

Julkisen organisaation strategiatyö

Pro gradu -tutkielma

Sari Tyynelä

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Johtaminen

2025

Ohjaaja: Pikka-Maaria Laine

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Julkisen organisaation strategiatyö

Tekijä: Sari Tyynelä

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 74

Vuosi: 2025

Tiivistelmä

Tutkin tässä pro gradu -tutkielmassa sitä, miten strategiatyötä tehdään isossa suomalaisessa julkisessa organisaatiossa. Pyrin selvittämään, mitkä ovat strategiatyön vaiheet ja miten strategiatyöhön osallistutaan. Tämän tutkimuksen tuloksena ja kontribuutiona akateemiseen strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen tutkimuskeskusteluun on kuvaus ison suomalaisen valtakunnallisen julkisen organisaation strategiatyöstä, jota on toistaiseksi tutkittu verrattain vähän.

Tutkielma perustuu kohdeorganisaatiossa tehtyihin puolistrukturoituihin teema-haastatteluihin. Tutkimuksen empiirinen aineisto analysoitiin laadullisen teema-analyysin periaatteilla.

Yhteenvedona voidaan todeta, että strategiatyö kohdeorganisaatiossa on sekä suunnitelmallista että käytännöllistä, sekä diskursiivista että toiminnallista. Strategia muotoutuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa toimijoiden, strategisen tekemisen sekä käytäntöjen ja kielen kautta (*practitioners – praxis – practices*). Toisaalta henkilöstön osallistamista strategiatyöhön voitaisiin tehdä laajemminkin. Tätä tosin haastaa strategiatyön kuormittavuus. Jatkuvassa strategiatarkastelussa osallistaminen pitää pystyä tekemään ketterästi.

Avainsanat: strategia, strategiatyö, strategia käytäntönä, osallistaminen, strategiadiskurssi, strategiatyöprosessi

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	4
2	STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ	8
2.1	Strategiatyöprosessi.....	14
2.2	Strategiadiskurssi	19
2.3	Osallistava strategiatyö	24
2.4	Tutkimuksen liittyminen teoriakehykseen.....	29
3	TUTKIMUSMENETELMÄ	31
3.1	Tieteenfilosofisena traditiona sosiaalinen konstruktionismi	31
3.2	Menetelmänä haastattelututkimus	32
3.3	Abduktiivinen laadullinen tutkimus	33
3.4	Tutkimusaineiston hankinta.....	35
3.5	Analyysimenetelmänä teema-analyysi	36
3.6	Luotettavuuden arviointi, tutkijapositio ja etiikka.....	38
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	44
4.1	Strategiatyöprosessin eteneminen	47
4.2	Strategiakeskustelut ja viestintä	54
4.3	Osallistaminen	59
5	YHTEENVETO	66
	LÄHTEET	75

1 JOHDANTO

Miten organisaatio toimii ja miksi se toimii juuri niin? Mitä organisaatio toiminnallaan tavoittelee? Nämä kysymykset ovat askarruttaneet monia tutkijoita ajan saatossa ja näitä kysymyksiä on tutkittu ja lähestytty eri näkökulmista ja jopa eri tieteenaloilta. Minua nämä kysymykset alkoivat kiehtoa erityisesti sen jälkeen, kun pääsin itse osallistumaan strategiatyöhön.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastelen julkisen suomalaisen organisaation strategiatyötä strategia käytäntönä -lähestymistavan viitekehyksessä. Strategia käytäntönä -tutkimus haastaa perinteisen strategiatutkimuksen tarjoamalla uuden näkökulman strategian ymmärtämiseen. Strategia käytäntönä -näkökulma tarkastelee sitä, miten johto ja muut organisaation toimijat tekevät strategiaa, eli strategiaa tarkastellaan tekemisenä ja tekemisistä koostuvina käytäntöinä eli tekemisen tapoina.

Tässä lähestymistavassa strategia muotoutuu ja kehittyy organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. (Huhtinen ym., 2010, s. 12–20.) Se korostaa, että strategia ei ole vain yrityksen omistama tai määrittelemä asia, vaan jotain, mikä syntyy sen toimijoiden käytännön toiminnan kautta (Egels-Zandén ja Rosén, 2015). Ajattelutapa keskittyy tarkastelemaan sitä, millaisia konkreettisia toimia organisaatioiden jäsenet tekevät strategian toteuttamiseksi. Lisäksi suuntaus perustuu näkemykseen, jonka mukaan strategiat ja niiden käytännöt vaikuttavat laajemmin ympäröivään maailmaan. (Whittington, 2006.)

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on suuri suomalainen julkinen ja valtakunnallinen organisaatio, jossa työskentelee noin 5000 henkilöä. Siten tämän tutkimuksen konteksti rakentuu julkisen organisaation ympärille, mikä tuo mukanaan tiettyjä erityispiirteitä, jotka ohjaavat ja muovaavat organisaation toimintaa. Yksi merkittävimmistä eroista julkisen ja yksityisen sektorin välillä on niiden perimmäinen tavoite: Yksityisen yrityksen toiminta keskittyy voiton tuottamiseen omistajilleen, kun taas julkisen organisaation päämääränä on laajemman yhteiskunnallisen arvon tuottaminen. Julkisilla organisaatioilla on erityispiirteitä, jotka määrittävät niiden toimintaa. Toisin kuin yritykset, julkiset organisaatiot rahoitetaan pääosin verovaroilla, ja niiden budjetista voivat päättää

organisaation ulkopuoliset tahot. Lisäksi poliittiset päätökset ja poliittinen johtajuus vaikuttavat julkisiin organisaatioihin merkittävästi, mikä tarkoittaa, että ne eivät aina itse määritä kaikkia tavoitteitaan tai toimintaperiaatteitaan. (Baker, 2007; Pekkola ym., 2016, s. 23.)

