sehän vaatii myös semmosen ilmapiirin, et siin ei oo sellasia rajoituksia ettei sais sanoa omia mielipiteitään ja, olla eri mieltä ja, niin pois päin.*

Kielellisten keinojen tarkastelussa voidaan huomata, että edellinen kertomus itsessään muotoutuu rakenteellisesti ja sisällöllisesti haastateltavan ja haastattelijan välisen jaksottaisuuden kautta. Vieruspareja eli puheenvuorojen vahvoja kytköksiä esimerkkikertomuksessa ilmentävät haastattelijan kysymykset ja haastateltavan vastaukset. (Vrt. Suoninen 2002, 113.) Johtajan sosiaalinen identiteetti strategisena toimijana rakentui tässä yhteydessä hyvin pitkälle johtajan ja hänen osastolaistensa välisenä ryhmätyönä. Tätä korostaa kerronnassa käytetyt viittaukset meihin: **me tehtiin** -> (**me**) **mietittiin** -> **me toteutetaan** -> (**me**) **määriteltiin** ja niin edelleen. Johtajalle oli kertomuksen mukaan tärkeää korostaa me-muotoisuuden kautta sitä, että strategiaa on työstetty yhdessä vuorovaikutteisesti, hyvässä ilmapiirissä, ilman rajoitteita, joista onnistumisen kokemus syntyi. Hän tehostaakin kerrontaa ihmisten innokkuudesta sanavalinnan hirveen kautta.

Aineiston temaattisen analyysin perusteella johtajat voivat toiminnassaan itse vaikuttaa myönteiseen keskustelukulttuuriin kannustamalla johdettaviaan avoimeen vuorovaikutukseen, rohkaisemalla, sparraamalla ja jatkuvasti kommunikoinnilla. Erään johtajien kerronnassa koko organisaation keskustelukulttuuria erilaisissa tilanteissa kuvattiin sanoilla samantyylinen henki, jota leimaa avoimuus, positiivisuus ja energisyys. Eräs haastateltu johtaja kuitenkin kertoi, ettei kaikissa asioissa eri osastojen välillä oltu vielä löydetty yhteistä tapaa toimia, eikä vuorovaikutus ja

keskustelu olleet toivotulla tasolla. Osittain tätä selitti yrityksen tilanne, missä usean eri osaston johtajan paikka oli avoinna. Vuorovaikutuksen puutteella oli johtajan mukaan omat seurauksensa: *”...Et sitten helposti tietysti voi tulla niitä tilanteita, että tulkitaan jotain asiaa vähän eri tavalla tai ymmärretään eri tavalla.”* (E2).

Sosiaalista identiteettiä strategisena toimijana tuotettiin avoimuuden ohella taitavan viestinnän ja ”suoruuden” näkökulmasta. Johtajat kertoivat haastavista strategian viestintään liittyvistä tilanteista, jotka liittyivät avoimuuteen yritystasolla. Kaiken kaikkiaan koko yrityksen kulttuurissa (globaalissa mittakaavassa) viestinnässä oli menty selkeästi aikaisempaa avoimempaan suuntaan. Seuraavassa esimerkissä kuvattu avoimuuteen liittyvä tilanne kertoo viestinnästä YT-neuvotteluprosessissa. Tässä esimerkissä hän tuottaa itsensä (implisiittisesti) strategiksi, jolle hyvällä ja avoimella viestinnällä on merkitystä.

Esimerkkikuvaus 6. ”Ehkä” parempaa viestintää

*”Jaa. No ehkä tossa, en tiedä olisiko se nyt niin epäonnistunu, mutta se olis voinu mennä ehkä vielä paremmin, niin oli tää kun meillä tuli tää **streamlining** ja tuli muutoksia [---] paljon, niin tavallaan siitä tiedottaminen nimenomaan myös siinä prosessin aikana, ja ehkä se prosessin päätettyäkin vielä jotenkin avoimemmin ja tehokkaammin. Et mä ymmärrän, et siellä on asioita, jotka on sellasia, joita ei voi kaikille avoimesti kertookaan, mutta ehkä kuitenkin jotakin olis toivonu vähän enemmän siihen viestintään.”* (E2).

Esitettyssä esimerkkikuvauksessa johtaja käyttää kerronnassaan kielellisiä keinoja erityisesti puheen pehmentämisessä: *ehkä, en tiedä olisiko se nyt niin, olis voinu mennä ehkä, vähän enemmän*. Kiinnostava yksittäinen huomio kiinnittyy englanninkieliseen sanaan **streamlining** (suom. sopeuttaminen), jonka käyttö oli yleistä kyseisen yrityksen johtajien puheessa. Sanan käyttö oli tulkintani mukaan yrityksen tapa puhua ikävästä strategisesta muutoksesta, mikä pehmensi kielteistä mielikuvaa siitä, mitä suomenkieliset sanat irtisanominen ja YT-neuvottelut yleisesti välittävät.

Myös eräs toinen johtaja kertoi käytännön toiminnan haasteesta, joka liittyi strategian toimintaan viestijänä. Johtajat eivät aina pystyneet valmistautumaan etukäteen tiettyihin tilanteisiin. Kyseisen johtajan mukaan olisi tärkeää tietää tulevista viesteistä ennen omia johdettavia, jotta niitä ehtisi käymään läpi kollegoiden kanssa. (E1). Uutisoinnin luonnetta määrittää pörssiyritystä koskevat säännöt, mutta paikallisella tasolla voitaisiin haastattelujen perusteella enemmän käydä esimiesten kesken strategisia asioita yhdessä läpi. (Huom. operatiivisissa asioissa tähän liittyen oli kyseisen johtajan kerronnan perusteella onnistuttu paremmin.)

Yleisesti viestintään liitettiin myös pelkoa siitä, että omat johdettavat kuulisivat

muutoksista toisaalta. Tähän ehdotettiin yhdeksi ratkaisuksi vieläkin selkeämpää yhteistä sopimusta tai linjaa esimiestasolla siitä, mitä kerrotaan ja mitä ei. (E3). Edelliseen liittyen eräs johtaja totesi, että tilanteissa joissa viesti tulee korporaatio-tasolta kaikille yhtä aikaa, omat johdettavat odottavat vastauksia siihen, mitä uutinen merkitsee meille. Strategien tehtävänä näissä tilanteissa oli nopeasti reagoida ja tuoda aiheeseen oma tulkintansa. Hän piti kaiken kaikkiaan parempana vaihtoehtona haasteista huolimatta kuitenkin sitä, että yrityksen viestinnässä ollaan avoimia. Globaalien ja paikallisten strategisten valintojen yhteensovittaminen ei kuitenkaan ollut strategien toiminnassa aina helppoa. (E4).

Strategisista asioista viestimistä avoimesti omille johdettaville pidettiin erittäin tärkeänä asiana. Vastauksia tulee antaa tähän hetkeen, mutta myös ”strategista näkymää” (tulevaisuutta) pitää hahmottaa, koska se luo ihmisiin turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta siitä, että ”*jollain on homma hanskassa*” (J1). Avoimuutta pidettiin tärkeänä niin ikään ylimmän johdon toiminnassa. Esimerkiksi toimitusjohtaja korosti ylimmän johdon toiminnassa avoimuutta. Omassa toiminnassaan hän piti erittäin tärkeänä johtaa edestä, olla ”*transparentti avoin*”. Erään johtajan mukaan ihmiset eivät välttämättä ole täysin tottuneita avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen, mutta koki henkilökohtaisesti suoruuden parhaaksi tavaksi toimia, olipa kyseessä operatiiviset tai strategiset asiat. Hän toimii mieluummin niin, että asiat käsitellään silloin, kun ne ovat akuutteja.

Esimerkkikuvaus 7. Pois päiväjärjestyksestä

”No ainakin nää lähimmäiset, et eihän se helpoo tietenkään oo, jos aikasempi johtaminen on ollut täysin toisenlaista, et ihmisethän ehkä kavahtaa semmosta avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja tän tyyppisiä asioita, mutta että mun teoria on, että parempi käsitellä asiat silloin kun ne on akuutteja, niitä on ihan turha lakasta pöydän alle, ja kasvattaa niistä möhkäleitä, oli se sitten strateginen asia tai operatiivinen asia. Käsitellään se silloin kun sen aika on, pois päiväjärjestyksestä, ei se mihinkään sieltä maton alta häviä. Ja se on tietysti **aika** suoraa ja tän tyyppistä, mutta ihmiset on oppinut **ehkä** sietämään sitä, ja osa on oppinut arvostamaan sitä. Se, mihin **varmaan**, mitä ei pitäis koskaan tehdä missään, on, joo, et ehkä mä palaan tohon sun edelliseen kysymykseen, et mikä helpottaa [strategian viestintää]. Kyl tän tyyppisessä organisaatiossa, [---] siinä voi vähän räiskyä, koska ne [eri alan asiantuntijat] lähestyy niitä asioita eri lailla, ja sen yhteisen, tavallaan, yhteisen kielen löytyminen, se ei oo aina ihan helpoo. Mutta tietyllä tavalla, et jos sä oot avoin ja suora ja **ehkä** musta se perusjuttu on, se että se luottamus, sä teet sen, mitä sä lupaat ja sä pidät lupaukses, koska se on myös meidän signaali meidän asiakaskuntaan päin, koska ei sielläkään parane keplotella tai luvata ihan kummallisia juttuja. Niin, kyllä joo, kyl must näitten kans silloin pärjää.” (J1).

Edellisen esimerkkilainauksen kielellisten keinojen tarkastelussa nousi esiin johtajalle kiinnostava tapa kertoa omista johdettavista eri tavoilla esimerkiksi nää lähimmäiset, ihmiset, ne (näitten). Hän käytti kerronnassaan edellä mainittuja ilmaisuja tehostaakseen omien johdettaviensa erilaista suhtautumista suoraan ja avoimeen viestintätyyliin, mitä hän itse toteutti ja arvosti. Toisaalta pehmentävät ilmaiset tai sanat useassa eri kohdassa kuten **ehkä** kavahtaa -> **aika** suoraa -> **ehkä** sietämään -> **mihin varmaan** -> vähän räiskyä -> **ehkä** musta osoittavat, ettei johtaja ollut kuitenkaan täysin varma siitä, miten hänen suoruteensa suhtaudutaan. Toisaalta hän kuitenkin päätti kuvauksen varmallalla tavalla ja totesi, että ”kyl must näitten kans silloin pärjää”, missä silloin viittaa hänen aiemmin kuvaamiinsa toimintatapoihin. Esimerkkikuvauksessa käytetyt pehmentävät kielelliset ilmaukset kertovat siitä, että johtajan tulee olla vuorovaikutuksessaan taitava, jotta hän ei tule niin sanotusti ulkoistetuksi johdettaviensa silmissä (ks. myös esimerkkikuvaus 6).

Edellisessä esimerkkikuvauksessa puhe oli tyyliltään suoraa. Johtaja myös tuotti itsensä tässä kuvauksessa ”suoran puheen strategiksi”, jonka kautta hän kuitenkin tavoitteli hyvää lopputulosta: arvostusta, yhteisen kielen löytymistä ja luottamusta. Hän käytti kerronnassaan kiinnostavia sanontoja tai sanavalintoja kuten lakasta pöydän alle” tai kasvattaa niistä möhkäleitä” tai ...maton alta häviä”, joiden kautta hän osin metaforisesti kuvasi hankalia asioita, jotka on parempi puhua yhdessä avoimesti kuin haudata ne tai vaieta niistä. Lisäksi kuvauksessa ilmeni

sanavalinta "vähän räiskyä", jolla hän viittasi siihen, että aina asioista ei välttämättä olla samaa mieltä eikä yhteisen kielen löytyminen ole aina ongelmaton. Kuvausten loppupuolella hän korosti luottamusta ja lupauksen pitämistä tekemisessään, koska sillä on vaikutusta myös asiakkaisiin. Hän vahvistaa kerrontaa sanoilla "ei parane keplotella" tai "luvata ihan kummallisia juttuja".

4.2.2 Ryhmässä työskentelyä

Johtajien haastatteluissa ilmeni kerrontaa erilaisista organisaatioissa vallitsevista strategiatyön käytännöistä. Ne olivat osin päällekkäisiä edellä esitetyn avoimen keskustelun ja viestinnän kerronnan kanssa, mistä on yhtäältä luettavissa erilaisia käytäntöjä, jotka kertovat johtajien toiminnasta strategiatyössä. Seuraavassa kuvaan kuitenkin hieman tarkemmin muutamia strategiatyön yksittäisiä, erityisesti ryhmässä työskentelyyn liittyviä käytäntöjä, joita johtajien tekemiseen liitettiin ja joita pidettiin tärkeinä.

Joidenkin haastateltujen johtajien vuorovaikutteisiin käytäntöihin liittyivät ryhmätyöt ja osallistavat menetelmät (*J2, E4*). Ryhmätöiden kerrottiin olevan yksi toiminnan tapa koko organisaatioissa. Niihin liittyi usein yhteinen keskustelu, jonkin asian työstäminen ja raportointi tai dokumentointi. Johtajat hyödynsivät ryhmätöitä toimintatapana myös tiimitasolla. Eräs johtaja (*E5*) korosti, ettei ole mikään tempujen tekijä vuorovaikutustilanteissa, mutta piti esimerkiksi tarinoita toimivana keinona tuoda asioita esille ja korosti interaktiivisen ryhmätyöskentelyn merkitystä strategiatyössä.

Tiimipalaveriin ja keskusteluihin viitattiin aineistossa useassa eri yhteydessä. Esimerkkinä on erään johtajan kuvaus aiheesta, missä hän nostaa yhtenä käytäntönä tiimipalaverit erittäin keskeiseen asemaan erityisesti strategiaviestinnässä.

Esimerkkikuvaus 8. Hedelmällistä ja tehokasta

*”No kyl mä itse hyödyn esimiehenä niitä kahdenkesk-, ihan käytäväkeskusteluja, niitä kahden niinku sovittuja kahdenkeskisiä keskusteluja tiimipalaveraina. Sitten osastotasolla osastokokousta ja johtoryhmää sitten vielä siin vertaistukiryhmänä. **Ja tehokkaimpia** mun mielestä on.. **Ei itse asias välttämättä** oo ne.. **Tai sanotaan** intensit-.. Volyyminahan ne käytäväkeskustelut on isoimmat, nüt tapahtuu eniten. **Mut mun mielestä tehokkaimpana on tiimipalaverit. Koska**, käytäväkeskusteluissa tai kahdenkeskisissä keskusteluissa se ihmisen mielipide on aika, se on siellä. Et hänellä voi olla joku mielipide siitä asiasta, on se sitten mitä tahansa strategiseen viestintään tai mihin tahansa liittyvää. Ja hän ei välttämättä niinkun.. No onks se ees viesti lähettäjässä vai vastaanottajassa mut se mitä mä sanon niin hänel voi olla jo asenne sitä kohtaan. **Mut sillon ku meil on tiimipalaveri** jos on sitten, vertainen ryhmä ja siellä tulee hyvää keskustelua siitä. On ihmisiä jotka on puolesta ja vastaan, niin must tuntuu että se on sitten se paikka missä ne kyynikotkin saattaa ostaa asian kun ne kuulee, ei pelkästään sen esimiehen viestinnän. Koska esimiesviestissä on aina tietty odotus, et sit se toistaa firman asioita papukaijana. Jos ei halua kuulla sitä viestiä. Mut sillon ku saadaan hyvää keskustelua tiimitasolla, must tuntuu et se on kaikkein hedelmällisintä. Osastotaso taas menee vähän liian isoks, koska eri tiimeillä on eri intressit eri asiat niissä, viestinnässä sitten. Mun mielest **tiimipalaveri on kaikkein tehokkain siinä.**” (E1).*

Kielellisiä keinoja tarkastellessa voidaan huomata, että edellisessä kuvauksessa lähdetään liikkeelle siitä, mihin oikeastaan koko kuvauksessa päädytään eli strategiaviestinnässä kyseinen johtaja arvottaa toiminnassa tiimipalaverit kaikkein tehokkaimmiksi ja hedelmällisimmiksi. Kerronta etenee alussa hieman takkuillen, mutta tämän avulla johtaja pyrkii löytämään sen, minkä hän kokee toiminnassa tärkeimmäksi: tiimin kanssa keskustelut (ks. lihavoidut kohdat).

Kiinnostavaa kuvauksessa on se, että kyseinen johtaja nosti esiin asenteet, joita omilla johdettavilla voi olla ennen strategisista asioista keskustelua. Omia johdettaviensa kuvatessa kyseinen johtaja puhuu hänestä: *”et hänellä voi olla”, ”Ja hän ei välttämättä”, ”niin hänel voi olla”.* Tämä viitannee siihen, että johtaja halusi pehmittää osoittamasta erityisesti sormella ketään. Toiseksi tilanne saattaisi olla mahdollinen, mutta käytännössä hän ei olisi välttämättä koskaan joutunut tällaiseen tilanteeseen. Tätä vahvistaa kerronnassa käytetyt edellä mainitut pehmentävät ilmaisut. Itsestään hän puolestaan kertaalleen puhuu se-muodossa: *”et se toistaa”*..., joka puolestaan viittaa kuviteltuun oman johdettavan puheeseen itsestään, esimiehenään.

Kerronnassa havainnollistetaan asioista keskustelua myös metaforisella tyyllillä (ks. yksinkertaiset alleviivaukset) ostamisen ja myymisen kautta: ryhmäkeskustelun tuloksena kyynikotkin saattavat ostaa asian helpommin. Tiimipalaverit olivat

edellisen mukaan niin kutsutussa strategian kaupankäynnissä tehokkaimpia. Lievää kynnisyttä hän osoittaa kerronnassaan esimiehistä ylipäättään, jotka oletettavasti johdettaviensa mielestä toistavat firman asioita eläimellisesti ”papakaijana”. Tällaista ongelmaa ei synny, mikäli tiimi, joka on kooltaan sopivan pieni, pääsee hyvään keskusteluun yhdessä. Tiimipalaverissa paikalla on vertainen ryhmä ja keskustelu muuttuu käytävä- tai yksilökeskusteluja jopa paremmaksi, metaforisella tavalla kaikkein *hedelmällisimmäksi*.

Johtaja käytti kerronnassaan vertauskuvia tuodakseen esiin ja korostaakseen edellä mainittuja tärkeitä yhteisiin ryhmätyö- ja keskustelukäytäntöihin liittyviä seikkoja. Sosiaalista identiteettiään strategisena toimijana hän tuottaa kerronnassaan erällä tapaa ”myyjäksi”, joka ottaa vastaan hankalia asioita ja kohtaa haastavia asenteita, mutta tarvitsee lopulta kaupat, jotta yrityksen yhteisiä asioita saadaan vietyä käytäntöön. Hän kuitenkin uskoo ryhmäänsä, jossa keskustelun kautta lopulta päästään hyvään ja hedelmälliseen lopputulokseen.

4.2.3 Tilanneherkkää taituointia

Haastatteluissa esiintyi jonkin verran kerrontaa siitä, miten johtajan strategiatyössä on tärkeää ottaa huomioon tilanne, jota organisaatiossa tai tiimissä eletään. Johtajan tulee analyysin perusteella olla toiminnassaan herkkänä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa: missä tilanteessa ja millaisista asioista milloinkin on esimerkiksi hyvä viestiä. Joskus jopa kellonajalla voi olla tässä merkitystä. Eräs johtaja kuvasi kyseistä ilmiötä eräänlaisena ”pelin skimmiluna”: strategioista ei kannata ”jauhaa” silloin, kun on ”kiivakka työrupeama”, koska tämä aiheuttaa ihmisissä ahdistusta. Myös ”falskius” paistaa helposti läpi, jos ei johtajana itse seiso tunteen tasolla sanojensa takana. Todellisuudessa kaikki tehdyt päätökset eivät kuitenkaan miellytä johtajakaan: joskus joutuu ”ehkä vähän feikata”. (E1).