Vaikka julkiset ja yksityiset organisaatiot eroavat monin tavoin, niillä on myös yhteisiä piirteitä. Molemmilla sektoreilla laaditaan strategioita, pohditaan tuloksellisuutta ja asiakkuuksia sekä toteutetaan samankaltaisia toimintoja, kuten yritysostoja ja yhtiöittämistä (Kaijala ja Tolvanen, 2020, s. 8–10). Perinteisesti julkisen ja yksityisen sektorin organisaatiot on nähty toisistaan selvästi erillisinä, mutta yhteiskunnan kehityksen ja julkisen hallinnon muutosten myötä niiden väliset rajat ovat osittain hämärtyneet. Sektoreiden tehtävät, toimintatavat ja ajattelumallit ovat lähentyneet toisiaan ajan myötä (Bryson, 2018, s. 33).

Oma motivaationi tutkia juuri strategiatyötä ja juuri tässä organisaatiossa pohjautuu siihen, että olen työskennellyt kyseisessä organisaatiossa yli kymmenen vuotta. Vuonna 2019 pääsin kunnolla kosketuksiin organisaation strategiatyön kanssa, kun olin mukana edellisenä vuonna tehdyn laajan strategiauudistuksen jälkeen uuteen strategiaan pohjautuvassa organisaation tiedolla johtamista kehittävässä hanketyössä. Olin mielenkiinnolla seurannut strategiatyön etenemistä edellisenä vuonna ja tuon oman osallistumiskokemuksen jälkeen kiinnostuin aiheesta yhä enemmän. Osallistumisen jälkeen koin organisaation strategian enemmän omakseni ja minun oli helpompi ymmärtää sitä sekä sitoutua siihen. Tämän jälkeen hakeuduinkin opiskelemaan johtamista lisää ja opinnoissani olen inspiroitunut eniten juuri strategiajohtamisesta.

Vuonna 2021 kohdeorganisaatiossa tehtiin kysely, johon vastasi 1034 henkilöä. Heistä toimihenkilöitä oli 474, asiantuntijoita 425, keskijohtoa, ryhmäpäälliköitä ja prosessijohtoa 122 sekä ylintä johtoa 13 vastaajaa. Näistä vastaajista 64 prosenttia vastasi, ettei ollut osallistunut ollenkaan strategiatyöhön ja strategian jalkautukseen. 25 prosenttia koki osallistuneensa vähän, 8 prosenttia melko paljon ja aktiivisesti koki osallistuneensa kolme prosenttia vastaajista. 17 prosenttia vastaajista ei tiennyt, miten strategia vaikuttaa omaan ja tiimiinsä tehtäviin. Kun kyselyn tulokset julkistettiin, koin nämä luvut mielenkiintoisiksi ja aloin kiinnittää yhä enemmän huomiota organisaation strategiatyöhön. Siitäpä tämä tutkimusaihekin kumpuaa.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkin strategiatyötä käytäntölähtöisestä näkökulmasta (Strategy as Practice, SAP). Tavoitteena on, että tämän pro gradu -tutkielman tuloksena on kuvaus julkisen organisaation strategiatyöstä tässä ajassa. Vaikkakin strategia käytäntönä - lähestymisellä on tehty paljon tutkimusta isoissa julkisissa organisaatioissa (esimerkiksi isoissa kaupungeissa ja korkeakouluissa), niin julkisten valtakunnallisten suomalaisten organisaatioiden strategiatyötä ei ole viime vuosina tutkittu tällä lähestymistavalla kovinkaan laajasti. Tällä tutkielmalla tuon strategia käytäntönä -tutkimuskeskusteluun uuden empiirisen kontekstin.

Strategy as Practice (SAP) -lähestymistapa korostaa strategian olevan käytännön toimintaa, joka syntyy ihmisten vuorovaikutuksessa ja jokapäiväisessä tekemisessä. SAP-näkökulmassa strategiaa ei nähdä vain muodollisena suunnitelmana tai asiakirjana, vaan jatkuvana prosessina, johon osallistuu monia toimijoita. Strategiatyön käytäntöjen tarkastelu auttaa ymmärtämään, miten strategiaa muotoillaan, tulkitaan ja toteutetaan organisaatiossa. Tässä tutkielmassa käytän SAP-lähestymistapaa analysoidakseni strategiatyötä eräässä suuressa suomalaisessa julkisorganisaatiossa.

Alkuvaiheessa tutkimusta tarkoitukseni oli pyrkiä tarkastelemaan aihetta lisäksi erityisesti yhden strategisen painopisteen kautta, mutta tutkimuksen edetessä päädyinkin rajaamaan aihetta käsittämään strategiatyön yleistä kuvausta, jottei tutkimuksen fokus laajenisi liiaksi. Asiakaslähtöisyyden lähempi tarkastelu jääköön tulevien tutkimusten tai työvuosieni aiheeksi. Sain kuitenkin tutkimusta tehdessäni siitäkin valtavasti oppia, näkemystä ja ymmärrystä, jota osaan arvostaa ja pystyn varmasti hyödyntämään jatkossa.

Tässä pro gradu -tutkielmassani siis tutkimuskysymyksenä on:

- Miten strategiatyötä tehdään isossa valtakunnallisessa suomalaisessa julkisessa organisaatiossa?