Tutkimus toteutettiin aikana, jolloin yrityksessä oli saatu YT-neuvottelut päätökseen. Viittauksia tähän ikävänä luonnehdittuun tilanteeseen ilmeni useassakin yhteydessä, mutta se ei kuitenkaan ollut kerronnassa vallitseva teema. Käsittelemme aihetta yhden kerronnallisen kokonaisuuden kautta. Siinä käydään läpi ikävää tilannetta, johon irtisanomisten kautta jouduttiin. Haastattelija oli aiemmin kysynyt johtajalta viestintää hankaloittavista tekijöistä yrityksessä. Johtaja tuottaa esimerkissä strategiana toimimistaan hankalassa tilanteessa haasteelliseksi. Sosiaalinen identiteetti strategisena toimijana tuotetaan tilanteen ymmärtämisenä, eräänlaisena sosiaalisena taituruutena, jossa johtaja osaa ottaa vaikean muutostilanteen huomioon eri ihmisten näkökulmasta.

Esimerkkikuvaus 9. Ikävä tilanne

*”No nyt tänä talvenahan [viestintää hankaloitti] nää **muutokset nää leikka-**
ukset. Et niinkun.. Isossa talossa on valitettavasti tulee semmosta **tiettyä**
joustamattomuutta se on ihan luonnollista. Et kahenkymmenen ihmisen
firma pystyy räätälöimään. Et siellä ne tehdyt valinnat ei oo niinkun, sanotaan
sitten taloudellinen mittakaava ei oo niin suuri. Et jos me tääl tehdään joku va-
linta ja päätetään et ok et teil on nyt tää etu kaikkien käytössä. Niin se taloudel-
linen vaikutus on niin paljon isompi kuin jossain muualla. Et tietysti semmose-
t niinkun, kun on ollu aika paljon pikkufirmoissa töissä niin ne on ollu siin mie-
lessä hankala et ei voi, luoda tai olla luova, innovatiivinen. Se mitä näis tam-
mōsis ikävissä muutoksissa aina tapahtuu et ihmiset tuppaa menemään siihen
perustekem-, niinku siihen turvalliseen perustekemiseen. Eli se on jotenki välillä
niinkun, groteskia tai semmosta raaka mennä sit puhumaan **strategisista va-**
linnoista, linjauksista viiden vuoden päähän kun ihmiset on huolissaan siitä
että, onks mulla tai tolla vieruskaverilla huomenna töitä?*

Kuvauksen alkupäässä keskeisimpänä haasteena kyseinen johtaja näki strategiasta keskustelun ikävässä tilanteessa. Hän koki liian raa’aksi mennä puhumaan strategi-
sista asioista tilanteessa, jossa ihmiset ovat huolissaan töidensä jatkumisesta. Ker-
ronta jatkuu.

*” Et mitä lyhyempi se muutosprosessi on tietysti sitä parempi. Ja se ei valitetta-
vasti ku se ei pysähdy meiltä et me Suomessa tehtiin tää muutosprosessi tosi
näppärästi. Kolme viikkoa niin oli kaikilla tiedos faktat ja ketkä lähtee suurin
piirtein ja (--) nähtävänä julkisena. Mut ku meidän alueella ku meillähän on tää
[tietty alue ulkomailla]. Niin tietyt maat sillä alueella teki **valintoja**, et he ei
vielä käynnistä tätä **streamlineausta** vaan ne käynnistää vasta ny kesäkuus-
sa. Jolloin se negatiivinen viestintä, meitä ympäröivistä maista tulee että sielt
tulee et hei, et **mä oon lähössä, mä sain fudut**. Niin se ei voi olla vaikutta-
matta siihen et hei, just ollaan saatu se oma pakka kuntoon ja ihmiset uskoo
taas siihen tulevaisuuteen. Ja nyt sielt tulee.. Vaikka he ymmärtää että tää on se
sama prosessi mikä meil tehtiin jo kolme kuukautta sitten, et se on vast nyt
käynnistyny siellä. Mut kuitenkin siel on se kysymys et onks tää nyt taas jotain
uutta tai onks tää jotain suurempaa. Se on nyt hankaloittanu täs lähimmäs
menneisyyses mut se on inhimillistä, et ihminen niinkun käpertyy siihen omaan
tekemiseensä sitten ja se huoli siitä omast ja kollegan tulevaisuudesta on suu-
rempi ku se että, mikä on [alan] rooli Suomessa 2010.” (E1).*

Muutosprosessi ei kyseisessä globaalissa yrityksessä loppunut paikalliselle tasolle
vaan tilanne vaikutti johtajan ja hänen johdettaviensa toimintaan niin pitkään, kun-
nes ”streamlineuas” eli YT-neuvottelut oli saatu päätökseen myös muissa maissa.
Käytännössä voitiin elää pitkäänkin jännityksen tilassa, vaikka neuvottelut olivat

omalta kohdalta ohi. Kyseisen johtajan haastattelun mukaan (huom. ei ilmene edellisessä lainauksessa) YT-neuvottelutilanteissa ei aina ollut helppoa ”näinä kovina aikoina” kertoa yrityksen strategisista muutoksia omille johdettaville ”rinta rottin-gilla tai suoraselkäisesti”. Fiksujen ihmisten (omien johdettavien) kanssa täytyy osata puhua asioista niiden oikeilla nimillä. Kerronnan perusteella johtaja tuottaa sosiaalista identiteettiään strategisena toimijana, jolla on niin kutsuttua tilannetajua. Johtajan tulee tiedostaa, ettei tietyistä asioista puhuminen hankalassa strategisessa muutostilanteessa ole aina viisain ratkaisu.

Edellisen lainauksen kielellisten keinojen tarkastelussa huomio kiinnittyy erityisesti muutosta koskeviin erilaisiin sanavalintoihin, esimerkiksi: ***nää leikkaukset, tietty joustamattomuutta, strategiset valinnat, linjaukset, streamlineas***, joita johtaja käytti kerronnassaan avaamaan sitä, mitä muutos kuvatussa tilanteessa tarkoittaa. Myös ilmaisut ***”mä oon lähdössä, mä sain fudut”*** kertovat ikävän tilanteen päätöksestä, joista erityisesti jälkimmäistä käytettiin tietynä ironisuuden tai pettymyksen tunteen ilmaisuna.

Johtaja kertoi muutoksesta ja sen vaikutuksista käyttämällä myös muita tunneilmaisuja, jotka hän liittyy YT-neuvotteluihin: ***ikävä muutos, groteski, raaka***. Kyseinen johtaja käytti kerronnassaan ilmaisua ***”se ei valitettavasti ku se ei pysähdy”***, jonka avulla hän kuvasi tilanteen hankaluutta. Omien johdettaviensa tunnetiloja ja käyttäytymistä hän kuvasi haastavassa tilanteessa käyttämällä ilmaisuja tai sanavalintoja, jotka kertoivat lähinnä tilanteen aiheuttamasta huolesta: ***”ihmiset on huolissaan”, ”kämpertyy omaan tekemiseensä”, ”huoli siitä omasta ja kollegan tulevaisuudesta”***. Kerronnassa ilmeni myös positiivissävytteisiä ilmaisuja ***”oma pakka kuntoon”, ”he ymmärtää”, ”uskoo tulevaisuuteen”***, joiden kautta hän korosti johdettaviensa selviytymistä ja tulevaisuudenuskoa (ks. alleviivaukset).

Vuorovaikutteisuuden teemassa tuotettu sosiaalinen identiteetti strategisena toimijana on strategisen toiminnan ja käytettyjen kielellisten keinojen osalta vedetty yhteen seuraavaan taulukkoon.

Taulukko 3. Vuorovaikutteisuus: Sosiaalisen identiteetin rakentuminen strategisena toimijana (keskeisiä esimerkkejä)

TUOTETTU STRATEGINEN TOIMINTA	KÄYTETYT KIELLISET KEINOT
<p>Vuorovaikutteinen tekeminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Avointa keskustelua ja viestintää ➤ Ryhmässä työskentelyä ➤ Tilanneherkkää taiturointia <div style="text-align: center; border: 1px dashed black; border-radius: 50%; padding: 20px; margin: 20px auto; width: 80%;"> <p>nopeaa reagointia ja tulkintaa</p> <p>läsnäolo</p> <p>sallivaa tekemistä</p> <p>asioiden myymistä</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ metaforat, sanonnat, vaihtelevat sanavalinnat ▪ englantia–suomi -sekoitus ▪ persoonapronomini-ilmaisuut: erit. mon. 3 pers., yks. 1. pers., (y2) ▪ demonstratiivipronominit: erit. ne ▪ aikamuodot: preesens-painotteisuus, kertomuksissa mennyt aikamuoto ▪ pehmentävät ilmaisuut ja selitykset ▪ tunnetilailmaisuut ▪ muut yksittäiset keinot

4.3 Yhteistyö muiden kanssa

Seuraavaksi käsittelen yhteistyön teemaan liittyvää kerrontaa, jota ilmeni kaikissa kahdeksassa johtajan haastattelussa. Yleisellä tasolla analyysi osoitti, että kerrontaa arvotettiin jonkin verran kollektiivisuus – yksilöllisyys -tasoilla. Näistä kollektiivisuutta pidettiin yksilöllisyyttä arvostettavampana asiana organisaation strategiatyössä. Tässä yhteydessä johtajat tuottivat sosiaalista identiteettiä strategisena toimijana metaforisella tavalla ”joukkueena pelaamisena”: matriisissa työskentelynä, vertaistukena ja osallistumisena.

Kollektiivisuus – yksilöllisyys vastinparia käytettiin joissain yhteyksissä myös yksilö- versus soolourheilu -nimitystä. Yhteistyötä ja keskustelua tarvitaan, ja onnistumisista tulisi osata juhlia. Näistä onnistumisista myös johdon tulisi kiittää organisaationsa jäseniä ja liittää heidän tekemisensä vaikutus koko yritystason menestykseen. Liiallista yksilöllisyyttä ei pidetty tavoittelemisen arvoisena. Asiaa kuvattiin eräässä lainauksessa seuraavaan tapaan, kun kysymyksessä lähdettiin liikkeelle siitä, voiko hyvää arkipäiväistä informaalia keskustelua strategiasta syntyä ilman organisaation yhteisten formaalien kanavien vaikutusta. Esitän kuvauksen kahdessa osassa sen tarkastelun helpottamiseksi.

Esimerkkikuvaus 10. Joukkuelaji

*”Ei. Mä luulen et tää on.. Tää on niinku **joukkuelaji** jossa on monta **taisteluu** mitkä pitää **voittaa** ni sit me **voitetaan** se **pele**. Et tää ei oo **soolourheiluu**. Ei se **Selänne voittanu** yksin sitä, **painavaa kannuu**.”*

Lainaus on kokonaisuudessaan kiinnostava esimerkki tarkastella kerronnassa käytettyjä kielellisiä keinoja. Tähän asti kuvauksessa tuotettiin sosiaalista identiteettiä strategisena toimijana erityisesti urheilumetaforaa hyödyntäen ja viitattiin jääkiekkoilija Teemu Selänteen NHL-voittoon. Tätä metaforaa johtaja käytti korostaakseen toimivaa yhteistyötä, jota tarvitaan ”painavan kannun” eli palkinnon, halutun lopputuloksen, pelin voiton, saavuttamiseksi. Pelin voittamisessa lainauksessa viitattiin todennäköisesti kilpailijoiden päihittämiseen markkinoilla, mikä ei onnistu soloilemalla.

*”Että tää on vähän sama tilanne. Et pitää olla formaalii ja informaalia ja, rajuakin keskustelua, ja **juhlimista** sillo ku joku asia on onnistunu. Ja kyl johdon tehtävä on täs tarinankertojana myös palauttaa asioita siihen. Et, me ollaan tuolla meidän maineessa, me tehtiin jotain asioita tuolla ja mä väitän että sil on vaikutust tohon lopputulokseen. Ja sillä usein fiksjen ihmisien kans ni ne näkee näitä elementtejä ehkä innostuu niistä.” (TJ).*

Johtaja korosti yhteisen onnistumisen saavuttamista viittaamalla juhlintaan ja toisaalta keskustelun tärkeyttä ennen sitä käyttämällä sanaa ”raju”. Hän kuvasi johdon tehtäväksi palauttaa asioita *siihen*, jolla hän todennäköisesti viittasi juhlien jälkeiseen elämään, arkeen ja vakavampaan keskusteluun palaamista. Tässä tehtävässä lainauksessa korostettiin osin johdon roolia, jonka sosiaalinen identiteetti strategisena toimijana viittasi yhteistyötä korostavaan tarinankertojan rooliin (ks. alleviivaukset). Kaiken kaikkiaan yhteistyötä ja sen merkitystä tuotiin esiin edellä esitettyjen keinojen kautta koko organisaatiossa, missä johdon ohella muillakin on merkittävä rooli. Kuvauksen lopussa johtaja erityisesti vielä korosti kollektiivisuutta käyttämällä me-persoonapronominia me (*ollaan*) => meidän (*maineessa*) => me (*tehtiin*).

Eräs toinen johtaja näki omien johdettaviensa toiminnassa enemmän yksilökeskeistä suorittamista kuin joukkueurheilua, osittain kylläkin toiminnan luonteensa johtuen. Organisaatiotasolla tulisi kaiken kaikkiaan huomioida kaikkien ryhmien osallisuus menestykseen ja tuoda menestystä kollektiivisen onnistumisen kautta esille. Kyseinen johtaja kuvasi kokonaisuutta ketjuna, jatkumona ja lenkkinä, jossa kaikki ovat riippuvuussuhteessa keskenään. Jokainen vaikuttaa lopputulokseen, vaikka hänen tekemisensä ei olisikaan suoraan rahaan kytköksissä. (E3).

Seuraavassa esitän tarkemmin yhteistyön teemasta tunnistamiani kerronnan variaatioita. Ensimmäisenä käsittelen matriisissa työskentelyä, toiseksi vertaistukea ja kolmanneksi osallistumista, joissa sosiaalinen identiteetti strategisena toimijana rakentui.

4.3.1 Matriisissa työskentelyä

Kollegiaalinen yhteistyö yli osastorajojen nähtiin analyysin perusteella olevan vielä melko vierasta ja toimintatavaltaan uutta tutkimani yrityksen strategiatyössä. Sitä kuitenkin pidettiin tärkeänä ja keskeisenä asiana erityisesti, kun organisaatorakenteessa oli tehty uudistus, jolla pyrittiin matriisimaiseen työskentelyyn. Vielä parhaaseen mahdolliseen eri ryhmien väliseen tehokkaaseen ja hyödylliseen yhteistyöhön ei ollut päästy.

Erään johtajan mukaan halua matriisiorganisaatiossa työskentelyyn ja tällaisen toimintatavan hyödyntämiseen oli olemassa, mutta useiden intressiryhmien keskinäinen työskentely otti vasta ensiaskeleitaan. Haasteet liitettiin lähinnä ryhmien ajankäyttöön, johtamiseen ja valtasuhteisiin. Vaarana pidettiin sitä, että omat intressit ja motivaatio alkavat säätelemään liikaa toimintaa. (E3). Tässä yhteydessä viitattiin jälleen kerran yksilöllisyys – kollektiivisuus -ajatteluun, joista jälkimmäistä pidettiin tärkeämpänä.

Esimiesten yhteistyötä edistäviä tapaamisia organisaation strategiatyössä oli jo luotu ja kokeiltu. Tapaamiset vaativat kuitenkin vielä terävöittämistä. Tilaisuudet olivat toistaiseksi vaikuttaneet lähinnä informaation jakamiselta, puuhailujen kokonaiskatsaukselta. Osallistuminen oli nähty joidenkin osallistujien näkökulmasta turhalta, koska sisällöllä ei ollut pystytty luomaan selkeää liittymäkohtaa omaan tekemiseen. Matriisiin siirtyminen ja yhteistyön aloittaminen yli osastorajojen ei kuvauksen perusteella onnistu niin, että vain päätetään aloittaa. Uudessa ryhmässä toiminnan aloittaminen vaatii, että ihmisille annetaan ensin aikaa tutustua toisiinsa.

Esimerkkikuvaus 11. Turhan panttina

”Se on ollu aika pitkälle, ne tapaamiset niin on ollu tämmöstä informaation jalkoo. On kerrottu mitä on tehty, ei niinkään sitä mitä aiotaan tehdä. On vaan päivitetty. Ehkä se on sitten niiden tiimien vetäjille ollu se järkevin paikka luoda kokonaiskatsaus, että mitä kaikkee on tehty ja mitä on puuhattu, mutta siinä on kuitenkin valtava määrä ihmisiä, jotka sitten istuu vähän turhankin panttina siellä, että ei semmosta liittymäkohtaa siihen omaan tekemiseen ole. No, se on ehkä enemmän johtamiseen liittyvä asia eikä niinkään tämmönen strategiaviestintään pelkästään liittyvä asia, mutta tää matriisin siirtyminen ei tapahdu niin, että päätetään vaan että tänä päivänä alotetaan. Se on itse asiassa kaikkein vaikein organisaation muoto. Ja sitten se, että kun IHMISSILLÄ ON KUITENKIN TARVE KUULUA JOHONKIN RYHMÄÄN, JA SE RYHMÄSSÄ TOIMIMINEN VAATII SEN, ETTÄ SE OTTAA AIKANSÄ ENNEN KUN IHMISET OPPII TUNTEMAAN TOISENSA, JA JOS SITÄ EI OLE, NIIN SILLON SE JÄÄ VÄHÄN ULKOKOHTASEKS SE KANSSAKÄYMINEN.” (E3).

Kielellisten keinojen tarkastelussa voi huomata, että kyseinen johtaja kertoi yhteistyöstä ja sen merkityksestä ulkokohtaisesti kuljettamalla lähes koko puheenvuoronsa alusta loppuun saakka passiivissa, esimerkiksi on ollu -> on kerrottu -> on tehty -> aiotaan tehdä -> on päivitetty -> on puuhattu. Tällä hän halunnee tuoda esiin sitä, että matriisimalli strategiatyössä ei ollut vielä täysin toteutunut ja jotkut jäävät toimijoina sen ulkopuolelle. Tietyt ihmiset olivat joutuneet siinä vastaanottajan asemaan ja heidän roolinsa oli ollut varsin passiivinen tai jopa turha (vrt. ”turhankin panttina”). Kerronta etenee perfektissä, joka viittaa tässä yhteydessä yhteisiin kohtaamisiin aikaisemmin tapahtuneina.

Kiinnostavaa kerronnassa on se, että kuvauksen loppupuolella korostuu vahvasti se-demonstratiivipronominin käyttö, jota on aikaisemmissa tämän tutkimuksen kerronnan esimerkkikuvauksissa tai -kertomuksissa ilmentynyt vähemmän kerronnan tehostamisessa tai asian merkityksen esille tuomisessa. Tässä yhteydessä (ks. isot kirjaimet lopussa) johtaja korostaa ryhmään kuulumisen tarvetta ja merkitystä, jota kyseinen johtaja tehostaa ilmaisulla toimiminen *vaatii sen* -> *se ottaa aikansa* -> *ja jos sitä ei ole* -> *silloin se jää* -> *se kanssakäyminen*. Kaikki nämä ilmaisut ilmenevät yhdessä virkkeessä. Kuvauksen lopussa aikamuoto vaihtuu lähinnä preesensiin ja samanaikaisesti kerronta päättyy päätelmään, jonka mukaan kanssakäyminen jää ulkokohtaiseksi, jos ihmisille ei anneta riittävästi aikaa tutustua toisiinsa.