Alatutkimuskysymysten kautta tarkastelen erityisesti:

- Mitkä ovat strategiatyön vaiheet?
- Miten strategiatyöhön osallistutaan?
- Mikä edistää ja mikä estää strategiatyötä?

Seuraavassa luvussa kuvaan strategia käytäntönä -viitekehystä monesta eri näkökulmasta: Strategiatyöprosessin kautta, strategiadiskurssin valossa sekä osallistavana strategiatyönä. Kolmannessa luvussa kuvaan tutkimusmenetelmää ja reflektoin tutkimuksen luotettavuutta. Neljäs luku koostuu tutkimuksen tuloksista ja viimeisessä luvussa peilaan tuloksiani teoriaan, esitän tutkimuksen johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotukseni.

Tärkeimpiä käsitteitä tässä tutkimuksessa ovat strategia, strategiatyö, strategia käytäntönä, osallistaminen, strategiadiskurssi sekä strategiatyöprosessi, jolla tarkoitan strategiatyön prosessuaalista etenemistä. Olen pyrkinyt selittämään ja avaamaan näitä käsitteitä tekstissä sitä mukaa, kun käsittelen näitä aiheita.

2 STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ

Tässä tutkimuksessa tarkastelen ison julkisen organisaation strategiatyötä strategia käytäntönä -tutkimuksen näkökulmasta. Strategia käytäntönä, eli *Strategy as Practice (SAP)*, on lähestymistapa, jossa strategiaa tarkastellaan tekemisenä eli suunnitteluna ja käytännöllisenä toimintana, ei siis vain suunnitelmana, vaan monivaiheisena ja dynaamisena prosessina, johon suunnittelun lisäksi kuuluu päätöksenteko, toimeenpano ja seuranta. Tämä näkökulma keskittyy siihen, miten strategiaa tehdään arjessa, millaiset toimijat siihen osallistuvat ja millaisia käytäntöjä strategiatyössä ilmenee.

SAP-lähestymistavan vahvuus on siinä, että se tarkastelee strategiaa dynaamisena ja sosiaalisena toimintana, eikä vain johdon suunnitelmana. Se auttaa ymmärtämään, miten strategia oikeasti tapahtuu organisaatioissa ja millaisia käytäntöjä eri toimijat käyttävät. SAP perustuu yhteiskuntatieteelliseen lähtökohtaan ja tarkastelee ihmisten toimintaa, kun ihminen (johto, konsultit, keskijohto, henkilöstö) tekevät strategiaa. SAP-tutkimus on tuonut strategiatutkimukseen syvyyttä ja uudenlaisia näkökulmia yhdistämällä sosiaalteorioita strategiseen johtamiseen. Strategian tarkasteleminen käytäntönä on korostanut strategiayön episodimaisuutta ja eri toimijoiden merkitystä strategisten lopputulosten saavuttamisessa. (Vaara ja Whittington, 2012.)

Strategia käytäntönä -lähestymistavassa strategia ymmärretään kontekstisidonnaisena ja sosiaalisesti rakentuvana toimintana, joka ilmenee organisaation toimijoiden arkisessa tekemisessä. Sen sijaan, että strategia olisi pelkästään muodollinen asiakirja tai virallinen linjaus, se nähdään jatkuvana tekemisen virtana, jota ohjaavat erilaiset sosiaalisesti muotoutuneet käytännöt (Jarzabkowski ym. 2007). Strategia ei siis ole organisaation omistama asia, vaan jotakin, mitä sen jäsenet aktiivisesti tekevät (Johnson ym. 2003; Jarzabkowski ym. 2007; Johnson ym. 2007; Whittington 2002, 2006). Tämän näkökulman mukaan strategiseksi katsotaan toiminta, jolla on vaikutusta organisaation suuntaan, suorituskykyyn tai elinvoimaisuuteen – riippumatta siitä, perustuuko se viralliseen strategiaan vai ei (Johnson ym. 2003; Jarzabkowski ym. 2007).

Whittingtonin (2006) mukaan strategiaa on perinteisesti pidetty organisaation omaisuutena, mutta nykyisin ajatellaan yhä enemmän, että strategia on käytäntö, jonka organisaation jäsenet rakentavat ja määrittävät yhdessä. Tämä näkökulma keskittyy siihen, mitä ihmiset

tekevät käytännössä strategian edistämiseksi. Lisäksi se korostaa sitä, kuinka strategiat ja niihin liittyvät käytännöt muokkaavat ympäröivää maailmaa. SAP tarkastelee muun muassa sitä, miten tietyt asiat muodostuvat strategisiksi, eikä pelkästään sitä, mitä asioita johtajat organisaatioissa jo pitävät strategisina (Balogun ym., 2015). Keskeinen kysymys on, kuinka ihmiset tunnistavat mahdollisia uusia ideoita ja toimivat niiden pohjalta, jotta niistä tulisi strategisia (Jarzabkowski ym., 2021).

Strategia käytäntönä -lähestymistapa tarjoaa siis uudenlaisen näkökulman strategiaan korostamalla käytännön toimia strategian luomisessa ja laajentamalla käsitystä strategian tekijöistä. Tämä suuntaus pyrkii syvällisemmin ymmärtämään, miten ihmiset todella tekevät strategiaa sen sijaan, että keskityttäisiin vain teoreettisiin ohjeisiin siitä, mitä pitäisi tehdä. (Carter ym., 2008.) SAP on tiiviisti yhteydessä myös organisaatioteoriaan, jossa tarkastellaan muun muassa sitä, millaisia käytännön toimia päälliköt ja keskijohto tekevät johtamistyössään. Kun strategiaa tarkastellaan käytänteoreettisesta näkökulmasta, on tärkeää keskittyä toimijuuteen – erityisesti siihen, kuinka sellaiset ihmiset ja käytännöt, joita ei perinteisesti pidetä strategisina toimijoina, voivat kuitenkin muodostua sellaisiksi (Jarzabkowski ym., 2007).