Palatakseen temaattisen analyysin tuloksiin yhteistyön teemaan liitettiin vahvasti kehittämisen näkökulma. Eräs johtaja kertoi pitkässä kuvauksessaan, miten yhtenä kehittämisen paikkana olisi oman ja muiden osastojen välinen yhteistyö, jonka hän kiteyttää näin:

*”Et yks tärkee tehtävä on tietysti kehittää sitä et mitä siinä omas funktios tehdään, se on mun mielest tosi tärkeetä, mut sit ei pidä unohtaa sitä et **ei tääl kukaan yksin mitään rakenna** ja, sit myös se, et miten eri osastojen välisesti yhteistyöllä saadaan vielä enemmän aikaseks.” (E5).*

Yhteistyön tulisi myös hänen sanojensa mukaan olla jatkuvaa, ja olisi myös hyvä pohtia sitä, millaiset strategiaan liittyvät asiat voisivat olla hyödyllisiä käsitellä yhdessä yli osastorajojen. Omassa työskentelyssä matriisissa korostui myös tarve ymmärtää – ei yksin oman osaston – vaan myös muiden toimintaa ja tekemistä. Kyseinen johtaja tarkensi asiaa vielä kertomalla, kuinka paljon yrityksessä vallitsi erilaisia toimintatapoja. Esimiehille oli tapana viestiä yhteisestä linjasta eri asioiden suhteen, mutta jotkut kuitenkin toteuttivat asioita oman mielensä mukaisesti. Yhteistyön teemassa esiintyikin edelliseen viitaten kerrontaa organisaatiossa vallitsevista alakulttuureista, joista kerrottiin joissain analysoiduissa haastatteluissa. (E1). Sosiaalinen identiteetti strategisena toimijana tuotettiin tässä tarpeena ymmärtää muiden toimintaa, tarpeena tehdä yhteistyötä ja kuulua ryhmään.

Eräs johtaja selitti tällaista toimintatapaa organisaatiorakenteista juontuvaksi ilmiöksi. Koko organisaatio oli hänen kuvauksensa mukaan rakenteeltaan siiloutunut globalilla tasolla saakka. Toimintaan oli muodostunut erilaisia alakulttuureita, mikä johtui osin toimintojen erilaisuudesta sekä yrityksen koosta. Siiloutumisen lisäksi kyseinen johtaja ei pitänyt yritystä strategiapainotteisena, ja strategioista puhuttiin globalillakin tasolla hänen mukaansa vähän. Yhteistyön haasteet strategiatyössä eri osastojen välillä juontuvat analyysin perusteella osittain organisaatiorakenteeseen liittyvistä tekijöistä. Hän tuotti tässä yhteydessä sosiaalista identiteettiä strategisena toimijana siiloissa tehtävänä työnä meitä korostaen: on siis me, jotka työskentelemme siiloissa.

Esimerkkikuvaus 12. Siilotalo

*”Rakentees varmaan se, et **me toimitaan aika** siiloissa, et **meil on vähän** semmosii alakulttuureit täällä, et on markkinoinnin kulttuuri ja on myynnin kulttuuri ja nyt ollaan luomas tätä uutta asiakkuusosastojen kulttuuria, sit [tiettyssä yksikössä] on ihan oma kulttuuri, joka johtuu vähän tekemistenki erilaisuudesta ja johtuu varmaan vähän firman koostaki, johtuu myöskin niist päämajan luomista, et myöski päämaja toimii vähän siiloina, niin se varmaan tietyl tavalla voi hankaloittaa semmost yritystason juttua, ei mun mielest nyt varmaan megalomaanisesti, mut kuitenkin et varmaan on ihan reiluu todeta, et kyl **me aika** semmonen **SIILOTALO ollaan**. Se on yks, ja sitte kulttuuris ehkä ylipäätään niin, ehkä se asia niinku tos sanoinki että **ei me olla ehkä** kauheen semmonen niinku STRATEGIATALO sillä tavalla oltu, et jos mä mietin vaikka et on jossain päämajan kokouksissa niin ei nekään siä strategioista kyllä juuri puhu. Et **me** helposti **puhutaan** tuotteista ja tuotestrategioista ja tämmösistä, mut rehelligesti sanottuna et se päämajanki strategialinkitys on aika heikko.” (J1).*

Kielellisten keinojen tarkastelussa voi huomata, että johtajan kerronnassa ilmenee vastinparit siilotalo – strategiatalo, joista ensin mainittuun liitettiin useita haasteita. Johtajan kerronta on vahvaa me-puhetta, jonka kautta hän tuo esiin *meitä* maaorganisaationa: **me toimitaan -> meil on -> me ollaan -> ei me olla -> me puhutaan**. Kerronta siirtyy välillä koko globaalin yrityksen tasolle, jolloin hän myös ulkoistaa itsensä ja maaorganisaationsa globaalista tasosta. Hän käytti ”päämajasta” kertoesaan passiivia sekä demonstratiivipronomineja: päämaja toimii -> ei nekään -> se päämajankin. Tätä kautta hän tuo esiin vahvasti omaa kuulumistaan maaorganisaatioonsa. Kyseinen johtaja osallistuu kerrontansa perusteella myös päämajan kokouksiin, mutta tuottaa itsensä tässä yhteydessä enemmän kuulijan tai ulkopuolisen osallistujan rooliin.

Edellisessä lainauksessa ilmenee huomattava määrä pehmentäviä ilmaisuja *aika, vähän, varmaan, voi, ehkä, juuri* (ks. yksinkertaiset alleviivaukset). Tämä liittyy osin kerronnan tyyliin, jolla kertoja pyrkii olemaan vähemmän tuomitseva, osoittaa tiettyä kunnioitusta omaa maaorganisaatiotansa kohtaan ja osoittaa pyrkivänsä pikemminkin ymmärtämään, mistä siiloutuminen ja alakulttuurien olemassaolo johduttavat. Johtajan ajatus etenee preesensissä, jonka kautta kerronnassa tuodaan esille nykyhetkeä: näin asiat ovat juuri nyt.

4.3.2 Vertaistukea

Erääksi keskeiseksi asiaksi yhteistyön teemassa nousi analyysin perusteella strategiatyöhön liittyvä kollektiivisuutta alleviivaava näkökulma, vertaistuki, jonka määriteltiin ilmenevän eri yhteyksissä eri ihmisten kanssa. Tärkeimmiksi tuen saannin

ja keskustelun kannalta mainittiin muut esimiehet, omaan substanssiin liittyvät kollegat, oma esimies ja muut vertaisryhmät. Eräs johtaja piti vertaisryhmiä ja -tukea parhaimpana keinona onnistua strategiatyössä ja kiteytti asian näin:

”No kyllähän nää, paras keino on varmaan että meillä alkaa olla näitä vertaisryhmiä ja vertaistukee, että joskus tuntuu, että jos asia tulee johdon taholta, se tulee liian kaukaa. Että mitä lähemmäs saa osuman siihen vieruskaveriin ja sitä kautta näitä, mä aina sanon että ne on todistajia, niin lisää, niin sitä kautta asiat varmaan helpottuu, ja tässä varmaan tavallaan mennään, että miten herkästi organisaatiossa tunnustetaan erilaiset ihmiset, se on tärkeitä.” (J1).

Niin sanottua ”ventilointia ja sparrausta” muiden kanssa tuotettiin osaksi strategin toimintaa joidenkin haastattelujen perusteella, jotta käytännössä toteutuisi yhteinen suunta, varmistettaisiin yhteistä ymmärrystä ja tulkintaa asioista. Erityisesti matrisimaisessa työskentelytavassa koettiin tärkeäksi, että omien kollegoiden kanssa käytävää toisen tukemista ja tiedonjakoa (sparrausta) tapahtui, jotta eri tahoilla toimivat esimiehet viestivät asioista samalla tavalla eri puolilla yritystä. Ymmärrystä tarvittiin asioihin myös muiden näkökulmasta, esimerkiksi erilaisten bisnessiimien välille: millaisia haasteita, mahdollisuuksia sekä mahdollisia synnergioita esimerkiksi eri tuotteisiin liittyi *”...et tehdään entistä enemmän yhdessä niitä asioita” (E2).*

Erään johtajan haastattelussa kollegoiden välisen yhteistyön merkitystä kuvattiin useassa eri otteessa. Hän oli aiheeseen liittyviin kokemuksiinsa erittäin tyytyväinen. Muut kollegat olivat hänelle toiminnassa tärkein viiter ryhmä. Johtajan kerronnasta ilmenee, että myönteinen kokemus kollegoiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä liittyi operatiiviselta tasolta strategiselle tasolle siirtymisessä: yhteistä aikaa ei enää käytetty yksityiskohtien käsittelyyn vaan suurempien linjojen pohtimiseen yhdessä. Oman johtoryhmän toimintatapa oli muotoutunut parempaan päin. Sosiaalinen identiteetti strategisena toimijana tuotetaan seuraavassa esimerkikuvauksessa yhteisenä kehittymisenä strategisiksi ajattelijoina ja toimijoina.

Esimerkkikuvaus 13. Yhdessä kehittymistä

”No mäen koen, niinkun aikasemmin sanoen, mä koen sen hirveen tärkeeksi. Ja mun mielest meil on erittäin hyvä [---] johtoryhmä, et se on todella semmonen tärkeä foorumi. Ja mun mielest me ollaan pikku hiljaa siinäki foorumissa kehitytty siihen suuntaan, että me entistä enemmän tehdään sitä semmosta sparrausta ja pohdintaa vähän suuremmistaki linjauksista, ettei se oo vaan sitä tiettyä operatiivista tai jotain pikku yksityiskohdan käsittelyä, et mun mielest me ollaan menty sanotaan viimeisen vuoden aikana aika paljon eteenpäin siinä. MUT TOKI TÄLLÄ HETKELLÄ VÄHÄN TIETYSTI HIDASTAA SE, ETTÄ MEILLÄ EI OO VETÄJÄÄ TOSSA OSASTOLLA. MUT SIITÄ HUOLIMATTA me ollaan mun mielestä aika hyvin pystytty ainakin hahmottaa ne pullonkaulat ja ne asiat, mihin meidän tulis keskittyä ja mitä asioita meidän pitäis ottaa sen johtoryhmän agendalle.” (E4).

Kielellisten keinojen tarkastelussa johtajan kerronnassa käytetyt pronominit ovat suurimmaksi osaksi mä tai me -personapronomineja, joista mä-pronominin toistaminen (esim. mä koen, mun mielest) tuo tehoa nimenomaan oman näkemyksen ja kokemuksen ilmaisuun vertaisryhmän kanssa tehtävästä yhteistyöstä, joka on ollut kyseiselle johtajalle erittäin myönteinen asia ja jota hän selvästi arvostaa. *Me* -asassa kohdassa ilmaistuna *meil on* -> *me ollaan* -> *me tehdään* ilmenevät kerronnassa usein yhteyksissä, joissa kerrontatyö on luonteeltaan positiivista, yhteiseen onnistumiseen liittyvää. Tämä viittaa myös kehityskulkuun, joka on vienyt vertaisryhmää omista strategisista pohdinnoistaan eteenpäin.

Kuvauksen väliosaa (ks. isot kirjaimet) vie tilanteen tämän hetken haasteellisuuden, ilman johtajaa toimimisen kuvailuun, mutta kerronnan muotoiluun avulla se palautetaan hetkessä takaisin myönteiseen henkeen *”Mut siitä huolimatta me ollaan...”* Kuvauksen alkupäässä johtaja tehostaa kerrontaa sanavalinnalla sparraus ja loppupäässä pullonkaulojen hahmottamisella. Johtaja tuottaa kerronnassaan itsensä ja vertaisryhmäläisensä, muut johtajat, toisten tukea ja yhteistyötä arvostaviksi toimijoiksi, jotka ovat onnistuneet viemään omaa ajatteluaan operatiiviselta ajattelun tasolta laajempiin strategisiin pohdintoihin.

4.3.3 Osallistumista

Pääsy erilaisille yhteisen työskentelyn areenoille ja osallistuminen strategiatyöhön nousi analyysin perusteella merkittäväksi asiaksi joillekin haastatelluille johtajille. Tässä yhteydessä sosiaalinen identiteetti strategisena toimijana liitettiin erityisesti strategian sisältökysymysten työstämiseen. Tuloksia luettaessa on huomattava, että kyseinen maaorganisaatio toimi osana globaalia yritystä, ja strategiset painopisteet annettiin paikalliselle tasolle eteenpäin työstettäväksi. Tällä toimintaperiaatteella

esimerkiksi strategian suunnittelutyö ei koskaan voinut käynnistyä täysin paikallisen toimijan ehdoilla. Osallistuminen strategiatyöhön oli näin myös johtajille erilaista, joka näkyi väistämättä myös heidän haastattelukerronnassaan. Tässä yhteydessä eroja oli myös havaittavissa ylimmän ja keski johdon kerronnan välillä.

Analyysin perusteella osallistumista pidettiin eräänlaisena arvona, joka on tai jonka pitäisi olla asia, joka tänä päivänä osaltaan määrittää strategiatyötä ja eri henkilöiden toimimista strategeina. Erään johtajan haastattelussa ilmiötä kuvattiin tämän päivän trendinä, johon pyritään, mutta johon ei vielä ollut päästy. Tarkastelen seuraavaa kuvausta erityisesti käytettyjen kielellisten keinojen kautta. Olen jakanut kuvauksen kahteen osaan sen tarkastelun helpottamiseksi.

Esimerkkikuvaus 14. Muuttunut trendi

*"Ei. Ei, siis sillä tavalla ei ja se on varmaan puute [ryhmässä työskentely ja keskustelu], koska yks näkökulmahan on, et strategioitten pitäis lähteä sieltä ALHAALTA PÄIN ja mä voisin sanoo, et mun osastolla **me ei oo** siihen pystytty, mutta kyllä meillä erilaisia hankkeita on, missä sit esimiestaso on mukana. Et esimerkiksi jos **me mietitään** ihmisten kehittämistä ja sitä kautta sen osaamisen kehittämistä mun yksikössä, niin kyllähän nää kehityksen, kehittämisen painopistealueet on WORKSHOPISSA, näitten ihmisten kanssa MAPATTU, ja saatu sitä kautta nousemaan. Ei niitä oo KIRJOITUSPÖYTÄTYÖNÄ tehty JOHDON PÖYDÄLLÄ."*

Johtaja kertoo muuttuneesta trendistä tähän asti mä-muotoisesti, jolla hän tehostaa kerronnassaan omaa näkemyksestään aiheesta. Hän kuitenkin käyttää useassa yhteydessä me-persoonapronominia: **me ei oo** -> **meillä...on** -> **me mietitään**, jotka kertovat yhdessä tekemisestä ja osallistumisesta. Kiinnostavaa kerronnassa on sanavalinta "alhaalta päin", jonka kautta johtaja tuo esiin omaa näkemystään siitä, että kaikkien tahojen pitäisi saada osallistua strategiatyöhön. Hän jatkaa, ettei kyseiseen tilanteeseen ole vielä päästy ja siirtyy välittömästi seuraavassa lauseessa jopa puolustavalle kannalle "mutta kyllä meillä erilaisia hankkeita on, missä eri esimiestasoja on mukana". Kiinnostavia ovat myös muutat englanninkieliset sanapöiminnöt "workshop" ja "mapattu". Suomi-englanti -sekoitus puheessa liittyy yleisempään omaksuttuun kielenkäyttötapaan tässä globaalissa yrityksessä (ks. luku 4.1.1). Myös sanavalinnat "kirjoituspöytätyönä tehty johdon pöydällä" tuovat mielenkiintoisella tavalla jo aiemmin johtajan viittaamaan ideaaliajattelua alhaalta päin toimintatavasta. Kuvaus jatkuu.

*”Trendi on yhä enemmän siihen, et myös niin kuin tää organisaation, siis [työntekijätaso], on mukana hyvin paljon erilaisissa hankkeissa, hyvin paljon, et **heillä on** edustajia keskuudesta, jotka valitaan, et kyllä, mutta ei missään nimessä niin, että **ne kaikki on** tässä vaiheessa mukana, mutta yhä enenevässä määrin, niin ja sitä mä ehkä sanoisin, että on mahdollisuus osallistua ja mahdollisuus osallistaa ihmisiä, ja ehkä mä sanoisin sitä, että myös se vuorovaikutus on tosta vuoden 2006 alusta saakka, on ollut hyvää, et ihmisten mielipiteitä kysytään ja ennen kaikkea tulee se tunne, että **mulla on** mahdollisuus vaikuttaa **omaan tekemiseensä**. Mutta tähän on myös ollut asia, joka on pitänyt **heille kertoo** ja dokumentoida, et näin ja näin moneen asiaan **sä voit** yksittäisenä [työntekijänä] ottaa kantaa, **sulta on** kysytty. Et jos ei sitä kerro ja jankuta, niin äkkiä on semmonen, että **eihän multa kysytä**, eikä täällä tehdä mitään. Tää varmaan liittyy siihen viestintään myös strategioitten osalta, tää kommentti.” (J1).*

Kerronnassa ilmenee jonkin verran asiaa pehmentäviä määreitä kuten varmaan, ehkä, mutta myös asiaa painottavia, vahvoja määreitä kuten hyvin paljon, ei missään nimessä, yhä enenevässä määrin, joista jälkimmäiset kertovat lisääntyneen osallistumisen mahdollisuudesta strategiatyöhön. Puhetyyli hyppii erityisesti tässä kuvauksen jälkimmäisessä osassa persoonasta toiseen, silloin kun siinä kuvataan sitä, mitä osallistumisen suhteen on tapahtunut, mitä pitäisi tapahtua tai mitä siitä seuraa. Kuvaus kertoo heistä tai niistä, musta tai susta, esimerkiksi **heillä on -> ne kaikki on -> mulla on -> heille kertoo -> sä voit -> sulta on -> eihän multa**. Kehien kerronta milloinkin liittyy, on tarkalleen vaikeaa erotella tässä yhteydessä. Kyse on kuitenkin ilmeisesti siitä, miten kaikilla organisaation jäsenillä tulisi olla mahdollisuus osallistua, tulla kuulluksi ja saada vaikuttaa strategiaan. Omasta näkökulmastaan johtaja tuottaa itsensä enemmän osallistajan rooliin, ”heidän ja niiden” ulkopuolelle johtuen varmasti osin hänen ”automaattisesta” asemastaan yrityksen ylimpään johtoon kuuluvana henkilönä osallistua strategian työstämiseen.

Temaattisen analyysin perusteella kaiken kaikkiaan osallistumisessa strategiatyöhön kerrottiin olevan vielä paljon kehittämistä. Paikallisella tasolla ihmisiä tulisi erään johtajan mukaan osallistaa enemmän päämajasta annettujen strategisten painopistealueiden työstämiseen: *”...sitte se että ku me pureskellaan ne suomalaisiksi ja haetaan vähän viel sitä näkökulmaa, niin mun mielest siin ois hyvä osallistaa enemmän ihmisiä” (J2).*

Strategiatyössä ei riitä, että asioista laaditaan lappuja, joissa on pallukoita tai asiat on mainittu intranetissä tai puhuttu ”tuolla vaan”: täytyy päästä itse ”makustelemaan ja pohtimaan” (J2). Eräs johtaja piti erityisenä haasteena sitä, jos johtoryhmä jauhaa strategioista keskenään pitkän ajanjakson ja tuo ne päivänvaloon yhdessä tilaisuudessa (E3). Joissakin tapauksissa oltiin pettyneitä, kun tietyn joukon

työstämiä strategisia asioita esiteltiin yhteisesti, jolloin lähinnä retoristen kysymysten esittäminen siinä vaiheessa oli sallittua. Asioita ei oikeasti enää pohdittu laajemmalla joukolla: ”...*Et siinä mä olin pikkusen pettyny*” (E5).

Ryhmien edustusta strategiatyössä kaivattiin erään keskijohtoon johtajan kuulumien mukaan nykyistä enemmän. Toisinaan hän oli törmännyt tilanteisiin, jotka olivat kuin ”*Prinsessa Ruususen ristiäiset*” - yksi jää aina kutsumatta, joka loukkaantuu siitä. Erityisen ikäviksi tällaiset tilanteet oli koettu silloin, kun päätettiin asioista, jotka olivat oman ryhmän kannalta keskeisiä. Aina ei myöskään tiedetty, millaista osallistumista itseltä odotettiin, milloin mielipiteitä haluttiin kuulla ja milloin oltiin enemmän vastaanottavassa asemassa. (E3).