Strategia käytäntönä -lähestymistavan ydinajatuksena ovat arjen toiminnot, jotka johtavat strategisiin lopputuloksiin. Strategian toteuttajiksi katsotaan henkilöt, jotka ovat osallisina strategiaan ja muokkaavat sitä oman toimintansa ja käytäntöjensä kautta. Lisäksi painotetaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitystä strategian muodostumisessa, ja strategisia toimijoita voivat olla niin organisaation työntekijät, kuin asiakkaat ja muut sidosryhmätkin. (Jarzabkowski, 2005.)

Strategia käytäntönä -tutkimuksen mukaan strategia on siis sosiaalisesti rakentuvaa toimintaa, joka syntyy eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa, neuvotteluissa ja erilaisten tulkintojen kautta. Tämän vuoksi strategisen ja ei-strategisen toiminnan välistä rajaa on vaikea määritellä. Strategista toimintaa on pyritty hahmottamaan yksinkertaistamalla sitä strategisiin käytäntöihin perustuvaksi, kuten strategiseen suunnitteluun, vuosikatsauksiin ja strategiatyöpajoihin. Vaikka tämä lähestymistapa kuuluu osaksi strategia käytäntönä -tutkimusta, se rajoittaa tarkastelun vain tiettyihin ennalta määriteltyihin strategisiin käytänteisiin. Laajemmin tarkasteltuna SAP-tutkimus näkee strategisena kaiken toiminnan, joka vaikuttaa organisaation menestykseen, strategisiin

tavoitteisiin, selviytymiseen ja kilpailuetuun – riippumatta siitä, onko kyseistä toimintaa alun perin tarkoitettu strategiseksi vai ei. (Jarzabkowski ym., 2007.)

Jarzabkowski, Balogun ja Seidl (2007) ovat kuvanneet SAP-tutkimuksen käsitteellistä kehikkoa seuraavasti (kuvio 1). Kuviossa 1 on kuvattu omina ympyröinä toiminta (*praxis*), toimijat (*practitioners*) sekä käytännöt (*practices*). Strategian tekeminen tapahtuu siinä kohtaa, missä nämä eri osa-alueet kohtaavat, tai asettuvat limittäin. Toiminta on tilannesidonnaista ja sosiaalisesti toteutuvaa. Se on strategisesti merkityksellistä ryhmän, organisaation tai toimialan kehityksen tai selviytymisen kannalta. Toimijat puolestaan ilmentävät omalla toiminnallaan strategian muodon sen kautta, ketä he ovat, miten he toimivat ja mitä erilaisia resursseja ja käytäntöjä he toiminnassaan huomioivat. Ja käytännöillä viitataan tietoisien toiminnan, käyttäytymisen, menettelytapojen, vuorovaikutuksen, motivaatiotekijöiden ja fyysisten rakenteiden käytäntöihin, joita toimijat toiminnassaan huomioivat. (Jarzabkowski ym., 2007.)



Kuvio 1 Strategia käytäntönä -tutkimuksen käsitteellinen kehikko (Jarzabkowski ym. 2007, 11).

Moderni lähestymistapa korostaa strategian jatkuvaa reagoitua, sopeutumista ja osallistavuutta. SAP tutkii strategian muotoutumista käytännön tasolla tarkastelemalla sen suunnittelua, kehitystä ja toteutumista. Strategiatyössä painottuvat erityisesti käytännöt,

joiden avulla organisaatio rakentaa kilpailuetuaan. Tämä malli painottaa yhteisen ymmärryksen, identiteetin ja samanlaisen ajattelutavan luomista organisaation sisällä. (Einola ja Kohtamäki, 2015.)

Lisäksi strategia käytäntönä korostaa yleisen ja muodollisen tietämyksen sijaan eri toimijoiden kokemuksia, paikallisen toimintaympäristön tuntemusta sekä organisaatiossa olevan hiljaisen tiedon hyödyntämistä. Onnistunut strategian integroiminen toimintaan ja viestintä edellyttävät valmentavaa johtamisotetta sekä paikallisen osaamisen hyödyntämistä. Tästä huolimatta perinteiset mekanismit ja metodit voivat edelleen olla hyödyllisiä strategian eri osa-alueiden hallinnassa. Strategia käytäntönä -näkökulmassa tutkitaan erityisesti strategian muotoutumista ja sen käytäntöjä, ei niinkään strategian sisältöä. Lisäksi ymmärretään, että strategiset käytännöt voivat vaihdella eri organisaation jäsenten välillä ja että menestyminen yhdessä strategisessa roolissa ei välttämättä tarkoita onnistumista toisessa. (Whittington, 2006 ja 1996.)

SAP-toimintamallin viitekehyksessä strategia syntyy organisaation tavoitteellisen toiminnan tuloksena. Erilaiset käytännöt toimivat välineinä, joiden kautta yhteisesti muovatut näkemykset välittyvät eteenpäin. Strategiaan liittyvän yhteisen ymmärryksen rakentaminen on jatkuva prosessi, jossa hahmotetaan, miten eri toiminnot vaikuttavat toisiinsa organisaation eri osissa. Erilaiset strategiset toimet ja käytännöt yhdistävät vuorovaikutuksen kautta johdon, organisaation ja tavoitteellisen toiminnan. Siten organisaation strateginen sisältö ja siihen liittyvä toiminta muodostuvat. (Jarzabkowski, 2005.)