Erään johtajan kerronnassa korostui, että kaikkien ryhmien edustus tulee näkyvä organisaation strategiatyössä, vaikka kaikki yksittäiset henkilöt eivät osallistuisikaan kaikkiin keskusteluihin ja asioiden työstämiseen yhdessä. Organisaatiossa on tärkeää myös terävöittää sitä, milloin mikäkin asia on sen luontoinen, että siitä voidaan keskustella ja milloin ”*tää nyt on vaan näin*”.

Seuraavassa on esimerkki tilanteesta, jossa uutta termiä oltiin työstämässä ja lanseeraamassa yritykseen ja tässä työssä kyseisen johtajan oman ryhmän asiantuntijuutta ei hyödynnetty. Ryhmällä olisi ollut halua osallistua ja sisällöllistä annettavaa kyseisen asian työstämiseen. Alkuosassa lainauksesta on tunnistettavissa kertomus, jonka jälkeen se jatkuu kuvauksena hypäten yleisiin toimeenpanovaiheen haasteisiin kyseisessä yrityksessä. Kertomus puhuu osallistumisesta, joka siis tosiasiassa jäi melko vähäiseksi. Johtaja tuottaa sosiaalista identiteettiään strategisena toimijana itsensä ja ryhmänsä näkökulmasta ulkopuoliseksi, joita ei huolitettu mukaan.

Esimerkkikertomus 15. Juna on jo pitkällä

*”Kattoteemat tulee ylhäältä, se on.. niin, siis kyse on oikeestaan siitä, että kuinka paljon ihmiset pääsee osallistumaan siihen, no joo, otetaas esimerkkiä. Sillon kun tää **meidän** [eräs] **käsite lanseerattiin** ja oli tällöinen, sillon kun se esitettiin mä tutustuin siihen aiheeseen niin mulla oli se käsitys että TÄÄ ON NYT SITÄ TOIMINTAA, JOSSA PYRITÄÄN HYÖDYNTÄMÄÄN NÄITÄ ERI TOIMIALAN ASIANTUNTIJOITA JA ON ONGELMARATKASUKESKEINEN, niin siinäpä ei nyt niin ainakaan [meidän] osaston ryhmiä ei juurikaan otettu mukaan siihen keskusteluun, että mitä tällä haetaan. **Me ei** kovin paljon **pystytty vaikuttamaan** sit siihen alkutilanteeseen, eli suurin piirtein oli että, tää on se struktuuri, ja sit siellä oli että, okei, nää ja nää henkilöt on näihin ja näihin tiimeihin kutsutut jäsenet. Ja **meillä oli** heti **kommentoitavaa** niihin [---] mut sitten se seuraava vaihe että, okei, **miten me tehdään** se, niin siihen **me oltais mielellään haluttu osallistua**, ja **me ei oltu mukana**.”*

Tässä yhteydessä kertomus on itsessään käytetty kielellinen keino, joka tuo esiin toiminnan ja ajallisuuden suhteen sen, mitä osallistumiseen tai sen puutteeseen liittyen tapahtui. Kertomus alkaa *meidän käsitteen lanseerauksesta* ja sen keskikohdassa tullaan tilanteeseen, jota kyseinen johtaja on aina halunnut (”TÄÄ ON NYT SITÄ TOIMINTAA...” jne.): sitä että asiantuntijoita pyritään aidosta hyödyntämään ideoinnissa. Kertomuksen loppuosa purkautuu pettymykseen, tilanteeseen, jossa ei päästyäkään toivotulla tavalla vaikuttamaan asioihin. Johtaja korostaa itsensä sijasta nimenomaan omaa ryhmäänsä, *meitä*, jotka olisimme halunneet osallistua ja olla mukana. Lainauksen kertomusosuus päättyy tähän ja jatkuu kuvauksena.

”Ja tätä mä nään kyllä jatkuvasti, että sellanen implementointivaihe, sen vaiheen keskustelut on aika vähäsiä. Sitten ne voi olla ajallisesti sillä tavalla, että siellä on jo juna aika pitkällä siinä vaiheessa kun tietyt ryhmät tulee mukaan. Se on ikävä olla se jarrumies tai joka sanoo, muuten hyvä, mutta tässä on tällöinen, mikä on kaikkien rakastama se että, tässä on [---] lain ja -asetusten kautta tulee jotain. Niin siinä tilanteessa ei oo kauheen kiva olla, jos siellä on joku tehny paljon töitä ja miettiny. Sit sä tuut ja ammut että, hyvä idea, mut ei käy.” (E3).

Esimerkin loppuosassa johtaja vielä reflektoi edellä esitettyä tilannetta. Hän käyttää matkantekoon liittyvää vertausta ”siellä on jo juna aika pitkällä” ja sanaa ”jarrumies”. Ensimmäinen niistä kertoo niistä tilanteista, joissa ihmiset hyppäävät liikkuvaan junaan, pääsevät toisin sanoen osallistumaan liian myöhään. Toisessa kohtaa johtaja tuottaa rooliaan ”jarrumiehenä”, koska hyvien ideoiden eteenpäin viemistä rajoittaa toimialaa koskevat lait ja asetukset. Lopulta nämä ideat joutuu ”ammumaan”: Tätä metaforaa kyseinen johtaja käyttää kerronnassaan varsin suoralla

ilmaisutavalla kuvaamaan ideoiden täydellistä hylkäämistä. Näillä vertauskuvilla ja sanavalinnoilla hän pyrki tekemään selväksi, miten ikävä kokemus ulkopuolelle jättäminen voi olla.

Edellisiin mainintoihin esimerkkikuvauksen johtaja kietoo myös muutamia tunteilmaisuja ”*se on ikävää*” ja ”*ei oo kauheen kiva olla*”. Näillä tuo esille kerronnassaan tilanteisiin liittyviä ikäviä tunteita, jotka aiheutuvat siitä, etteivät ihmiset pääse aidosta halustaan huolimatta osallistumaan strategiseen suunnitteluun ja ideointiin haluamallaan tavalla. ”*Kaikkien rakastama*” on puolestaan ironinen tunteilmaisuus lakien ja säädösten asettamista rajoitteista ideoinnille. Edellinen kuvaus on kriittinen, jossa johtaja tuottaa sosiaalista identiteettiä strategisena toimijana, joka haluaa osallistua ja mahdollistaa osallistumisen omalle ja muille ulkopuolelle jääville ryhmille.

Yhteistyön teemassa tuotettu sosiaalinen identiteetti strategisena toimijana on strategisen toiminnan ja käytettyjen kielellisten keinojen osalta vedetty yhteen alla olevaan taulukkoon.

Taulukko 4. Yhteistyö: Sosiaalisen identiteetin rakentuminen strategisena toimijana (keskeisiä esimerkkejä)

TUOTETTU STRATEGINEN TOIMINTA	KÄYTETYT KIELLISET KEINOT
<p>Yhteistyö muiden kanssa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Matriisissa työskentelyä ➤ Vertaistukea ➤ Osallistumista <div style="border: 1px dashed black; border-radius: 50%; padding: 20px; margin: 20px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">tarinankerrontaa</p> <p>toisten johtajien tukemista</p> <p style="text-align: right;">muiden ymmärtämistä</p> <p style="text-align: center;">yhdessä kehittymistä</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vastinparit ▪ metaforat, sanonnat, vaihtelevat sanavalinnat ▪ englantia–suomi -sekoitus ▪ persoonapronomini-ilmaisut: erit. mon. 3 pers., yks. 1. pers., (y2) ▪ demonstratiivipronominin: erit. se ▪ aikamuodot: preesens-painotteisuus, kertomuksissa mennyt aikamuoto ▪ pehmentävät ilmaisut ja selitykset ▪ tunnetilailmaisut ▪ erilaiset määreet ▪ muut yksittäiset keinot

4.4 Vastuun antaminen ja ottaminen

Vastuu nousi analyysin perusteella yhdeksi keskeiseksi teemaksi, josta johtajien haastatteluihin kerrottiin. Teemaan liittyvässä arvottavassa kerronnassa korostui erityisesti johtajien toisiinsa kohdistamat odotukset strategian toimeenpanossa ja viestinnässä. Ylimmän - ja keski johdon johtajien välisessä kerronnassa ilmeni tästä syystä jonkin verran vaihtelua. Erilaiset arvostuksen kohteet kerronnassa eivät kuitenkaan näiden ryhmien välillä juuri poikenneet toisistaan. Teeman lähemmässä tarkastelussa ilmeni kuitenkin kenties aiempaa selkeämmin se, että organisaatiossa strategiatyö oli vahvasti ylhäältä alas ohjautuvaa. Tällaista toimintatapaa ei silti itsessään kritisoitu. Joiltain osin kritiikkiä ilmeni viestinnän onnistumiseen ja eväiden saamiseen omaan strategiseen toimintaan liittyen. Vastuu, velvoitteiden ja tiettyjen tehtävien täyttäminen strategiatyössä olivat merkittäviä asioita kaikille teeman esiin nostaneille johtajille. Johtajien sosiaalista identiteettiä strategisina toimijoina tuotettiin tässä vertauskuvallisesti ”pallon heittämisellä ja kiinniottamisella”: vastuun antamisena ja ottamisena sekä erilaisissa rooleissa toimimisena, joihin liittyi tulevaisuuden kuvan luomista ja kokonaisuuden hahmottamista.

Käsittelen vastuun teemaa aluksi ”ylhäältä alas” -tyyppisten kertomusten ja kuvauksien kautta, joissa sosiaalista identiteettiä strategisina toimijoina tuotettiin. Tämän jälkeen käyn vielä tarkemmin läpi kerronnassa tuotettuja sekä ylimmän että keski johdon erityisesti vastuun teemaan liitettyjä rooleja ja tehtäviä strategiatyössä.

4.4.1 Etenemistä ”ylhäältä alas”

Seuraava kertomus sisältää useita kiinnostavia elementtejä yrityksen kulttuurista, joista vastuun antaminen ja ottaminen (ylhäältä alas -tyyppisesti) kietoutuvat strategian toimeenpanoon ja tätä kautta johtajien strategiseen toimintaan. Aikaisemman käsitellyn aineiston nähden se erottelee selkeämmin eri strategioiden tehtäviä strategian toteuttamisessa. Tarkastelen kertomusta kokonaisuutena, jotta se säilyisi eheänä. Esitän kertomuksen kuitenkin tässä yhteydessä episodeina sen tarkastelun helpottamiseksi. Tämän kertomuksen tarkastelussa käsittelen temaattista sisältöä ja kerronnassa käytettyjä kielellisiä keinoja yhdessä.

Esimerkkikertomus 16. Pallon heittäminen

*"...Että ku strategia on valmis, ni seuraava [yhteinen] tilaisuus ni informoidaan henkilökuntaa. Ja se on yks osa. Se on tärkeä osa. Ja kyl ne tilanteet poikkeuksesta on aika ykssuuntasia. Ja ehkä ne on jatkossaki ykssuuntasia. Et ne on usein kuitenkin aika hankalia asioita ja, johto puhuu ni ei siellä nyt ihan helposti se **suomipoika** rupee kysymään että et hei kuule että mä oon eri mieltä tai, mitä toi tarkoittaa. Et se keskustelu alkaa ehkä enemmänki sen tilaisuuden jälkeen. Ja se on hyvin luonnollista."*

Heti kertomuksen aluksi toimitusjohtaja kuvasi strategiatilaisuutta, joka oli suunnattu koko yrityksen henkilöstölle. Kertomus rakentaa välittömästi asetelman, joka kertoo yrityksen tietäntyyppisestä tavasta tehdä strategiatyötä: kun strategia on valmis, sitten informoidaan henkilökuntaa. Tilaisuus oli vuorovaikutukseltaan yksisuuntainen, missä johdon vastuulla oli esiintyä muiden toimiessa kuuntelijoina, koska kysymyksessä oli *hankalat asiat*. Kertojan oletuksena oli, ettei tilaisuudessa aleta kyselemään tai esittämään kritiikkiä, koska se ei ole suomalaiselle organisaatiokulttuurille ominaista (huom. *se suomipoika*: itsensä ulkoistaminen "siitä joukosta"). Yhteinen keskustelu alkaisi myöhemmin, toisissa yhteyksissä. Kertomus jatkuu.

*"Ja sit me tullaan taas siihen kuinka tärkeä on **ottaa kiinni** sitte tiiminvetäjänä tai yksikönvetäjänä heti siitä, kun **pallo** on ikään ku heitetty ilmaan. Mä oisin shokissa jos mä, näkisin tilanteen jossa kysymysten **tulva** olis loputon jos lähettäis ansaintalogiikkaa haastamaan. Mä oisin kauheen ilonen, mutta mä oisin shokissa jos näin ois tapahtunu koska mä en usko, että siihen tilanteeseen päästän ihan ku ehkä jonku kohdan tai aiheen, autosääntökeskustelus varmaan päästään hyvään dialogiin. Mut se ei liity millään taval strategiaan."*

Kuten edellisestä episodista selviää, tästä eteenpäin keskustelun tärkeä kuljettaja oli tiimin tai yksikönvetäjä. Vastuuta siis laajennettiin johtajaryhmältä seuraavalle. Tämä vaihe strategiatyössä oli osallistujien näkökulmasta käytännöllisesti katsoen informointia ja nyt pallo oli heitetty ilmaan muille vastuullisille johtajille kiinni otettavaksi. Tässä vaiheessa vastuullisiin "pallon kiinniottajina" liitettiin kertomuksen mukaan myös yrityksen johto, koska yksikönvetäjät olivat silloisen organisaatorakenteen mukaan ylimpään johtoon kuuluvia henkilöitä.

Edellä esitetyssä kertomuksen väliosassa palattiin vielä alkuun ja pohdittiin, kuinka kyseinen toimitusjohtaja menisi *shokkiin*, jos osallistujien ansaintalogiikkaa haastava kysymysten *tulva* olisi loputon. Hän kuvaa tunnettaan toisesta ääripäästä, vastinpariajatusta käyttäen: "Mä oisin kauheen ilonen" ja jatkaa taas ... "mutta mä oisin shokissa". Hän ei usko, että aiemmin kuvaamissaan hankalissa strategisissa

asioissa hyvään dialogiin ylipäättään päästäisiin muussa kuin autosääntötyyppisessä keskustelussa, joka taas ei liity strategiaan. Kertoja käyttää mahdollisesti toimitusjohtajan roolistaan johtuen useassa kohtaa mä-ilmaisuja: mä oisin -> mä näkisin -> mä en usko. Ilmaisutavoilla toimitusjohtaja tuottaa tässä yhteydessä vahvaa henkilökohtaisesta strategista johtajuutta. Asia on merkityksellinen sen kertojalle: yhteisen keskustelun syntyminen on selkeä tavoite, tosin kerronnan perusteella hän sallii sen tietyin rajoittein (vrt. ansaintalogiikan haastaminen, kysymysten suuri määrä, autotääntelykeskustelu).

Kertomus jatkuu ja sen kertoja palaa ajatuksissaan hiukan taaksepäin eli mitä tapahtuu sitten, kunhan pallo on heitetty vastuullisille johtajille ja esimiehille.

"Mutta mitä tapahtuu sen jälkeen ni yleensä on ollu, että sit on aika paljon aktiivisia kysyjä ja kommentoijia ja tämmöst mikä on kauheen hyvä asia. Ja me ollaan pyrkitty sitä tekee parhaat yksiköt. Sanon parhaat koska meil on eroja siinä. Meil on myös yrityksen osastojen tämmösessä transformaatiossa eroja. Mut ne ottaa ne tonne osastoille heti sen jälkeen tämmösenä.. Tossa on oranssit tuolit on yks osasto tuolla koska siel sattuu oleen oranssit tuolit siinä yhteises taukotilassa. Ni jos meil on kahelta joku infojuttu ni ne ottaa sen jälkeen jo et sitte kello kolme niin kokoonnutaan puoleks tunniks tohon. Ja siin on jo etukäteen yksikön vetäjä ni luonu puitteet että me voidaan käsitellä niit kysymyksiä jotka on relevantteja meidän yhteisölle."

Kertomuksessa ilmenneiden tilaisuuksien jälkeen esiintyi yleensä aktiivista keskustelua ja tähän nimenomaan tähdättiin. Parhaat yksiköt erottautuvat sillä, kuinka aktiivisia kuuntelijoita ja kyselijöitä he ovat kyseisissä tilaisuuksissa. Kertomuksen perusteella ideaalia oli, kun vetovastuulliset strategit ottivat tuolit heti alleen ja alkoivat keskustella pienemmissä ryhmissä, mistä tilaisuudessa oikein puhuttiin ja mitä se merkitsee meille. Tässä kertomuksen episodin alussa kerronta on muuttunut aikaisemmasta mä-tasosta me-muotoiseksi, jonka avulla johtaja tuo esiin meitä yrityksenä esimerkiksi me ollaan -> meil on. On kiinnostavaa sinänsä, että loppupuolella episodina pronomini muuttuu taas: on jotain mitä ne tekevät (ne ottaa). Kerronta ei koskekaan enää kaikkia vaan niitä, kenelle pallo on heitetty.

Kertomuksen mukaan ennen yrityksessä käytiin yhteistä keskustelua - jos käytiin. Kertomus päättyy myönteiseen ilmaisuun vastuun jakautumisen nykytilasta.

*”Ja must tää on hirveen fiksuu. Ja tätä on yhä enemmän ja must se on hyvä. Et jos mä katon taaksepäin historiassa ni kyl siel aika **orpona** on joskus saanu olla. Ja sit tullaan neljän kuukauden päästä niin johtoryhmässä ni toteemaan että, ei nää oo **jalkautunu**. (-) kysyny mitä sä oot tehny. Et ne jäi ylätasolle.” (TJ)*

Kertomuksen viimeinen episodi alkaa jälleen mä-muotoisesti. Koko kertomusta luonnehtii eri persoonapronominista toiseen siirtyminen ja viimeisessä osuudessa kyseinen kertoja ilmaisee strategian ”jalkauttamisen” epäonnistumisen passiivissa ”ja sit tullaan neljän kuukauden päästä...” Toimitusjohtaja tuottaa itsensä kertomuksessaan strategiseksi toimijaksi, joka ottaa yhteisönsä ja sen tehtävän strategian toteuttajana vakavasti. Pronominivaihdoksilla hän rakentaa myös omaa rooliaan kerronnassaan ulkoistamalla itsensä muusta joukosta toimitusjohtajan roolistaan johtuen, joka epäilemättä monesti on erilainen kuin muilla yritysjohtajilla.

Toimitusjohtaja tuotti puheessaan vahvaa yhteisöllisyyttä ja jaettua vastuuta, mitä hän toi esiin erilaisten vertauskuvien avulla (ks. lihavoidut sanat): hänen ei omien sanojensa mukaan tarvitse enää toimia *orpona*, olla yksin vastuussa, ja neljän kuukauden kuluttua todettava, että muut johtajat eivät ole saaneet *jalkautettua* strategiaa niiden jäätyä *ylätasolle*, ajatuksiksi. Jalkautuminen on kiinnostava ja paljon käytetty ilmaisu ja metafora strategiatyössä. Alun perin sillä lienee viitattu sotaretoriikkaan, ratsailta jalkautumiseen. Sen vastakohtana pidetään arkisessa puheessa usein tässäkin yhteydessä käytettyä ”ylätasolle” jäämistä. Strategian kuuluu siis jalkautua, ihmisten tapaan lähteä liikkeelle, tulla osaksi toimintaa eikä jäädä ylätasoon abstrakteiksi puheiksi tai retorisisiksi lausahduksiksi (ks. myös luku 4.1.)

Jotkut haastatellut johtajat kertoivat, ettei kokonaiskuvaa oltu edellisestä toimitusjohtajan kertomuksesta huolimatta pystytty riittävän selkeästi viestimään yritystasolla: miten strategia näkyy eri osastoilla, miten eri osastojen toiminnot nivELYVÄT strategian kautta toisiinsa ja miten strategia näkyy eri ihmisten konkreettisessa työskentelyssä. Korkeammalla toimivien johtajien linjapuheet avaisivat erilaisia käsityksiä ja loisivat suuntaa toiminnalle. Ne kertoisivat paljon siitä, mitä ”ne fundeeraa” ja näin voitaisiin välttää pettymyksiä tiettyjen odotusten suhteen.

Eräs johtaja tuotti kerronnassaan itsensä toimijaksi joka joutuu edelliseen viitaten tekemään töitä vertauskuvallisesti *silmälapuilla* joidenkin osastojen jäädessä *harmaaksi*. Hän viittasi näillä vertauskuvilla puolisokeana toimimiseen puutteellisen kokonaiskuvan pohjalta ja siihen liittyviin haasteisiin. Haastateltu johtaja halusi ymmärtää kokonaisuutta paremmin perustelujen näkökulmasta: miksi joku toinen saa resursseja ja toiselta otetaan pois? ”Juustohöylä ei oo hyvä asia aina, mut sit taas joskus herää kysymyksiä, et miks noille, mut ei meille?” (E1). Jos yrityksessä tehdyt valinnat tukevat strategiaa, ihmiset ymmärtävät kyseisen johtajan mukaan

niitä paremmin. Tässä yhteydessä johtaja käytti kiinnostavaa juustohöylämetaforaa. Hän viittasi juustopalaseen resurssina, mistä höylätään palasia toisille, toisille taas ei, ja kaikki tämä tehdään perustelematta, vaikka niin sanottu nälkä olisikin yhteinen asia.

Seuraava lainaus on esimerkki kaivatusta vastuusta linjapuheiden osalta. Kuvaus kertoo enemmän siitä, mitä omalle tekemiselle seuraa, jos joku vastaisi strategisista linjapuheista ja esittäisi niitä toivotulla tavalla. Kyseinen johtaja haluaisi enemmän linjapuheita, jotta voisi ”yhdistellä pisteitä”, linkittää siis puheet omaan ajatteluunsa ja tekemiseensä suhteessa muihin.

Esimerkkikuvaus 17. Pisteiden yhdisteleminen

*”Mä enempi odotan sitä linjapuhetta, koska teemoja on niin valtava määrä, että niitä voi ottaa vaikka kuinka paljon, mutta mitkä on ne keskeiset jutut. Ja toivon tietysti, että siinä olis ne keskeiset teemat sellasia mitkä mä itsekkin koen tärkeeks tai jotka on yhdessä sen kanssa mitä minä ajattelen. Vielä kerran ne on mun mielestä ne linjapuheet ne mitä mä kaipaan. ET SIINÄ VAIHEESSA KUN TIETÄÄ ETTÄ, OKEL, TOI ON SE KURSSI MIHIN TOI KAVERI ON MENOSSA, NIIN SE ON HELPOMPI HAHMOTTAA SEN TEKEMISTÄ JA TAVALLAAN SE, ETTÄ MULLA ON TAAS SE OMA TEKEMINEN, SIINÄ ON LIITYMÄKOHTIA NIIN MONEEN MUUHUN HENKILÖÖN. Tavallaan niitten **pisteitten yhdistäminen** on aika vaikee jos et oo yhtään **kartalla** siitä, et mitä tänä vuonna on listalla.” (E3).*

Edellisen kuvauksen kielellisten keinojen tarkastelussa ilmenee muutama kiinnostava asia, joista ensimmäinen liittyy persoonapronominin mä ja verbin/predikaatin käyttöön yksikön ensimmäisessä persoonassa: mä odotan -> toivon -> mä koen -> minä ajattelen -> mä kaipaan -> mulla on. Kuvauksessa johtaja korostaa edellisillä ilmaisutavoilla henkilökohtaista ymmärrystä strategisista linjauksista. Hän kuulisi mieluiten linjauksista, jotka ovat hänelle itselleen tärkeitä. Kuvauksen väliosassa (ks. isot kirjaimet) johtaja puolestaan tuottaa vahvasti linjapuheiden merkitystä muiden toiminnan ymmärryksessä ja oman tekemisen liittymisestä isompaan kokonaisuuteen. Hän käyttää kerronnassaan suunnistusmetaforaa ”**pisteitten yhdistäminen**”, jolla hän haluaa tuoda esiin omaa strategista rooliaan yhdistelijänä, joka liittää erilaiset osat kokonaisuuteen. Sama metaforaperhe jatkuu ”**kartalla**” sanan muodossa, jonka kautta hän tuo puolestaan esiin sen, kuinka merkittävää on olla tietoinen siitä, mitä yrityksessä tapahtuu (vrt. eksyminen reitiltä). Kyseinen johtaja tuottaa strategin roolin tässä yhteydessä keskijohdon näkökulmasta ja rakentaa omaa rooliansa osin vastaanottajana (ylhäältä alas -toimintatapa), millä hän tarkoittaa erityisesti linjapuheiden kuuntelua ja sisäistämistä. Näiden sisältöjen avulla toimiminen ja vastuun ottaminen olisi käytännössä helpompaa.

Toisessa esimerkkitapauksessa keskijohtoon kuuluva johtaja tuotti omaa toimintaansa vastuun näkökulmasta ja kertoi käyvänsä keskustelua tiimitasolla edelliseen liittyen suuremmista linjauksista eli siitä, mihin suuntaan yrityksessä ollaan menossa ja miten tämä vaikuttaa käytännön tekemiseen. Tässä tehtävässä on johtajan mukaan tärkeää ottaa huomioon yksilöt: toiset tarvitsevat ”rankempaa priorisointia ja perustelua”, toisille on luontaisempaa edetä asioissa annetuista tavoitteista käsin. Kaikkien asiasta vastuullisten johtajien toimintaa tämä ei kuitenkaan kyseisessä organisaatiossa kuvannut, niin kuin lainauksen esittäjäkin epäilee:

Esimerkkikuvaus 18. Rakentaminen

*”No tossa kohtaa varmaan käytännöt vaihtelee. Et mä tiedän, et osa esimiehistä on pitäny tämmösiä vastaavantyyppisiä tiimipäiviä tai tiimikeskusteluja kun minä, mut ei kaikki. Et riippuu varmaan vähäsen tiimin tilanteestakin, että osalla on ihan uus tiimi tai uus esimies, niin ehkä lähetään vähän eri tavalla **rakentaan** sitä. Mut mä oon kokenu sen hirveen hyödylliseksi. Et mä koen sen hirveen tarpeelliseksi että aika ajoin muistutetaan siitä, että mikä on oikeesti tärkeetä ja mihin me ollaan menossa ja miten me ollaan menossa, et semmosta tiettyä priorisointia myös tehään koko ajan. Ja sit just yksilöiden kohdalla se tuntuu, se vaihtelee aika paljon. Et sitten munki tiimissä on hyvin erityyppisiä henkilöitä. Toiset tarvii enemmän sitä semmosta muistutusta, että tää on tärkeetä ja tähän suuntaan mennä, semmosta aika rankkaaki priorisointia ja perustelua, että miksi näin. Ja toiselle taas se on jotenki luontosempaa, et lähtee sieltä tavoitteesta käsin **rakentaan** asioita.” (E2)*

Kielellisten keinojen tarkastelussa tässä lainauksessa kerronta liikkuu mä-tasolla ja ilmaukset esitetään lainauksen alussa vahvoilla yksikön preesensmuotoisina (esim. mä tiedän, mä koen), joista saa vaikutelman johtajan varmuudesta ja kokemuksesta tehdä asioita valitulla tavalla. Toisaalta hän käyttää myös me-ilmaisuja futurissa (me ollaan menossa, miten me ollaan menossa) ja korostaa näin yhteisen tulevaisuuden suunnan merkitystä, mihin me ollaan menossa ja miten tämä tapahtuu siten, että kaikki ovat aiheesta tietoisia.

Lainauksessa johtaja tuottaa itsensä ”rakentajaksi”, joka haluaa lähteä **rakentamaan** asioita strategiasta omien johdettaviensa kanssa. Rakentamisen metaforalla hän tuo esiin, että toiminnalle on luotava ensin pohja, jonka kautta eteneminen tapahtuu. Hän epäilee, että kaikki eivät toimi samalla tavalla, esimerkiksi jos kyseessä on uusi tiimi tai esimies. Koska hänellä ei ole muiden toimintatavoista varmuutta, se näkyy myös kerronnassa käytettyinä pehmentävinä sanoina varmaan, vähäsen, ehkä. Sitä vastoin omaan tekemiseensä liittyvää varmuutta hän korosti jo aiemmin vahvoilla mä-ilmaisuilla, mutta kuvauksen keskivaiheessa myös

painottamalla asian merkitystä itselleen: *hirveen hyödylliseksi...hirveen tarpeelliseksi*. Kaiken kaikkiaan johtaja tuottaa itsensä ja osin muut johtajat strategiksi, joiden vastuulla on avata visio tulevaisuudesta sekä siihen liittyviä toimenpiteitä ja käydä tätä keskustelua tiimissään ihmisten erilaiset tarpeet huomioiden.

4.4.2 Erilaisissa rooleissa toimimista

Erilaisissa strategisissa rooleissa toimiminen nousivat vastuun teemassa keskeiseksi aiheeksi johtajien kerronnassa, mikä tosin ilmeni jo aiemmin ”ylhäältä alas” tarkastelun yhteydessä. Käyn kuitenkin vielä läpi astetta tarkemmin eri toimijoiden roolin rakentumista vastuun teemassa. Palaan ensimmäisenä toimitusjohtajan rooliin. Edelliseen teemaan liittyen toimitusjohtaja korosti haastattelunsa perusteella omaa vastuutaan yrityksen strategian tekemisessä ja toteuttamisessa. Hän arvosti yhdessä tekemistä ja vastuun jakamista, johon liittyy luottamus omiin johdettaviin. Toimitusjohtaja tuottaa itsensä kuitenkin organisaationsa strategiatyön niin sanotuksi päävastuulliseksi.

”...Ja vastuuta sä voit kantaa, tekemällä kaiken yksin jos et sä luota alaisiis. Tai sit sä voit, jakaa sitä vastuuta. Mut vastuuta ei voi mennä pakoon täs tilanteessa. Ja mul on onni et mul on hyvin lahjakkait ihmisiä joidenka kanssa mä voin jakaa sitä että mä voin luottaa että [strategiajohtajalla] ku on rooli ni hän hoi-taa sitä. Mut vastuu on aina mulla. Ja sit mä näen kyllä että kyl mul on keskei-nen vastuu myös implementoinnissa, joka sisältää myös tän strategiaviestin-nän.”

Arkisessa toiminnassaan toimitusjohtaja kertoi toteuttavansa ”*management by walking*” -johtamistapaa. Strategiaviestintää ei voi toteuttaa kertaluontoisesti vaan sitä tulee tehdä jatkuvasti eri paikoissa, eri ihmisten kanssa. Hän koki tehtäväkseen olla läsnä, auttamassa, motivoimassa, kannustamassa, aistimassa ja kuuntelemassa ihmisiä, vaikka sähköpostit olisivat lukematta: *”Et mä oon täällä ihmisiä varten”* (TJ). Jotkut johtajat pitivätkin toimitusjohtajaa elävänä esimerkkinä valitusta strategiasta. Hänen rooliansa strategian toteuttamisessa arvostettiin ja pidettiin tärkeänä. Eräs johtaja kuvasi toimitusjohtajan ”*walk-to-talk*” -toimintatapaa vahvaksi ja samalla hyväksi asiaksi: toimitusjohtaja ”istuu persoonana” valittuun strategiaan ja toimii elävänä esimerkkinä ja ilmentymänä yrityksen tahtotilasta. Ilman persoonaa strategia olisi kasvoton, eikä sillä olisi omistajuutta. Toimitusjohtajan ajattelusta haluttiin myös ottaa vaikutteita omaan tekemiseen. (E4).

Toimitusjohtaja tuotti itsensä strategisena toimijana ensisijaisesti ison linjan antajana ja hänen johdettaviensa tehtävänä puolestaan oli luoda merkitystä strategiasta

omalla vastualueellaan. Olisi liian haastavaa konkretisoida strategiaa jokaiselle erikseen hänen positiostaan johtuen. Seuraavasta kuvauksesta käy selville, että jokaisen johtajan on strategiatyön ideaalitulassa luotava merkitystä oman ryhmänsä näkökulmasta, koska se ei ole toimitusjohtajan tehtävä. Tehtävän haasteellisuuteen liittyy makrotason viesti, jota hän jakaa omille johdettavilleen. Siitä eteenpäin viesti tulee personoida ja ottaa huomioon ihmisten erilaiset taustat ja kokemukset. Hän myös korostaa lopuksi yksittäisten esimiesten, yksinvetäjien ja tiimin vetäjien roolia viestinnässä *kapulanviejinä*.

Esimerkkikuvaus 19. Pirun hankalaa

”---Ja mun viesti mun omille alaisille yksiköiden vetäjille on koko ajan se että.. Se ei oo sitä että mä puhun meiän strategioista, vaan sille pitää luoda joku merkitys myyntiosastolla tai henkilöstöosastolla, siltä näkökannalta mikä sil on merkityksellistä teidän tekemiseen. Et jos mul on kymmenen osaston ihmisiä kenel mä puhun ni mä en voi tehdä sitä, personointia kaikille, vaan mun pitää antaa se iso linja. Ja se on jo haastava täs strategiaviestinnäs itsessään se että kun, johdon tasolla puhutaan ja näitten eri ryhmien kanssa ni ollaan hyvin, makrotason asioissa tai, toimintaympäristön tämmösissä aika haastavissaki asioissa. Koska strategian pitää olla haastavaa eikä semmost et pyöritellään itsestäänselvyksiä että, kenellä on mikäki parkkiruutu tuol tallissa. Se ei oo mitään strategist pohdintaa. Ni se tarkoittaa sitä et sit ko me lähetään organisaatio viemään.. Siel on eri toimenkuvia, eri kokemuksia, ja eri taustoja ihmisillä tulla siihen tilanteeseen. Ni se on jo itsessään pirun hankalaa pyrkii yksinkertaistamaan ja lokalisoimaan ja, saada siitä sille yksittäiselle kuulijalle, semmonen konkretia siihen. Ja siinä ehdottoman tärkeä kapulanviejä on esimiehet, yksikönvetäjät, tiiminvetäjät. Ja tää on yks asia missä mä, uskon että.. Tai mulla on ainaki iso toivo siihen että ku täntyypinen työ tehdään ja me altistetaan itemme tämmöseen pohdiskeluun että mitä tää on ja mitä minä tän tiimin vetäjänä voin tehdä. Että tää tois semmosia, värähdyksiä siihen tai herätyksiä et hetkinen et noihan se on et enhän mä voi odottaa että, tuota kerrotaan tonne mun selän taakse alasille ja, mä istun täs vaan ja, taputtelen.” (TJ).

Kuten myös aikaisemmin ilmeni, joillain johtajilla oli selkeä käsitys tutkitussa johtajaryhmässä siitä, missä järjestyksessä strategiaa tulee viestiä kyseisessä yrityksessä. Joillakin tutkimani johtajaryhmän jäsenillä oli vahva luottamus siihen, että toimitusjohtaja kertoo ja konkretisoi, mitä strategia tarkoittaa meille täällä Suomessa, paikallisella tasolla. Myös *miten* strategiien tulisi luoda strategiasta merkitystä eri ryhmille, koettiin tärkeäksi asiaksi (TJ, J1, E1, E3). Viestinnän nähtiin menevän pieleen, jos pyrkii liialliseen ”konsernitavarasta” puhumiseen, jolla ei ole merkitystä ryhmälle. Pitää osata kertoa oleellinen ja kuorruttaa viesti oikein. Kuulijat ovat erilaisia. Eräs johtaja totesi, että toiset kaipaavat suorasanaista tekstiä, toiset taas

poimivat asiat sivulauseesta. Hän havainnollisti ilmiötä humoristisen esimerkin avulla: *”...tyypillisesti miehethän ei ymmärrä minkäänäköstä vihjailua, että niille pitää sanoa suoraan se että, jos haluat että vien tuon roskapussin, niin sano niin älkä sano vaan että, onpas tämä kassi taas täynnä” (E1).*

Joidenkin johtajien kerronnassa tuotettiin toimitusjohtajan ohella muidenkin ylimpään johtoon kuuluvien johtajien *”soihdunkantajien”* roolia, jotka ovat sitoutuneet ja omaksuneet strategian ja kannanotoillaan ja valinnoillaan tekevät strategiaa eläväksi. Strategiasta haluttiin kuulla myös muilta ylimpään johtoon kuuluvilta osastonjohtajilta. Heidän vastuullaan olisi johtajien mukaan kertoa keskeisimmät asiat strategiasta eri osastojen näkökulmasta ja siitä, miten yhteistyötä tehdään eri osastojen välillä.

Erään ylimpään johtoon kuuluvan johtajan haastattelussa nousi esiin yrityksen johtoon liittyvät vastuut, epäselvät roolit ja viestit strategiatyössä. Myös strategia-prosessin hahmottamiseen liittyi epäselvyyttä. Aiheesta pitäisi keskustella enemmän, ja tämä helpottaisi myös strategioiden viemistä omille johdettaville. (J2). Ylimpään johtoon kuuluvalla johtajalla oli myös muita johtajia ja esimiehiä laajempi viestintävastuu strategiasta, joka kohdistui oman tiimin lisäksi isommille yleisöille. (J1). Vastuu strategian merkityksellistämässä omalle osastolle kuului ylimmälle johdolle. Yrityksen johdossa oli keskusteltu läsnäolon, inspiroimisen, haastamisen ja kannustamisen merkityksestä myös horisontaalisesti (eri osastojen ihmisten kanssa). Vielä täydelliseen tilanteeseen ei ollut päästy. (TJ).

Muutamassa haastattelussa ilmeni, että vastuuta oli aidosti pyritty antamaan ja ottamaan yrityksessä (TJ, J2). Eräessä yksittäisessä esimerkissä, uuden toimintamallin kokeilussa, arvostettiin johdon tukea ja apua ja sitä, ettei johto paennut tilannetta. (E4). Erityisesti esimiesten oli merkityksellistä saada muistutusta sekä riittävästi tietoa ja apua selvittääkseen omista vastuistaan strategiaan liittyen, jotta he voisivat käydä keskustelua omista tiimeissään. Apua oli ollut tarjolla ja *”riittävästä eväistä”* oli pyritty huolehtimaan: *”...niin kyllä se yleensä sen uuden asian esittely päättyy siihen että, kysytään ja halutaan varmistusta, että onks tässä nyt riittävät eväät, että tätä voidaan viedä eteenpäin, tai jos ei ole, niin on sit mahdollista pyytää vielä avuks.” (E3).*

Myös yksittäisen esimiehen olisi tiedostettava roolinsa strategiatyössä. Yrityksen johdon kerrottiin olevan sitoutunut aiheeseen ja yrityksen kulttuurin tukevan tätä johdetusti. Tukemisen ei koettu palvelevan yksin strategiaviestintää vaan se nähtiin paljon laajempaan koko yrityksen toimintaan (identiteettiin, johtajuuteen, työhyvinvointiin) liittyvänä ilmiönä. Esimiestyö tuotettiin puheessa vaativaksi: *”...mut se on pirun kova duuni. Esimiehen ja johtajan duuni on aika yksinäistä, sillan ku on vaikea paikka. Sit ku menee hyvin ni kyl niitä taputtelijoita riittää.” (TJ).* Erään

johtajan mukaan jokaisen johtajan on myös altistettava itsensä palautteelle. Keskeistä on se, haluaako itse oppia ja kehittyä. Yksilön vastuu ja asenne olivat hänen mukaansa ratkaisevia. Hän tiivistä ajatuksensa sanontaan ”*ei se kannettu vesi kiovossa pysy*”. (E4).

Sosiaalista identiteettiä strategisena toimijana tuotettiin kerronnassa kunkin johtajan omana vastuun ottamisena. Johto ei voi antaa kaikkeen vastauksia. Erään keski-johtoon kuuluneen johtajan mukaan yrityksen strategia oli hyvin viestitty ja hän korosti, että vastuu on myös kuulijalla itsellään.