Einolan ja Kohtamäen (2015) mukaan SAP-tutkimukset eivät kuitenkaan yleensä ulotu keskijohtoa alemmas organisaation hierarkiassa, vaikka tämä lähestymistapa tarjoaisi siihen hyvät mahdollisuudet. Keskijohdon roolia onkin usein painotettu paitsi strategian toteuttamisessa myös sen sisällön määrittelyssä. Tämä on ymmärrettävää, sillä juuri keskijohdolla on yleensä kattava näkemys organisaation operatiivisesta toiminnasta sekä suora yhteys ylimpään johtoon. (Einola ja Kohtamäki, 2015.)

Strategiakirjallisuudessa strategiaa tarkastellaan edelleen usein ylhäältä alaspäin suuntautuvana muotoiluprosessina. Tämän takia strategiatutkimuksessa on perinteisesti keskitytty ylimpään johtoon, heidän taustatekijöihinsä ja päätöksentekoprosesseihinsa.

Strategian keskeisiä toimijoita voivat olla muutkin kuin pelkästään johtajat. Jarzabkowski ym. (2007) kutsuvat strategiaan vaikuttavia toimijoita strategeiksi ja esittävät, että strategian ymmärtämistä tulisi laajentaa käsityksestä, jonka mukaan strategia on ainoastaan tietoista ja ylimmän johdon hallinnoimaa toimintaa. Tutkimukset osoittavat, että myös keskijohto ja operatiivisen tason työntekijät vaikuttavat strategian muotoutumiseen, vaikka heillä ei olisikaan virallista päätäntävaltaa. He osallistuvat strategian muokkaamiseen omien sosiaalisten, tulkinnallisten, kielellisten ja henkilökohtaisten tietojensa kautta. Vaikka heidän toimintansa ei aina ole tietoisesti strategista, sillä voi silti olla merkittäviä vaikutuksia organisaation selviytymiseen. (Jarzabkowski ym., 2007.)

Suuri osa strategiatutkimuksesta on keskittynyt pitkälti strategiatyön muodollisiin ja seremoniallisiin puoliin, kuten ylimpään johtoon, keskijohtoon ja konsultteihin (Balogun ym, 2015). Jatkossa tutkimuksen tulisi kiinnittää enemmän huomiota niihin käytäntöihin, jotka antavat epävirallista toimivaltaa strategian muokkaamiseen. Strategia käytäntönä - tutkimus painottaakin enemmän strategiaa ohjaavia käytäntöjä kuin itse strategisia toimijoita (Jarzabkowski ym., 2007).

Ylintä johtoa ei tietystikään tule sivuuttaa strategiatyössä, vaan sitä tulisi tarkastella aktiivisena osallistujana strategian muodostumisessa sen sijaan, että sitä pidettäisiin yksinomaan strategian muotoilijana (Jarzabkowski ym., 2007). Laineen ja Vaaran (2011) mukaan strategia ei kuitenkaan ole todellisuudessa olemassa ennen kuin henkilöstö toteuttaa sitä omassa työssään. Strategia rakentuu siis jatkuvasti erilaisten tulkintojen kautta. Nämä tulkinnat ovat keskeinen osa strategiaa, vaikka ne eivät välttämättä olisikaan suoraan johdon laatiman strategian mukaisia. Johdon rooli ei kuitenkaan vähene, vaan päinvastoin korostuu: sen tehtävänä on ohjata ja valmentaa organisaatiota strategisessa ajattelussa. Osallistavampi, dialoginen strategiatyö edistää henkilöstön sitoutumista ja tekee strategiasta aidosti vaikuttavamman. (Laine ja Vaara, 2011.)

Strategien henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat suoraan heidän toimintaansa ja päätöksentekoonsa. Yksilön identiteetti liittyy näin ollen kiinteästi siihen, miten hän muokkaa strategiaa. Strategiatutkimuksessa on perinteisesti keskitytty siihen, keitä strategit ovat ja miten he hyödyntävät toimijuuttaan. Strategiaa tulisi kuitenkin tarkastella myös käytäntöjen näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että strategien tunnistamisen lisäksi olisi

tärkeää analysoida, millaisia erilaisia toimijuuksia käytännöissä syntyy ja kehittyi. (Jarzabkowski ym., 2007.)

Vaikka strategiatutkimus on edistynyt merkittävästi, pääpaino on yhä eksplisiittisesti ilmaistuissa strategioissa. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, miten strategia ymmärretään ja määritellään. Tutkijoiden mukaan perinteiset strategiatutkimuksen suuntaukset ovat johtaneet käytäntöjen merkityksen aliarviointiin strategian muodostumisessa. Sen sijaan tutkimuksissa on keskitytty siihen, miten tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat sanallisesti kuvanneet strategiaa. Tästä syystä strategia käytäntönä -tutkimuksessa on tärkeää pohtia syvällisemmin, mitä strategia todellisuudessa on ja miten se rakentuu käytännössä. (Jarzabkowski ym., 2021.)