Esimerkkikuvaus 20. Arvoituksen ratkaisemista

*”No, **mä oon kokenut** sen aika helpoks. Ja tota, **mun mielestä** meiän strategia on selkeesti viestitty. Ja tota, niinkun **mä sanoin** tosiaan niin kyllähän se vastuu on myös sillä kuulijalla itsellään. ETTÄ JOS KOKEE ETTÄ EI YMMÄRRÄ JOTAIN NIIN SITÄ VARTEN ON JUST KOLLEGAT JA JOHTO, ETTÄ SIT TÄYTYY VAAN KYSYÄ JA TARKENTAA. Ja niin **mä koen** että tässä **mun työssäkin** niin EI MELÄN JOHTOKAAN OSAA ANTAA VALMIITA VASTAUKSIA että, mitä se strategia tarkoittaa niinkun koulutuksen kehittämisen osalta että. **Mä koen** että **mä mun tiimin kanssa tulkit-sen ja tuon ehdotuksia** että, voisiko se olla tämmöstä ja onko tää meiän strategian mukaista ja, miten tätä täytyis vielä kehittää että. Et **me tehdään tätä porukalla yhdessä**. Että suunta on niinkun annettu mutta, **itte pitää** myös niinkun **koittaa** sitä arvoitusta ratkaista aktiivisesti.” (E4).*

Kielellisten keinojen tarkastelussa voi huomata monia erilaisia keinoja, joita johtaja käyttää kerronnassaan. Hän käyttää paljon mä-muotoisia ilmaisuja ja kertoi näin vahvasti omasta kokemuksestaan ja omista mielipiteistään strategisen toimijan roolissa, esimerkiksi **mä oon kokenut** -> **mun mielestä** -> **mä koen** -> **mä tulkit-sen ja tuon**. Hän tuo tosin myös heti kolmannessa lauseessa vahvasti esiin sen, mitä tulee tehdä, jos ei itse ymmärrä jotain (ks. isot kirjaimet).

Johtaja tuottaa tiettyä varmuutta itsestään strategina kerronnassaan, mutta korostaa myös kollektiivista näkökulmaa. Esimerkiksi ”*ei meiän johtokaan osaa antaa” korostaa sitä, että on olemassa nimenomaan meidän johto (ts. ei jonkun muun johto tai ulkoinen itsestä). Sanoilla ”meiän strategian mukaista” johtaja puolestaan korostaa *meidän* yhteistä strategiaa. Ilmaisui ”mä mun tiimin kanssa tulkit-sen ja tuon” taas tuottaa johtajan strategin roolia tulkit-sijana ja ehdotusten tuojana, mikä tapahtuu oman tiimin kanssa. Kollektiivisuuteen liittyy myös ilmaisu ”me tehdään tätä porukalla yhdessä”, mikä kruunaa ja vahvistaa johtajan kerrontaa, jossa minä ikään kuin kuvaa meitä.*

Kerronta päättyy sisällöllisesti siihen, että johtajan käsityksen mukaan suunta yrityksessä on valmiiksi annettu. Hänen omassa strategin roolissaan se tarkoittaa vastuun ottamista ja aktiivista ”arvoituksen ratkaisua” siitä eteenpäin. Hän tuottaa strategisen toimijan kerronnassaan luonteeltaan kollektiiviseksi, missä yksin ei pärjää ilman muita. Annettu suunta voi olla hyvinkin arvoituksellinen, jota tulee strategina aktiivisesti koettaa ratkaista.

Vastuun teemassa tuotettu sosiaalinen identiteetti strategisena toimijana on strategisen toiminnan ja käytettyjen kielellisten keinojen osalta vedetty yhteen alla olevaan taulukkoon.

Taulukko 5. Vastuu: Sosiaalisen identiteetin rakentuminen strategisena toimijana (keskeisiä esimerkkejä)

TUOTETTU STRATEGINEN TOIMINTA	KÄYTETYT KIELLISET KEINOT
<p>Vastuun antaminen ja ottaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etenemistä ”ylhäältä alas” ➤ Erilaisissa rooleissa toimimista <div style="border: 1px dashed black; border-radius: 50%; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">tilanteeseen ja asioihin tarttumista</p> <p>aktiivista kuuntelua ja kyselyä</p> <p style="text-align: right;">merkityksen luomista ja tulkintaa</p> <p style="text-align: center;">palautteelle sekä pohdinnalle altistumista</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vastinparit ▪ metaforat, vertauskuvat, sanonnat, vaihtelevat sanavalinnat ▪ englanti–suomi -sekoitus ▪ persoonapronomi-ilmaisut: erit. mon. 3 pers., yks. 1. pers., (y2) ▪ demonstratiivipronominin: erit. se, ne ▪ aikamuodot: preesens-painotteisuus, kertomuksissa mennyt aikamuoto ▪ pehmentävät ilmaisut ja selitykset ▪ tunnetilailmaisut ▪ muut yksittäiset keinot

5 Diskussio

Tässä luvussa vedän aluksi yhteen tutkimustulokset, jonka jälkeen siirryn tarkastelemaan tutkimuksen teoreettisia kontribuutioita ja käytännön sovelluksia. Arvioin tässä luvussa myös tutkimusta ja sen luotettavuutta, ja esitän lopuksi jatkotutkimusehdotuksia.

Tarkastelin tässä tutkimuksessa johtajien sosiaalista identiteettiä strategisina toimijoina. Sosiaalinen identiteetti näyttäytyi johtajien kerronnassa *kollektiivisena* ja *ajallisena* sekä *strategiseen toimintaan* liittyvänä ilmiönä. Minä strategisena toimijana tuotettiin kerronnassa ”meitä kuvaavana”. Johtajien puheessa nyky- ja ideaalitulojen kerronta kytkeytyi ajallisuuteen: identiteettiin, joka on luonteeltaan muuttuva ja tilannekohtainen ja kertoi siitä, *keitä johtajat organisaationsa strategisina toimijoina olivat tai halusivat olla*. Sosiaalinen identiteetti strategisena toimijana rakentui johtajien kerronnassa erilaisia kielellisiä keinoja käyttäen.

Tutkimusta ohjasi pääkysymys:

Miten johtajien sosiaalinen identiteetti strategisina toimijoina rakentuu heidän strategiatyötä kuvaavassa kerronnassa?

Vastasin pääkysymyksen kahden alakysymyksen avulla:

- 1) *Millaista strategista toimintaa johtajat tuottavat kerronnassaan?*
- 2) *Millaisia kielellisiä keinoja käyttäen tämä tapahtuu?*

Analyysin tuloksena syntyi neljä johtajien sosiaalista identiteettiä strategisena toimijana rakentavaa teemaa, jotka kertoivat erityisesti tutkitun johtajaryhmän jaetuista arvoista, arvostuksista ja periaatteista strategiatyössä. Näitä teemoja olivat **pragmaattisuus, vuorovaikutteisuus, yhteistyö ja vastuu**, joiden sisällä tunnistin kymmenen keskeisintä kerronnan variaatioita (taulukko 2). Nämä variaatiot kertoivat tarkemmin temaattisesta vaihtelusta edellä mainituissa teemoissa. Lisäksi analyysin tuloksena löytyi useita erilaisia kielellisiä keinoja, joita käyttäen johtajat rakensivat kerronnassa sosiaalista identiteettiä strategisina toimijoina (taulukko 2).

Johtajien kerrontaan sisältyi erityisesti strategiatyöhön liittyvää toimintaa, erilaisia sosiaalisia käytäntöjä ja tehtäväsidoonaisia rooleja. Johtajat tuottivat sosiaalista

identiteettiään strategisina toimijoina käytännönläheisiksi, arkisiksi puurtajiksi, joille konkreettisuus oli tärkeää strategiatyössä. Sosiaalinen identiteetti strategisena toimijana rakentui vuorovaikutteisena tekemisenä: avoimena keskusteluna ja viestintänä, ryhmässä työskentelynä ja tilanneherkkänä taiturointina. Sosiaalinen identiteetti rakentui kerronnassa myös yhteistyön näkökulmasta: matriisissa työskentelynä, vertaistukena ja osallistumisena. Lisäksi sosiaalista identiteettiä rakennettiin vastuun antamisen ja ottamisen näkökulmista, joka ilmeni kerronnassa etenemisenä ”ylhäältä alas” sekä erilaisissa rooleissa toimimisena. Kerronta oli kaiken kaikkiaan *meitä* kuvaavaa. Myös kielellisten keinojen analyysi ilmensi edellistä ja esiintyi erityisesti toistuvissa me-ilmaisissa, erilaisissa kollektiivisuutta ”ihannoivissa” metaforissa, sanavalinnoissa ja ilmaisutavoissa. Seuraavassa taulukossa esitän yhteenvedon tutkimustuloksista.

Taulukko 6. Yhteenveto. Sosiaalinen identiteetin rakentuminen strategisena toimijana

KERRONNAN TEEMAT	TUOTETTU STRATEGINEN TOIMINTA	KÄYTETYT KIELELLISET KEINOT (YLEISIMPIÄ)
Pragmaattisuus	Käytännönläheinen puurtaminen: <ul style="list-style-type: none"> ➤ “Strategian kielen” omaksumista ➤ Yhteisen ymmärryksen luomista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vastinparit ▪ metaforat, vertauskuvat, sanonnat, vaihtelevat sanavalinnat
Vuorovaikutteisuus	Vuorovaikutteinen tekeminen: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Avointa keskustelua ja viestintää ➤ Ryhmässä työskentelyä ➤ Tilanneherkkää taiturointia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ englanti–suomi - sekoitus ▪ persoonapronomini-ilmaisut: erit. mon. 3 pers., yks. 1. pers., (y2)
Yhteistyö	Yhteistyö muiden kanssa: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Matriisissa työskentelyä ➤ Vertaistukea ➤ Osallistumista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ demonstratiivipronomini: erit. se, ne ▪ aikamuodot: preesens-painotteisuus, kertomuksissa mennyt aikamuoto
Vastuu	Vastuun antaminen ja ottaminen: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etenemistä ”ylhäältä alas” ➤ Erilaisissa rooleissa toimimista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pehmentävät ilmaisut ja selitykset ▪ tunnetilailmaisut ▪ erilaiset määreet ▪ muut yksittäiset keinot (esim. huumori, ironisuus)

5.1 Kontribuutio

Tämä tutkimus rakentaa pohjaa teoreettiselle kontribuutiolle, jota tarkastelen tässä luvussa aiemman kirjallisuuden valossa luvuissa 5.1.1 ja 5.1.2. Luvussa 5.1.3 käyn läpi tulosten käytännön sovellettavuutta.

5.1.1 Sosiaalisen identiteetin tarkastelu strategisena toimijana

Tutkimuksessani tarkastelin johtajien sosiaalista identiteettiä strategisina toimijoina. Sosiaalinen identiteetti ”puski” itsensä esiin aineistoa analysoidessani ja vein näin strategisen toiminnan tarkastelun teoreettisesti sosiaalisen identiteetin käsitteen äärelle. Toistaiseksi strategia käytäntönä -tutkimus ei juuri ole keskittynyt asetelmiin, joissa strategioiden sosiaalisen identiteetin rakentumista olisi tarkasteltu strategisena toimijana (vrt. Kärreman & Alvesson 2001; Vaara ym. 2003). Yhtenä syynä tähän saattaa olla sosiaalisen identiteetin vahvat positivistiset paradigmat ja kvantitatiiviset tutkimusperinteet: toistaiseksi on vielä vähän tutkimusta, joka lähestyisi aihetta konstruktionistisesti, laadullisia menetelmiä hyödyntäen. Sosiaalisen identiteetin tutkimuksessa on myös kiinnostuttu perinteisesti enemmän subjektiivisista kokemuksista kuin sosiaalisesta identiteetistä sosiaalisena konstruktiona, joten tutkimuksessa on aikaisemmin korostettu enemmän ryhmän jäsenyyden merkitystä sekä identifioitumisprosessia. (Verkuyten 2005, 62.) Eri teorioiden ja metodologioiden yhteen sulauttaminen ei välttämättä myöskään aina ole tutkijalle miellyttävä tai helppo tehtävä.

Tulkinnallinen kerronnan temaattinen ja mikrotason analyysi (ks. Riessman 1993, 2004, 2008), toivat esiin sen, että strategiatyö piirtyi tutkitussa joukossa vahvasti kollektiivisena ilmiönä. Jossain määrin tuloksista on luettavissa ripaus ideologisia kuvauksia ja vahvaakin konsensusta aiheesta; sosiaalinen identiteetti tuotettiin johtajien kerronnassa hyvin samansuuntaiseksi miellettyjen strategiatyöhön liittyvien arvojen ja arvostusten kohteiden kautta ja tämä tapahtui tyypillisesti tiettyjä kerronnan tehokeinoja hyväksikäyttäen. Erityisesti käytetyt pehmentävät ilmaisut kertoivat siitä, että johtajat eivät halunneet erottautua muusta johtajaryhmästä. Nämä ilmaisut viestivät eräänlaisesta ”oman porukan puolustamista”: asioita esitettiin niin, ettei liian vahvasti kritisoitu omaa ryhmää.

Sosiaalinen identiteetti oli analyysin perusteella sosiaalisesti konstruoitu ilmiö, joka muodostui johtajien kielellisten toimintojen ja käytäntöjen kautta, sosiaalisena ja vuorovaikutteisena jaetun identiteetin yhteisrakentumisena. Sosiaalinen identiteetti rakentui vuorovaikutuksessa strategisten toimijoiden ja heidän ympäristönsä välisessä suhteessa. (Vrt. Kärreman & Alvesson 2001, 64–65.) Tutkimani strategit

kuuluiivat tiettyyn ”strategisten toimijoiden sosiaaliseen kategoriaan”, jolloin tämän kategorian jäsenyys (johtaja strategina) itsessään ilmeni tiettyinä sosiaalisena identiteettinä (ks. Kärreman & Alvesson 2001; Asforth & Mael 1989; Hogg & Terry 2000). Aiheen tarkastelu tästä näkökulmasta laajentaa ymmärrystä strategian käytännön kysymyksistä kertomalla ilmiön *kollektiivisuudesta*: strategien toiminnalleen antamista jaetuista merkityksistä, yhteisistä arvostuksen kohteista ja periaatteista sosiaalisen identiteetin rakentajina. Lisäksi sosiaalisen identiteetin käsite toi tarkasteluun mukaan *ajallisuuden* ilmiön aihepiirissä. Strategien puhe sisälsi analyysin perusteella kuvauksia ja kertomuksia strategien työstä nykyhetken ohella ideaalista, tulevaisuuden tilasta, toisin sanoen *keitä* organisaatiomme strategeina *olemme* ja myös *keitä haluaisimme olla*.

Sosiaalinen identiteetti oli tässä tutkimuksessa jossain määrin myös erilaisiin johtajien tehtäväsidonnaisiin rooleihin liittyvä ilmiö, johon sisältyi strategiatyöhön liittyvää toimintaa sekä erilaisia sosiaalisia käytäntöjä. Tutkimukseni liittyy näin aikaisempaan strategisten roolien tutkimukseen (esim. Floyd & Wooldridge 1992, 2000; Ikävalko 2005; Mantere 2008; Rouleau 2005; Westley 1990) ja tuo aihepiiriin kenties aikaisempaa yksityiskohtaisempia kuvauksia siitä, miten (tehtäväsidonnaiseen) rooliin liittyvä sosiaalinen identiteetti puheessa rakentuu. Erotuksena aikaisempaan strategiisiin rooleihin liittyvään tutkimukseen tämä tutkimus ei pyrkinyt tyypittelemään tai kategorisoimaan strategeja ja heidän toimintaansa. Tutkimukseni pyrin vastaamaan mitä -kysymysten ohella miten -kysymyksiin.

5.1.2 Kerronnallisen aineiston analyysin metodien kehittäminen ja soveltaminen

Tämä tutkimus laajentaa kerronnallisen tutkimuksen analyysimetodien sovellettavuutta konstruktionistisessa tutkimuksessa. Sovelsin tässä tutkimuksessa kerronnallisen aineiston analyysimetodeja, jotka pohjautuvat Riessmanin (1993, 2004, 2008) jäsenyykseen strukturaalisesta ja temaattisesta kertomusten analyysistä. Strukturalistisen analyysin taustat ovat Labovin & Waletzkyin 1960- ja 1970-luvulla kehitetystä kertomuksen rakenteen analyysimallissa. Riessmanin jäsenyys tarjosi itselleni mahdollisuuden tarkastella kerrontaa sekä sisällöllisestä että kielellisten keinojen näkökulmasta. (Ks. tarkemmin luku 3.1.2)

Analyysiprosessin aikana päädyin kehittämään Riessmanin kuvaamaa analyysimallia eteenpäin. Erittelin analyysissä johtajien kertomukset ja kuvaukset toisistaan kertomuksen ”perinteistä” alku-keskikohta-loppu -rakennetta noudattaen, ja nostin tarkastelun keskiöön analysoimani kerronnalliset kokonaisuudet, jotka sisälsivät sekä kerronnallista että kuvailevaa johtajien puhetta. Niiden rajauksessa haastatteluaineistosta noudatin periaatetta, jonka mukaan analysoituja kerronnallisia

(puhe)kokonaisuuksia ei irrotettu asiayhteydestään. Näin analyysiyksikkö ei ollut yksin kertomus vaan sitä kuvasi paremmin useammassa tapauksissa *kerronnallinen kokonaisuus*.

Toteutin sisällöllisen analyysin hyvin pitkälle temaattiselle analyysille tyypillistä ajattelua seuraten. Kielellisten keinojen analyysivaiheessa en ollut täysin tyytyväinen Riessmanin esittämään strukturalistiseen analyysitapaan ja mietin tähän uutta tapaa jatkaa aineiston käsittelyä. Hyödynsin tässä ideoinnissa Suonisen (2002) artikkelia. Päädyin kokeilemaan analyysiä aineistolähtöisesti: etsin johtajien kerronnasta erilaisia kielellisiä keinoja aineistolähtöisesti. Alussa huomio kiinnittyi erityisesti vertauskuvien, persoonapronominien ja tiettyjen sanavalintojen tarkasteluun, mutta analyysin edetessä haastateltujen johtajien puheista löytyi lukuisia muitakin tapoja rakentaa sosiaalista identiteettiä strategisena toimijana erilaisilla kielellisillä keinoilla (ks. taulukko 6, s. 84).

Soveltamani analyysitapa tuo kerronnallisen tutkimuksen analyysivälineistöön aineistolähtöisen ja tiukakkoa strukturalismia noudattelevan analyysitavan (vrt. Labov & Waletzky 1967) rinnalle vapaamman tavan lähestyä kerronnallista aineistoa. Analyysitapani oli joustavuudesta huolimatta mikroanalyysi (ts. kerronnallinen lähiluku) näiden sanojen varsinaisessa merkityksessä: sen avulla kerronnasta on tunnistettavissa käytettyjä kielellisiä keinojen tarkkojakin yksityiskohtia, kuten esimerkiksi käytettyä kielioppia. Analyysitapa ei pakota - jos niin ei halua - kerrontaa tiettyyn muotoon, jolla olisi selkeä alku, keskikohta tai loppu – todellisuudessa kertomuksia harvoin puhdasoppisesti kerrotaan spontaanisti esimerkiksi haastattelutilanteessa tiettyä rakennetta noudattaen. Usein miten edellä esitetty kertomuksen rakenne on analyysivaiheessa tutkijan uudelleen järjestämä. Kerronnan yksityiskohtien analyysiä on toki tehty paljon ennen tätä tutkimusta, mutta näen uusien ja erilaisten vivahteiden analyysitavoissa pikemminkin rikastuttavan kuin köyhdyttävän kerronnallisen tutkimuksen kenttää.

Tämä tutkimus rakentaa pohjaa kontribuutiolle myös strategia käytäntönä -teoriaan tuomalla kerronnallisen näkökulman strategien sosiaalisen identiteetin rakentumisen tarkasteluun. Kyseisellä tutkimusalueella esiintyy erilaisia metodologisia tapoja lähestyä strategiaa ihmisen toiminnan näkökulmasta. Aikaisempi aiheeseen läheisesti liittyvä strategiatutkimus on ansiokkaasti keskittynyt kielellisten aineistojen lähilukuihin, mutta strategiapuhetta ja -kieltä on analysoitu enemmän muista laadullisen tutkimuksen perinteistä käsin, kuten esimerkiksi diskurssianalyysin keinoin (esim. Suominen 2009; Rouleau 2005; Vaara, Kleymann & Seristö 2004). On olemassa strategia-aiheista tutkimusta, jossa kerronnallisuus ymmärretään ennemmin metaforana kuin metodologiana (vrt. Dunford & Jones 2000) tai analyysitapana (esim. Vaara 2002), mutta toistaiseksi tällä tutkimusalueella

vähemmälle huomiolle ovat jääneet asetelmiltaan kerronnalliseen lähestymistapaan perustuvat tutkimukset. Tässä tutkimuksessa pyrin perustamaan tutkimukseni kauttaaltaan kerronnalliselle ajattelulle.

Toiset tutkijat eivät näe tarpeelliseksi tehdä esimerkiksi edellä mainittujen diskurssianalyttisten ja kerronnallisten lähestymistapojen välille suurtakaan eroa, toisessa ääripäässä halutaan selkeästi ottaa dogmaattisempi linja ja erottaa kerronnallinen tutkimus selkeästi kaikesta muusta. Riessman (2008) kirjoittaa, että kertomuksia on kaikkialla maailmassa mutta kaikki ei kuitenkaan ole kertomusta. Hyvärisen (2007) mukaan kertomuksen minimirajojen etsiminen on keskeistä, mutta toisaalta käsitteen rajojen etsiminen on yhtä lailla tärkeää. Käytetyt analyysimenetelmät ja tutkimusasetelmat johtavat kuitenkin väistämättä ainakin osittain erilaisiin tutkimustuloksiin.

Tässä tutkimuksessa lähestyin johtajien sosiaalisen identiteetin rakentumista strategisina toimijoina keskittymällä temaattisen kerronnan sisällön ohella myös käytettyjen kielellisten keinojen tarkasteluun. Metodisena erotuksena aiemmasta strategian käytännölliseen lähestymistapaan liittyvästä tutkimuksesta tein siinä mielessä ”pesäeron” diskurssien ja kertomusten analyysin välille määrittelemällä analyysiyksikön ja aineiston analyysin metodit kerronnallisen tutkimuskirjallisuuden viitoittamana. Strategiatutkimuksessa on kuitenkin tehty hyvin samansuuntaista tutkimusta diskurssi- tai keskusteluanalyttisellä otteella. Kiinnostavana esimerkkinä mainittakoon Samra-Frederiks (2003), joka tutki strategioiden päivittäistä vuorovaikutusta keskusteluanalyysin keinoin.

Tutkimukseni rakentaa pohjaa teoreettiselle kontribuutiolle, joka lisää ymmärrystä strategioiden käytännössä tekemästä työstä konstruktionistisessa, kielellisessä strategiatutkimuksessa. Syväluotaavan kerronnallisen mikroanalyysin avulla toin esiin tutkitun johtajaryhmän käyttämiä erilaisia kielellisiä vaikuttavuuden ja kerronnan tehon lisäämisen keinoja ja tyytlejä ja toisaalta sen, miten nämä keinot toimivat strategiatyötä kuvaavassa kerronnassa. Tällaisella analyysitavalla pääsin käsiksi sosiaalisen todellisuuden rakentumisen prosessiin, jossa tutkittujen johtajien sosiaalinen identiteetti strategisina toimijoina rakentui. Kerronnallisen analyysin avulla toin myös esiin johtajien rikkaan strategiatyötä kuvaavan puhutavan, jonka yksityiskohtainen tarkastelu oli kyseisillä metodeilla mahdollista.

5.2 Käytännön sovellukset

Tällä tutkimuksella on käytännön arvoa organisaatioiden yksittäisten strategisten toimijoiden ohella myös koko organisaation ja laajemmin organisaatiota ympäröivien tahojen (kuten eri sidosryhmien) strategiatyön sosiaalisiin käytäntöihin.

Tutkimus avaa oven laajemmalle yleisölle tapausorganisaatioon, jonka johtajien strategiatyötä käytännön tasolla kuvattiin ja analysoitiin tarkalla otteella. Tutkimus ilmentää, että johtajat rakentavat sosiaalista identiteettiään strategisina toimijoina pragmaattisena käytännön työnä ja toimintana, joka perustuu useiden eri tahojen vahvaan vuorovaikutukseen, eri tahoilla tehtävään yhteistyöhön sekä vastuuseen.

Identiteetitutkimus on viime vuosina ollut yksi suosituimmista tutkimusaiheista organisaatiokontekstissa. Tämä ei liene ihme aikana, jolloin ennakoimattomuus, pirstoutuneisuus ja dynaamisuus ovat läsnä niin yksittäistä työntekijää kuin laajemmin organisaatiota ympäröivässä maailmassa. Kollektiivisuus strategiatyössä ja *sosiaalisen identiteetin rakentaminen* saa näin eri toimijoiden strategiatyössä entistä tärkeämmän jalansijan. Sitoutuminen strategiatyöhön voi tapahtua helpommin, jos organisaatiossa on riittävästi halua ja ymmärrystä käydä aitoa ja rehellistä dialogia kaikilla tasoillaan siitä, miten sen jäsenet ymmärtävät ja määrittelevät itsensä suhteessa itseensä, sosiaaliseen ympäristöönsä ja ympäröivään maailmaansa. Sosiaalinen identiteetti käsitteenä tarjoaa organisaatiolle käytännön välineen pohtia näiden eri tasojen (yksityinen / kollektiivinen) välisiä suhteita. (Vrt. Saastamoinen 2006.)

Tämä tutkimus liittyi tieteellisestä näkökulmasta kerronnallisen tutkimuksen piiriin, mutta kerronnallisuus on myös oiva keino ymmärtää ja kehittää organisaatioiden strategiatyötä pragmaattisesta näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tulokset ilmensivät sitä, kuinka suuri merkitys strategioiden käyttämällä kielellä on strategiatyössä ja mitä tämä merkitsee strategioiden toiminnan ja näin sosiaalisen identiteetin rakentamisen näkökulmasta. Kieli ja kerronta ovat keinoja ja välineitä tehdä selkoa itsestä, muista ja ympäröivästä maailmasta, ja tämän huomioiminen erityisesti strategiatyössä, missä asiat usein näyttäytyvät yksittäisille henkilöille visioina, utuisina ja ”hämäisinä” tulevaisuudenkuvina tai jopa abstrakteina lauserakennelmina, muodostuu erityisen keskeiseksi. Kerrotun kielen avulla strategit tekevät selkoa siitä, keitä me olemme tai miksi haluaisimme tulla. Organisaatioissa ryhmän yhteisen päämäärän omaksuminen ja luominen (strategia) siirtävät huomion väistämättä yksilötason tarkastelusta ryhmätasolle. Strategiatyössä yhteisten keskustelujen kautta vaikeasti hahmotettavat asiat konkretisoituvat ja muuttuvat todennäköisemmin puheista teoiksi.

Tutkimukseni perusteella totean, että tutkimieni johtajien käyttämä kieli oli jossain määrin yhtenäistä, ehkä opittu tietynlainen puhetapa. Sosiaalisen identiteetin rakentamisen näkökulmasta tällä voi olla ainakin kahtalaisia käytännön vaikutuksia: Yhteinen, opittu kieli ja kerronnan tapa voivat edesauttaa ihmisen sitoutumista, ymmärrystä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Asian toinen puoli liittyy kriittiseen ajatteluun, joka on myös keskeistä identiteetin rakentumisessa. Asioita myös

opitaan sosiaalisessa yhteisössä toistamaan tietyn kielenkäytön mukaisesti ilman niiden syvällisemmän merkityksen pohdintaa ja arviointia. Kriittikittömyys ja tai kritiikin sietämättömyys ovat esteitä uusien vaihtoehtojen syntymiselle (vrt. Kuittinen 2006, 186) ja strategisen toiminnan aidolle rakentumiselle organisaatioissa. Tämä tutkimus toivottavasti herättää keskustelemaan aiheesta organisaatioissa.

Aineiston temaattinen analyysi lainauksineen nosti esiin yksityiskohtaisia kuvauksia eri käytännöistä, joita johtajat pitivät tärkeinä ja onnistuneina omassa organisaatioissaan. Näin tutkimustulokset tarjoavat ideoita ja näkökulmia myös laajemmin strategiaprosessien sekä strategia- ja johtamistyön käytäntöjen suunnitteluun ja toteutukseen (ks. myös Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2009).

5.3 Tutkimuksen arviointi

Perinteisesti tutkimusta on arvioitu reliabiliteetin, validiteetin, objektiivisuuden ja toistettavuuden kriteereillä (Lieblich ym. 1998, 171). Nämä arviointikriteerit soveltuvat kuitenkin etupäässä tutkimuksiin, jotka perustuvat positivistisiin paradigmatiin (Denzin & Lincoln 1994, 480). ”Kvalitatiivisen tutkimuksen toistettavuutta ei voi muotoilla reliabiliteettiongelmaksi eikä kvalitatiivisen tulkinnan osuvuutta voi rinnastaa tilastollisen mallin osuvuuteen tai selitysvoimaan” (Mäkelä 1990, 47), joten kriteerejä laadullisen tutkimuksen arvioinnille on haettava muualta.

Tavoitteenani on ollut toteuttaa koko tutkimusprosessi tutkimuksen eettisiä periaatteita noudattaen. Tätä taustaa vasten olen pyrkinyt kuvamaan kaikki tutkimuksen vaiheet riittävällä tarkkuudella ja tuomaan ne selkeästi esiin tässä tutkimuksessa. Pyrkimyksenäni tutkijana on ollut kuulemiäni johtajien kertomusten ja kuvausten välittäminen laajemmalle yleisölle.

Kerronnallisessa tutkimuksessa pidetään tärkeänä ”äänen antamista” tutkimukseen osallistuneille henkilöille. Kertomukset ja kerronnalliset kuvaukset tässä tutkimuksessa ilmentävät kuitenkin väistämättä myös teoreettisia intressejäni tutkijana. Oma tulkintani sekä ääneni tutkijana ovat kaikkialla läsnä, läpi tutkimusprosessin. (Vrt. Josselson 2007, 549.) Kuten Hänninen (2000) kirjoittaa, äänen antaminen tutkimukseen osallistuneille on siis aina suhteellista. Toisaalta juuri kerronnallisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita asioista, jotka ovat ihmiselle merkityksellisiä ja tärkeitä. Tämä antaa mahdollisuuden ”auttaa ihmisiä refleктоimaan elämäänsä”. (Hänninen 2000, 37.) Tässä tutkimuksessa väärinymmärryksen ja -tulkinnan mahdollisuuden välttämiseksi ihmisten autenttisten kertomusten ja kuvausten esittäminen kontekstissaan on ollut tutkimustani eettisesti kantava periaate.

Kerronnallisen tutkimuksen arvioinnille en ole onnistunut löytämään kirjallisuudesta mielestäni riittävän hyvää tai tyhjentävää jäsennyttä, jota olisi voinut suoraan

hyödyntää tässä yhteydessä. Arvioin tutkimustani soveltamalla Lieblichin ym. (1998, 173) esittämien narratiivisen tutkimuksen neljän luotettavuuskriteerien avulla, jotka ovat: 1. laajuus, 2. johdonmukaisuus, 3. näkemyksellisyys ja 4. niukkuus.

Ensimmäinen kohta eli laajuus viittaa aineiston monipuoliseen esittelyyn ja sen tulkintaan ja analyysiin. Tutkimukseni kerronnallinen analyysi perustui Riessmanin (1993, 2004, 2008) kirjoituksiin. Kuvasin soveltamani analyysitavan jo aikaisemmin tutkimuksen toteuttamisluvussa. Aineiston todellisen analyysiprosessin kulun olen kuvannut varsin seikkaperäisesti, jonka perusteella lukija voi seurata sitä polkua, jota pitkin päädyin tiettyihin tulkintoihin. Aineistonäytteitä toin esille esittämällä lukuisia haastateltavien sitaatteja raportissa. Esitin tulosluvussa lukuisia kerronnan variaatiota ja lainauksia haastateltavien kerronnasta, joihin perustin aineiston tulkinnan. Erityisesti kaikki kielellisten keinojen analyysin perustana oleva aineisto ja sen analyysi on lukijan seurattavissa, joka lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä.

Johdonmukaisuus arvioinnin kriteerinä tarkoittaa sitä, miten kokonaisvaltaisen ja merkityksellisen kuvan tutkimuksen palat muodostavat. Arvioin tutkimustani tässä kohdassa siltä kannalta, miten hyvin tekemäni tulkinnat liittyvät tutkimuksen kokonaisuuteen. Pyrin muodostamaan tutkimuksen mahdollisimman koherentiksi. Valitsemani teoreettiset käsitteet auttoivat tutkitun ilmiön kirkastamisessa, aiheen teoretisoinnissa ja tarkastelussa osana laajempaa tieteellistä keskustelua. Tehtävä ei suinkaan ollut helppo. Eri teoriaperinteiden yhteen sulattaminen ja sovittaminen tätä tutkimusta varten vaativat paljon pohdintaa ja keskustelua aiheesta.

Kerronnallinen analyysi on aineistolähtöistä eikä merkityksiä jäsenellä etukäteen jonkin tietyn teorian pohjalta. Dialogisuus ja avoimuus aineistosta nouseville merkityksille ovat keskeisiä periaatteita kyseiselle analyysitavalle. (Hänninen 2000, 34.) Pyrkimyksenäni olikin toteuttaa analyysi aineistolähtöisesti, mutta tätä se ei todellisuudessa kuitenkaan puhtaasti ollut. Olin perehtynyt ennen analyysin aloittamista strategiakirjallisuuteen, samoin jonkin verran ymmärsin identiteettiteorioista, joten tämä vaikutti analyysin etenemiseen, toisinaan tietoisesti ja uskoakseni osittain myös tiedostamatta. Lopulta empiriaa tukevien teorioiden löytyttyä kävin vuoropuhelua aineiston ja teorian välillä aina tutkimuksen loppumetreille saakka. Pyrin tekemään aineistoon liittyvät tulkinnat siten, että huomioni oli aineistolle esittämässäni (teoreettisessa) tutkimuskysymyksessä. Tämä oli myös keino hallita aineistoa ja säilyttää tutkimus eheänä kokonaisuutena. Lähtökohtaisesti ei (luultavasti) kenellekään alan tutkijalle ole helppoa, että ensin tutkijan tehtävänä on aineistontuottamisvaiheessa tutkia osallistujien kokemuksilleen antamia merkityksiä. Tutkimuksen raportointivaiheessa tehtävänä onkin analysoida merkitysten käsitteellisiä seuraamuksia akateemiselle yleisölle. (Vrt. Josselson 2007, 549.)

Näkemyksellisyys arviointikriteerinä tarkoittaa tutkijan kykyä tuottaa kertomusten analyysiin ja esittämiseen jotain uutta. Tämä ei ollut ensisijainen tavoitteeni analyysiin ryhtyessäni. Tutkimusprosessin aikana kuitenkin huomasin, että valmiit analyysimallit eivät sellaisenaan soveltuneet haastatteluaineistoni käsittelyyn. Kehitin kielellisten keinojen analyysiä kokeilemalla aineistolähtöisesti, mitä se ikään kuin halusi puhua sosiaalisen identiteetin rakentumisesta strategisena toimijana. Kerronnallisen analyysin tekeminen ei koskaan ole liian helppoa. Suurimpana haasteena koin aluksi aineiston laadun, joka piti sisällään vain jonkin verran kertomuksia, joihin olin alun perin halunnut perustaa analyysin. Päätin kuitenkin ottaa (perustellusti) mukaan kerronnallisia kokonaisuuksia, jotka eivät täyttäneet kertomuksen käsitteelle asettamiani kriteerejä. Analyysiyksikkönä oli siis kerronnallinen kokonaisuus, joka kertoi jostain tietystä strategiien toiminnasta. Analyysin tekeminen kaikkine kiemuroineen oli haastava ja pitkä prosessi mutta lopputulokseltaan varsin antoisa kokeilu.

Se mitä analyysin esittämiseen tulee, liittyy ymmärrykseni mukaan arviointikriteerinä siihen, miten lukija pystyy näkemään itsensä esittämässäni ”tarinassa”. Lukijalle tulisi välittyä tunne siitä, että tutkimus antaa hänelle jotain merkityksellistä ja hän voi aistia sen kautta jotain uutta. Tutkimuksen tulisi siis kommunikoida ympäristönsä kanssa, liittyä ihmisten elämänmenoon tai elämäntarinoihin. Ehkä juuri ajallisuus onkin yksi merkittävimmistä asioista (sosiaalis-konstruktionistisessa) kerronnallisessa identiteettitutkimuksessa: miten onnistua uskottavasti ja vakuuttavasti välittämään osallistujien kertomuksia, joihin muut voivat samaistua ja mikä voi olla heille merkityksellistä juuri tässä hetkessä? Tämä asia on luonnollisesti arvioinnin kohteena itselleni kovin haastava, joten jään hyvään uskoon ja jätän asian lukijan pohdittavaksi.

Niukkuus arviointikriteerinä tarkoittaa tässä tutkijan kykyä tuoda esiin olennaiset asiat. Tutkijan tulisi siis kertoa se, mikä on juuri hänen tutkimuksensa kannalta keskeisintä. Tämä lienee perustavanlaatuinen kysymys kaikessa tutkimuksessa. Tämä tutkimusprosessi on ollut paikoin haastavia valintoja täynnä. Olen pohtinut ja arvioinut useampaan otteeseen, mitkä palat teoriasta tai empiriasta ja kaikesta muusta niiden ympärillä ovat keskeisimpiä ja tärkeimpiä tuoda lukijalle esiin: milloin eri käsitteiden avaaminen ja taustoittaminen on riittävää, entä milloin taustoitusta olisi tarvittu lisää? Tavoitteenani on ollut, että lukija pääsee kiinni ajatusmaailmaan, jota olen tässä tutkimuksessa pala palalta rakentanut, ja pystyy ymmärtämään tutkimaani ilmiötä, vaikka se ei olisi hänelle ennestään tuttu.

Lopuksi poimin vielä Hännisen (2000, 34–35) tarinallisesta väitöskirjatutkimuksesta muutamia seikkoja (lupaukset osallistujille, anonymiteetti, kommenttien pyytäminen), joiden avulla arvioin *tutkimuskäytäntöihin* liittyviä eettisiä ongelmia.

Tutkimukseeni osallistuneille johtajille luvattiin, että tutkimukseen osallistumislaita heitä autetaan strategeina kehittämään eli toimimaan arjen haasteissa ja käytännön kysymyksissä strategiatyöhön ja -viestintään liittyen. Tähän lupaukseen pyrimme vastaamaan aikaisempien tutkijakollegoideni kanssa HeCassa toteutetun kaksivuotisen tutkimus- ja kehityshankkeen aikana. Järjestimme (ylimmän johdon audienssilla) tutkimukseen osallistuneille ja muille yrityksen johtajille vuosien 2007–2008 aikana useita erilaisia strategiatyöhön liittyviä workshoppeja tai keskustelutilaisuuksia, joissa asioihin pyrittiin paneutumaan huolella. Uskoakseni tämä lupaus lunastettiin näiden tilaisuuksien jälkeen saamamme myönteisen palautteen perusteella.

Tutkimuksen tapausorganisaation ja mukana olleiden johtajien anonymiteetti luvattiin säilyttää. Pyrin noudattamaan tätä periaatetta tiukasti. HeCan toimitusjohtajan kertomukset ja kuvaukset on raportissa mainittu erityisesti toimitusjohtajan puheiksi, koska ne olivat sisällöltään vahvasti tästä roolista tuotettuja ja poikkesivat siitä syystä paikoin muiden johtajien puheista. Kyseisen henkilön tunnistaminen on kuitenkin mahdollista vain organisaation sisällä. Lähetin koko tutkimusraportin kommentoitavaksi HeCaan. Tutkimusraporttiin ei tullut korjauksia tämän perusteella.