Strategiaa tulisi tarkastella kokonaisvaltaisesti organisaation kaikkina toimintana, joka tähtää menestykseen. Tämän vuoksi on tärkeää, että kaikki organisaation jäsenet ovat mukana strategian muovaamisessa ja toteuttamisessa. Strategia voi sisältää myös sellaisia käytäntöjä, joita ei perinteisesti ole mielletty strategisiksi, mutta jotka kuitenkin vaikuttavat merkittävästi organisaation suuntaan ja menestykseen. (Egels-Zandén ja Rosén, 2015.) Balogun ym. (2015) tutkivat strategiatyön "ei-perinteisiä" alueita ja kiinnittävät huomiota siihen, miten organisaation toiminnot, joita usein pidetään merkityksettöminä tai alemman tason työntekijöiden tehtävinä, voivat itse asiassa vaikuttaa strategiaan. He tuovat esiin, että strategia ei ole vain ennalta suunniteltu prosessi, vaan se voi ilmetä myös toimintamalleina, jotka muovautuvat ajan myötä. Toteutunut strategia syntyy sekä tietoisista valinnoista että organisaation sisällä kehittyvistä ja muotoutuvista käytännöistä. (Balogun ym. 2015.)

Salihin ja Dollin (2013) mukaan strategian toimeenpanoa voidaan merkittävästi edistää osallistavalla johtamisotteella, strategian yhteisellä suuntaamisella sekä sisäisellä organisatorisella vuoropuhelulla. Näiden tekijöiden avulla organisaation mahdollisuudet onnistua strategian toteutuksessa kasvavat. Erityisesti osallistavan johtamisotteen avulla avaintyöntekijät voidaan ottaa mukaan strategiatyöhön jo varhaisessa vaiheessa. Tämä lähestymistapa tuo mukanaan monia etuja: strategiaan saadaan monipuolisia näkemyksiä ja ideoita, strategian kohtaama luontainen vastustus organisaatiossa vähenee sekä johdon ymmärrys strategian käytäntöön viemisestä syvenee prosessin aikana. (Salih ja Doll, 2013.)

2.1 Strategiatyöprosessi

Strategiatyöprosessi on monivaiheinen tapahtuma, joka sisältää strategian suunnittelun, päätöksenteon, toimeenpanon ja seurannan (Jarzabkowski ym., 2007). SAP-lähestymistavassa strategiaprosessi ei ole vain lineaarinen ketju, vaan dynaaminen ja jatkuvasti kehittyvä toiminta, johon osallistuu monia toimijoita. Prosessin hallinta on keskeistä, jotta strategiaa voidaan toteuttaa johdonmukaisesti ja organisaation tavoitteet saavutetaan. Strategiaproessin hallinta tarkoittaa sitä, että eri vaiheet, eli suunnittelu, päätöksenteko, toimeenpano ja seuranta, ohjataan ja koordinoidaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Jarzabkowski ym. (2007) painottavat, että prosessin onnistuminen edellyttää selkeitä rooleja, vastuita ja viestintää. Tämä korostuu erityisesti osallistavassa strategiatyössä, jossa strategiaprosessi ei ole vain johdon hallitsema, vaan siihen osallistuvat myös muut organisaation jäsenet.

Pelkkä strategian määrittely ei riitä takaamaan menestystä tai erottautumista markkinoilla. Vaikka strategia olisi sinänsä hyvä, se voi jäädä tehottomaksi arjessa, jos sen toteutus ja käytäntöön vieminen ovat puutteellisia. Strategian onnistunut toimeenpano onkin keskeinen tekijä organisaation toiminnassa. Monet organisaatiot eivät pysty toimimaan strategiansa mukaisesti, vaikka strategia olisi hyvin laadittu, koska toimeenpanon puutteet voivat estää sen tehokkaan arjen käytänteiksi muodostumisen ja integroimisen toimintaan. Siksi organisaation johdon tulisi kiinnittää erityistä huomiota strategian käytännön toteutukseen. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että strategian toimeenpanovaiheessa epäonnistuminen on yleistä. Onnistunut toimeenpano edellyttää syvällistä ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat sen onnistumiseen. Lisäksi strategian toimeenpanemisen onnistuminen riippuu siitä, miten hyvin nämä keskeiset tekijät tunnistetaan ja otetaan huomioon. (Alharthy ym., 2017.)

Strategiaa on perinteisesti kuvattu rationaaliseksi prosessiksi, joka etenee ylhäältä alaspäin. Tämä näkökulma liittyy myös käsitykseen strategian johtamisesta. SAP-lähestymistapa haastaa tätä näkemystä. Organisaation sisäinen todellisuus on usein erittäin moniulotteinen, ja myös toimintaympäristö voi vaihdella vakaasta epävakaaseen. Tästä syystä strategian toteuttaminen käytännössä on erittäin haastavaa. Tyypillisesti strategista suunnittelua tarkastellaan neljän vaiheen kautta: analyysi, strateginen valinta, toimeenpano sekä toteutuksen arviointi. Näiden vaiheiden avulla organisaation tulisi pystyä selkeästi

määrittelemään, mitä strategia tarkoittaa ja mihin se tähtää. Strategian tulisi myös ottaa kantaa siihen, miten tavoitteet saavutetaan. On tärkeää yhdistää strategiassa sekä strategiset että riittävän käytännönläheiset operatiiviset toimet. Tämä edellyttää organisaatiolta optimaalista rakennetta, sopivaa yrityskulttuuria sekä toimivia henkilöstöhallinnon käytäntöjä. (Truss ym., 2012, s. 56.)

Strategian käytäntöön vieminen tarkoittaa toimenpiteitä, joilla valittu strategia juurrutetaan osaksi organisaation arkea. Tämä toteutetaan erilaisten johtamistoimien ja kehitystoimenpiteiden avulla, vahvistaen organisaation kapasiteettia ja kyvykkyyttä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytäntöön viemiseen liittyy olennaisesti myös ihmisten motivointi sekä palkitsemisjärjestelmien, organisaatiokulttuurin, viestinnän, hyvien käytäntöjen ja johtamisjärjestelmän sovittaminen strategian tueksi. (Thompson ja Strickland, 2003.)