Kuvaukset ja kertomukset, joita tutkittavat henkilöt välittivät, olivat oletukseni mukaan sellaisia, joita he nimenomaan halusivat tuoda esille organisaationsa strategiatyöstä. Tutkijana tehtäväni oli tuoda nämä seikat sellaisenaan esiin. Uskoakseni esitetty ja analysoitu kerronta ei ollut luonteeltaan ketään loukkaavaa eikä HeCan toimintaa vaarantavaa.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus koski johtajien sosiaalisen identiteetin rakentumista strategisina toimijoina. Tutkimus jättää auki useita mahdollisuuksia tutkia aihetta edelleen.

Tämän tutkimuksen analyysin perusteella johtajien sosiaalista identiteettiä rakensivat yhteisesti jaetut arvot ja arvostuksen kohteet tai periaatteet (pragmaattisuus, vuorovaikutteisuus, yhteistyö ja vastuu), jotka olivat varsin optimistisia, samansuuntaisia ja samankaltaisiksi miellettyjä koko aineiston tasolla. Analyysi herättää kysymyksiä ja tarvetta aiheen teoreettiselle syventämiselle sekä kriittiselle tarkastelulle, jossa tyypillisesti aihetta lähestytään kontrollin ja vallankäytön kysymyksien kautta. Kiinnostava jatkotutkimusaihe on *strategisen toimijuuden* (agency)

rakentuminen sosiaalisena identiteettinä kriittisestä näkökulmasta: millaiset imperatiivit, esimerkiksi yrityksen arvot tai strategiset teesit, opettavat ja totuttavat johtajia ajattelemaan strategiatyöstään tietyllä tavalla (vrt. Kuittinen 2006, 176)? Entä millaisia vaikutussuhteita tai rakenteita näiden ilmiöiden taustalla on?

Myös johtajien strategiapuheen ”rehellisyys” herättää kriittisestä näkökulmasta kiinnostusta: jos johtajat ovat henkilökohtaisesti sitoutuneet organisaationsa strategiaan, on oletettavaa, että heidän puheensa näistä tavoitteista on myös myönteisempää tai aidompaa. Tällä voi olla vaikutusta siihen, miten strategiatyöstä puhutaan, kuinka hyvin johtajien strategiapuhe sitouttaa muita sosiaalisia ryhmiä, kuten omia johdettavia, kollegoita tai sidosryhmäläisiä. Jatkossa on kiinnostavaa tutkia, onko johtajien puhetapa opittua, tietoisesti tai tiedostamatta, millä tavalla ja kenen ehdoilla?

Kuittinen (2006) kirjoittaa, että organisaatiotutkimuksen kenttään on muodostunut 1990-luvulla uusi kriittinen koulukunta, joka on saanut vaikutteita Foucault'n ja Habermasin ajattelusta, Frankfurtin koulukunnasta ja poststrukturalismista. Sen tavoitteena on kyseenalaistaa esimerkiksi johtamisen taustalla olevia itsestään selvinä pidettyjä lähtökohtia. (Kuittinen 2006, 176.) ”Eräs tapa korvata näkyvä kontrolli on muokata työntekijän identiteetti organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sopivaksi” (mts. 177). Identiteetin tietoista säätelyä pidetään välineen sitouttaa ja kontrolloida (mts. 178). Kriittistä organisaatiotutkimusta ovat aiemmin tehneet esimerkiksi Hämäläinen (2007), Kärreman & Alvesson (2004), Alvesson & Willmott (2002) sekä Oakes, Townley & Cooper (1998).

Esittämieni jatkotutkimuskysymysten selvittämiseen on olemassa varmasti lukuisia erilaisia analyysikeinoja. Tässä tutkimuksessa sovelletut kerronnallisen analyysin menetelmät voivat toimia jatkossa myös kriittisessä lukutavassa. Kriittistä analyysiä ajatellen tarvitaan kuitenkin niin sanotut kriittiset silmälasit, toisin sanoen analyysikehikko tulisi kehittää eteenpäin tästä näkökulmasta. Esimerkiksi Foucault'n teos *The Archaeology of Knowledge* voi toimia jatkossa käsitteellisenä apuna tyyppillisesti kriittisyyttä ilmentäviin sanoihin, lauseisiin ja ilmaisuihin tarttumissa tai piilomerkitysten etsimisessä.

KIRJALLISUUS

- Aaltonen, P. 2007. *Adoption of strategic goals. Exploring the success of strategy implementation through organizational activities*. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology Dissertation Series 2007/3. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Alvesson, M. & Willmott, H. 2002. Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies* 39(5), 619–644.
- Anttila, J. 2007. Kansallinen identiteetti ja suomalaiseksi samaistuminen. *Sosiaalipsyko-logian tutkimuksia 14*. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Aristoteles. 2007. *Runousoppi*. Helsinki: Otava.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H. & Corley, K.G. 2008. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management* 34(3), 325–374.
- Ashforth, B.E. & Mael, F. 1989. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review* 14(1), 20–39.
- Barry, D. & Elmes, M. 1997. Strategic Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *Academy of Management Review* 22(2), 429–452.
- Bell, S. E. 1988. Becoming a Political Women: The Reconstruction and Interpretation of Experience Through Stories. In Todd, A.D. & Fisher, S. (toim.) *Gender and Discourse: The Power of Talk*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. 1966/2003. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Tiedonsosiologinen tutkielma. 4. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Boje, D. 1991. The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly* 36(1), 106–126.
- Boje, D. 1995. Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as “Tamara-Land”. *Academy of Management Journal* 38(4), 997–1035.
- Boje, D. 2006. Pitfalls in Storytelling Advice and Praxis. *Academy of Management Review* 31(1), 218–225.
- Boyce, M.E. 1996. Organizational story and storytelling: a critical review. *Journal of Organizational Change Management* 9(5), 5–26.
- Brewer, M.B. 2001. The Many Faces of Social Identity: Implications for Political Psychology. *Political Psychology* 22(1), 115–128.
- Brown, A. D. & Humphreys, M. 2003. Epic and Tragic Tales. Making Sense of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 39(2), 121–144.
- Bruner, J. 1986. *Actual minds, possible words*. Cambridge: Harvard university press.

- Burr, V. 1995. *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Czarniawska, B. 1998. *A Narrative Approach to Organizational Studies*. Thousand Oaks: Sage.
- Chaffee, E.E. 1985. Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review* 10(1), 89–98.
- Dentzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 1994. (Toim.) *Handbook of Qualitative Research*. Sage: Thousand Oaks.
- Dunford, R. & Jones, D. 2000. Narrative in strategic change. *Human Relations* 53(9), 1207–1226.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. 1992. Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type: A Research Note. *Strategic Management Journal* 13(S1), 153–167.
- Gabriel, Y. 1995. The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity. *Organization Studies* 16(3), 477–501.
- Gabriel, Y. 2003. Storytelling in Organizations: Facts, Fictions and Fantasies. *Management Learning* 34(2), 271–276.
- Gioia, D.A. & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal* 12(6), 433–448.
- Haslam, S.A. 2008. *Psychology in Organizations. The Social Identity Approach*. 2. painos. London: Sage.
- Heikkinen, HLT. 2000. Tarinan mahti - Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia. *Tiedepoliittikka* 4, 47–58.
- Heikkinen, HLT. 2001. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Heikkinen, HLT. 2002. Narratiivisuus – ei yksi vaan monta tarinaa. Teoksessa Heikkinen, HLT. & Syrjäjä, L. (toim.) *Minussa elää monta tarinaa*. Kansanvalistusseura.
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 2007. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1988. *Teemahaastattelu*. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Helsinki: Tammi.
- Hogg, M.A. 2001. A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review* 5(3), 184–200.
- Hogg, M.A. & Terry, D.J. 2000. Social Identity and Self-categorization Process in Organizational Contexts. *Academy of Management Review* 25(1), 121–140.

- Hyvärinen, M. 2006. Kerronnallinen tutkimus. Tulostettu 4.9.2010 http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen_tutkimus.pdf
- Hyvärinen, M. 2007. Kertomus ja kertomuksen rajat. *Puhe ja kieli*, 27(3), 127–140.
- Hämäläinen, V. 2007. *Struggle Over "Who We Are" - A Discursive Perspective on Organizational Identity Change*. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology Dissertation Series 2007/4. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Hänninen, V. 2000. *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. 8. painos. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ikävalko, H. 2005. *Strategy Process in Practice. Practices and Logics of Action of Middle Managers in Strategy Implementation*. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology Dissertation Series 2005/1. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Isopahkala-Bouret, U. 2005. *Joy and Struggle for Renewal. A Narrative Inquiry into Expertise in Job Transitions*. University of Helsinki. Department of Education. Research Report 201. Helsinki: University of Helsinki.
- Jarzabkowski, P. 2004. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practice-in-Use. *Organisation Studies* 25(4), 529–560.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. 2007. Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective. *Human Relations* 60(1), 5–27.
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. 2003. Micro-strategy and Strategizing Towards an Activity-based View. *Journal of Management Studies* 40(1), 3–22.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 2002. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Josselson, R. 2007. Teoksessa Clandinin, D.J. (toim.) *Handbook of Narrative Inquiry. Mapping a Methodology*. Thousand Oaks: Sage.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Otava.
- Karkulehto, K. & Sipponen, J. 2010. Esimies siltaa rakentamassa – osallistavat menetelmät strategian ja toiminnan yhdistämisessä. *Työelämän tutkimus* 1/2010, 60–65.
- Kuittinen, M. 2006. Johtaminen psykologisena vallankäyttönä. *Psykologia* 03/06, 176–184.
- Kuusela, P. & Kejonen, M. 2008. Interaktionismi ja diskursiiviset kehykset organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Kuusela P. & Kuittinen, M. (toim.) *Organisaatiot muutoksessa*. Kuopio: Unipress.
- Kärreman, D. & Alvesson, M. 2001. Making Newsmakers: Conversational Identity at Work. *Organization Studies* 22(1), 59–89.

- Kärreman, D. & Alvesson, M. 2004. Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organization* 11(1), 149–175.
- Laamanen, T., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. 2005. *Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi*. Helsinki: WsoyPro.
- Labov, W. & Waletzky, J. 1967. *Narrative Analysis: Oral Versions of Personal Experience*. Teoksessa Helm, J. (toim.) *Essays on the Verbal and Visual Arts*. Seattle: American Ethnological Society.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. 1998. *Narrative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Llewellyn, N. 2004. In Search of Modernization: The Negotiation of Social Identity in Organizational Reform. *Organization Studies* 25(6), 947–968.
- Mantere, S. 2003. *Champion, Citizen, Cynic? Social Positions in the Strategy Process*. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology Dissertation Series No 5. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Mantere, S. 2005. Strategic Practices as Enablers and Disablers of Championing Activity. *Strategic Organization* 3(2), 157–184.
- Mantere, S. 2008. Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies* 45(2), 294–316.
- Miettinen, S. 2006. *Eron aika. Tyttärien kertomuksia ikääntyneen vanhemman kuolemasta*. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. *Strategy safari. The complete guide through the wilds of strategic management*. Prentice Hall: London.
- Mäkelä, K. 1990. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Nordqvist, M. & Melin, L. 2008. Strategic Planning Champions: Social Craftspersons, Artful Interpreters and Known Strangers. *Long Range Planning* 41(3), 326–344.
- Oakes, L.S., Townley, B. & Cooper, D.J. 1998. Business Planning as Pedagogy: Language and Control in Changing Institutional Field. *Administrative Science Quarterly* 43(2), 257–292.
- Polkinghorne, D.E. 1995. Narrative Configuration in Qualitative Analysis. *International Journal of Qualitative Studies in Education* 8(1), 5–23.
- Pratt, M. & Rafaeli, A. 1997. Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities. *Academy of Management Journal* 40(4), 862–898.
- Regnér, P. 2003. Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making. *Journal of Management Studies* 40(1), 57–82.
- Riessman, C. 1993. *Narrative Analysis*. Newbury Park: Sage Publications.

- Riessman, C. 2004. Narrative analysis. Teoksessa *Encyclopedia of Social Science Research Methods*. Lewis-Beck, M.S., Bryman, A. & Futing, L.T. (toim.) Newbury Park: Sage Publications.
- Riessman, C. 2008. *Narrative Methods for the Human Sciences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rouleau, L. 2005. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies* 42(7), 1413–1441.
- Saastamoinen, M. 2006. Minuus ja identiteetti tutkimuksen haasteina. Teoksessa Rautio, P. & Saastamoinen, M. (toim.) *Minuus ja identiteetti*. Tampere: University Press.
- Samra-Fredericks, D. 2003. Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction*. *Journal of Management Studies* 40(1), 141–174.
- Smircich, L. & Stubbart, C. 1985. Strategic Management in an Enacted World. *Academy of Management Review* 10(4), 724–736.
- Suominen, K. 2009. *Consuming strategy. The art and practice of managers' everyday strategy usage*. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Doctoral Dissertation Series 2009, 14. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2009. *Esimies strategiavaikuttajaksi*. Helsinki: WSOYPro.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. 2003. Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations* 56(10), 1163–1193.
- Vaara, E. 2002. On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-merger Integration. *Organization Studies* 23(2), 211–248.
- Vaara, E., Kleymann, B. & Seristö, H. 2004. Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances. *The Journal of Management Studies*, 41(1), 1–35.
- Vaara, E., Tienari, J. & Säntti, R. 2003. The international match: Metaphors as vehicles of social identity-building in cross-border mergers. *Human Relations* 56(4), 419–451.
- van Knippenberg, D. & Hogg, M.A. 2003. A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations. *Research in Organizational Behavior* 25, 243–295.
- Verkuyten, M. 2005. *The Social Psychology of Ethnic Identity*. Hove and New York: Psychology Press.
- Weick, K.E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Westley, F.R. 1990. Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion. *Strategic Management Journal* 11(5), 337–351.

- Whittington, R. 1996. Strategy as Practice. *Long Range Planning* 29(5), 31–735.
- Whittington, R. 2001. *What is Strategy – and what does it matter?* 2. painos. London: Thompson Learning.
- Whittington, R. 2003. The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice. *Strategic Organization* 2003(1), 117–125.
- Whittington, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organisation Studies* 27(5), 613–634.
- Whittington, R. & Cailluet, L. 2008. The Crafts of Strategy. Special Issue Introduction by the Guest Editors. *Long Range Planning* 41(3), 241–247.
- Wooldridge, B. & Floyd, S.W. (1990) The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance. *Strategic Management Journal* 11, 231–241.

Liite 1: Haastattelurunko

1. Kertoisitko aluksi hieman omasta työstäsi. Mitä teet? (Titteli, kuinka monta alaista, kauan ollut esimiehenä)

Käsitteet

2. Miten ymmärrät käsitteen strategia?
3. Mitä strategialla tarkoitetaan organisaatiossanne?
4. Kuvaile, mitä strategiaviestintä mielestäsi on. Mitä tulee mieleen sanasta strategiaviestintä?

Roolit ja vastuut

5. Kuka tai ketkä viestivät strategiasta organisaatiossanne?
6. Kuvaile omaa rooliasi strategiaviestinnässä / viestintäprosessissa (Huom. tarkentava kysymys siitä, osallistuuko strategian suunnitteluun.)
 - a. Millaisia tehtäviä ja velvoitteita sinulla on strategian viestitään liittyen?
 - b. Millaisena koet rooliasi (mieluisen, pakkopulla, tärkeä yms.)?
 - c. Miten kehittäisit omaa rooliasi strategiaviestinnässä?
 - d. Millaisessa roolissa haluaisit toimia strategiaviestinnässä?
7. Millaiset strategiaan liittyvät asiat ovat mielestäsi vaikeimpia viestiä ymmärtävästi? Kerro jokin esimerkki.

Vuorovaikutus + prosessi

8. Miten organisaatiossanne viestitään strategiasta? Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät strategiaviestinnän tilanteet ja tapahtumat? (Huom. myös ”epäviralliset” tapahtumat ja tilanteet.)
9. Millaisissa strategiaviestinnän tilanteissa olet itse ollut läsnä viimeisen vuoden aikana?
 - a. Miten kuvailisit näitä tilanteita: millaisia ne olivat, mitä tunteita ne herättivät sinussa, miksi?
 - b. Millaista vuorovaikutusta tilanteissa ilmeni?
10. Millaisissa tilanteissa olet itse viestinyt strategiasta? Kerro esimerkki kullekin suunnalle (top-down, horizontal, bottom-up)
 - a. Millaisena olet kokenut strategiaviestintään liittyvät vuorovaikutustilanteet
 - alaistesi,
 - esimiestesi kanssa,
 - vertaistesi kanssa?

11. Millaisia tapoja / käytäntöjä / välineitä hyödynnät strategaviestinnässä? (symboliikka, tarinat, sloganit, tuloskortti, keskustelut, kokoukset jne.)
- Millaiset tavat, käytännöt ja menetelmät koet toimiviksi strategaviestinnässä?
 - Koetko, että sinulla on riittävästi välineitä ja työkaluja käytettävissä strategaviestinnän tueksi?
 - Miten kehittäisit strategaviestintään liittyviä menetelmiä ja käytäntöjä?
12. Miten kuvailisit viimeisintä onnistunutta strategaviestintätilannetta, jossa olet ollut itse vuorovaikuttajana ja viestijänä. Minkälainen tilanne oli, mitä tunteita se herätti sinussa, miksi?
13. Miten kuvailisit viimeisintä epäonnistunutta strategaviestintätilannetta, jossa olet itse ollut vuorovaikuttajana ja viestijänä?
14. Millaiset asiat organisaatiossanne
- hankaloittavat strategaviestintää?
 - helpottavat strategaviestintää?
15. Strategaviestintään liittyä usein vuorovaikutus. Miten näet yleisellä tasolla ne asiat, jotka hankaloittavat tai helpottavat vuorovaikutusta?
16. Miten kuvailisit strategaviestinnän toimivuutta kokonaisuutena?
17. Miten kehittäisit/parantaisit sitä tapaa, jolla strategiasta viestitään organisaatiossanne? Minkälainen strategaviestintä olisi mielestäsi hyvää?

Kompetenssi

18. Millaista osaamista / taitoja strategaviestintä sinulta mielestäsi vaatii?
19. Miten kehittäisit strategaviestintään liittyviä omia taitojasi?

Lopuksi

20. Jäikö meiltä jotain kysymättä tai haluaisitko vielä lisätä jotain?

Liite 2: Litteraatio- ja sitaattimerkit

LITTERAATIOMERKIT

,	Lyhyt tauko puheessa
..	Puheenvuoro jää kesken, jatkaa puheenvuoroa
(-)	Pois jäänyt sana tai sanan osa
(--)	Pois jäänyt jakso
(---)	Poistettu sana tunnistettavuuden estämiseksi
(sana)	Epäselvä sana tai jakso
[hakasulkeet]	Tutkijan kommentti: selventävä sana/sanoja tai alkuperäinen sana/sanat muutettu anonyymiksi
...	Lainaus on (perustellusti) irrotettu kokonaisesta haastattelupuheenvuorosta

MERKINNÄT SITAATEISSA

TJ = toimitusjohtaja

J1, J2 = Ylimpään johtoon kuuluva johtaja

E1...E5 = Keskijohtoon kuuluva johtaja

Muut merkinnät kuten lihavoinnit, alleviivaukset ja muut tekstin tehostamiskeinot on selitetty kussakin kerronnan esimerkkitaupauksessa erikseen.



ISBN: 978-952-60-4137-7 (pdf)
ISBN: 978-952-60-4136-0
ISSN-L: 1799-487X
ISSN: 1799-4888 (pdf)
ISSN: 1799-487X

Aalto-yliopisto
Perustieteiden korkeakoulu
Tuotantotalouden laitos
www.aalto.fi

**KAUPPA +
TALOUS**

**TAIDE +
MUOTOILU +
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +
TEKNOLOGIA**

CROSSOVER

VÄITÖSKIRJAT