Strategisen suunnittelun sykli voi osaltaan edistää strategian toteuttamista. Tämä sykli liittyy usein organisaation vuosisuunnitelmiin sekä strategisten tavoitteiden asettamiseen. Syklin alussa määritellään strategian suuntaviivat, joihin sisältyy ennusteita, talousnäkyymiä sekä yleisiä linjauksia. Tämän jälkeen laaditaan liiketoimintasuunnitelmat, jotka yhdistetään laajempaan yrityksen korporatiiviseen suunnitelmaan. Tähän vaiheeseen kuuluu myös budjetointi sekä operatiivisten suunnitelmien laadinta, joihin sisältyvät suorituskyvyn tavoitteet ja mittarit. (Grant, 2018.)

Jarzabkowski ym. (2007) tuovat esiin, että yksi strategia käytäntönä -näkökulman haasteista on tunnistaa tutkittavat ilmiöt. Tämän vuoksi he hyödyntävät käytäntöteoriaa ja erottavat kolme keskeistä tekijää: toiminnan, käytännöt ja toimijat. Jokainen näistä tarjoaa oman näkökulmansa strategia käytäntönä -tutkimukseen, kun niitä tarkastellaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa keskenään vaikuttavina tekijöinä (Jarzabkowski, 2005).

Reckwitz (2002) määrittelee nämä käsitteet yksilöllisesti samalla yhdistäen ne yhteiseen teoreettiseen viitekehykseen. Tämä jaottelu tarjoaa hyödyllisen kokonaiskuvan SAP-tutkimukselle. Sen mukaan *käytänne (practice)* viittaa kaikkeen inhimilliseen toimintaan ja sen muodostamaan kokonaisuuteen. Käytänne kattaa yksilöiden ja ryhmien toiminnot sekä niiden yhteyden sosiaalisiin, poliittisiin ja taloudellisiin rakenteisiin, joihin yksilöt osallistuvat. Se on siis sekä sopeutuva että dynaaminen ilmiö, jonka merkitys rakentuu

vuorovaikutuksessa. Käytänteen voi myös nähdä laajalle levinneenä toimintamallina. Käytännöt voidaan määritellä toistuviksi käyttäytymismalleiksi, jotka koostuvat toisiinsa kytkeytyneistä elementeistä, kuten fyysisistä ja henkisistä toimintamuodoista sekä taustatiedoista, kuten ymmärryksestä ja tunnetiloista. (Reckwitz, 2002.)

Jarzabkowski ym. (2007) kuvaavat, kuinka käytännöt hyödyntävät erilaisia kognitiivisia, proseduurillisia, diskursiivisia ja fyysisiä resursseja, joiden avulla toimijat ovat vuorovaikutuksessa ja toteuttavat kollektiivista toimintaa. Heidän mukaansa strategisen toiminnan rakentumista voidaan ymmärtää tarkastelemalla, millaisia malleja syntyy näiden resurssien toistuvasta käytöstä. Vaikka käytännöt ovat luonteeltaan rutinoituneita, ne eivät ole pysyviä, vaan muuttuvat ja mukautuvat sen mukaan, mihin niitä sovelletaan ja miten ne vaikuttavat toimintaympäristönsä. Tästä syystä käytäntöjä voidaan pitää hyödyllisinä analyysiyksikköinä strategian rakentumisen tutkimuksessa. Tämä tarkoittaa tarkastelua siitä, mitä käytäntöjä käytetään, miten niitä sovelletaan, miten niiden käyttö kehittyi ajan myötä ja millaisia vaikutuksia näillä muutoksilla on uusien käytäntöjen muodostumiseen. (Jarzabkowski ym., 2007.)

Laine (2009) painottaa, että strategian kannalta on tärkeää tarkastella erilaisia käytäntöjä. Vaikka ilmeisiä strategisia käytäntöjä ovat esimerkiksi strategiapalaverit ja työpajat, taustalla voi olla myös muita toimintaa ohjaavia tekijöitä. Käytäntöjen tunnistaminen auttaa ymmärtämään, ettei toimintaa voi aina selittää pelkästään toimijoiden intentioilla tai motivaatiolla, vaan ensisijaisesti niillä käytännöillä, joita he ylläpitävät. Vakiintuneet toimintatavat ja suhtautumistavat voivat rajoittaa mahdollisuuksia vaikuttaa tietoisesti sekä omaan että muiden toimintaan. Tästä syystä organisaatioissa on usein haastavaa toteuttaa suunniteltuja muutoksia. (Laine, 2009.)

Poststrukturalistinen käytäntökäsitys korostaa, että toiminta rakentuu käytäntöjen verkostossa ja mukautuu tilanteisiin historiallisten, kulttuuristen ja vaihtoehtoisten toimintatapojen sekä jatkuvasti muuttuvien käytäntöjen vaikutuksesta. Tästä näkökulmasta katsottuna strategia voi syntyä organisaation käytännöistä, jotka mukautuvat joustavasti tilanteisiin ja edistävät organisaation menestystä. Lisäksi strategia voi kytkeytyä toimijoihin, joita ei perinteisesti pidetä strategisina, mutta jotka vaikuttavat keskeisesti organisaation toimintaan. (Laine, 2009.)

Mintzbergin strategiakäsityksen mukaan strategia voi muodostua toiminnasta itsestään, kun tietyt toimintamallit vakiintuvat ja osoittautuvat menestyksekkäiksi organisaation toimintaympäristössä. Mintzberg (1987) määrittelee strategian viiden P:n määritelmän kautta: Strategia on suunnitelma (plan), vastahyökkäys (ploy), vanhan toisto (pattern), asemointi (position) ja perspektiivi (perspective). (Mintzberg, 1987.)

Vaara ja Rantakari (2024) kuvaavat orkestroinnilla strategiaprosessin hallintaa ja ohjausta, jossa pyritään käsittelemään osallistujien monimuotoisia ääniä ja näkemyksiä eli polyfoniaa. Orkestrointi viittaa siihen, miten strategiaprosessissa annetaan tilaa monille äänille ja näkemyksille (polyfonia), mutta samalla hallitaan ja kontrolloidaan sitä, mitkä äänet ja tarinat pääsevät esille ja miten ne yhdistyvät strategiseen kokonaisuuteen. Orkestrointi ei tarkoita pelkästään avointa osallistumista tai tiukkaa kontrollia, vaan se on dynaaminen prosessi, jossa on sekä kontrollin säilyttämistä että sen osittaista vapauttamista. Orkestroinnin kautta voidaan tietyissä vaiheissa lisätä polyfoniaa, mutta toisissa vaiheissa taas vähentää sitä, kun strategiaprosessin johtajat ottavat enemmän valtaa itselleen esimerkiksi päivittämällä strategiaa tai rajaamalla osallistumista. (Vaara ja Rantakari, 2024.)

Orkestrointi luo, ja samanaikaisesti rajoittaa, polyfoniaa neljässä eri vaiheessa: Ensimmäisessä vaiheessa strategiaprosessi käynnistetään ylhäältä alas -ohjauksella, joka synnyttää polyfoniaa, mutta on silti kontrolloitua. Toisessa vaiheessa yksiköt aloittavat itsenäisesti omat strategiatyönsä, mikä johtaa monimuotoisuuteen, mutta kontrollia on edelleen osittain ylhäältä. Kolmannessa vaiheessa syntyy vastanarratiiveja, jotka edustavat aitoa, ei-kontrolloitua polyfoniaa. Lopulta neljännessä vaiheessa johdon vastauksena tähän polyfoniaan otetaan jälleen tiukempi kontrolli päivittämällä strategiaa. Tutkimus syventää ymmärrystä siitä, miten orkestrointi voi samaan aikaan lisätä ja vähentää polyfoniaa osallistavassa strategiaprosessissa, ja se tarjoaa uusia näkökulmia avoimen strategian ja osallistumisen hallintaan. (Vaara ja Rantakari, 2024.)

Toisaalta strategia voidaan nähdä toimintojen virtauksessa muodostuvana mallina, joka rakentuu vakiintuneista toimintatavoista. Johtajat voivat havaita ja luoda strategian, mutta yhtä lailla strategia voi nousta esiin organisaation arkisista operatiivisista toimista, jotka antavat strategista toimijuutta muille organisaation jäsenille tai organisaation ulkopuolisille toimijoille. (MacKay ym., 2021.)

Seidl, Shenghui Ma ja Splitter (2024) käsittelevät strategisten toimintojen määrittelyä strategiatutkimuksen näkökulmasta. He esittelevät neljä erilaista lähestymistapaa siihen, mikä tekee toiminnoista strategisia. Nämä neljä lähestymistapaa ovat seurauksellisuus (eli toiminnot, joilla on merkittäviä vaikutuksia), strategiseksi nimetty (eli toiminnot, joita kutsutaan strategisiksi), strategistien suorittamat (eli toiminnot, joita strategit suorittavat) sekä toistuva tärkeä kaava (eli toiminnot, jotka muodostavat merkittävän toistuvan kaavan). Tässä on uusi tutkimuskehys, joka yhdistää nämä näkökulmat ja laajentaa strategiatutkimuksen aluetta. Tekijät korostavat, että eri näkökulmat tuottavat erilaisia tutkimuskysymyksiä ja -havaintoja. (Seidl ym., 2024.)

Kanterin (2017) mukaan taitavat johtajat painottavat strategisessa johtamisessa ensisijaisesti toimeenpanoa ja vasta toissijaisesti itse strategiaa. Menestyneiden strategioiden johtajat huomioivat laajasti erityisesti sen, että on tärkeää kyseenalaistaa yrityksen toimintatapoja sekä vallitsevia organisatorisia rakenteita. Lisäksi kaikkien organisaation jäsenten informointi ja vapaaehtoisten työntekijöiden voimaannuttaminen strategian toteuttamiseen ja innovointiin arjessa tukee strategian käytäntöön vientiä. Näkemykselliset johtajat ylläpitävät sisäistä vuorovaikutusta ja keskustelua, mutta antavat myös riittävästi operatiivisia valtuuksia sekä löysäävät tarvittaessa prosessikontrollia. Yhteiset ja koetut arvot sitovat organisaation jäsenet yhteen. Johtajien tulisi myös edistää muutoksia nopeasti kokeilujen, testauksen ja oppimisen kautta, mikä puolestaan tukee strategian toimeenpanemista. Strategiaa voidaan ajatella käsikirjoituksena, joka annetaan työntekijöille (näyttelijöille), mutta samalla käsikirjoitus tarjoaa heille joustavat raamit improvisoida asiakkaiden (yleisön) palautteen pohjalta. Olisi järkevää kannustaa työyhteisöä innovoimaan, aloittaa toimeenpanosta ja määrittellä strategia vasta myöhemmin. (Kanter, 2017.)

Strategian käytäntöön viennissä keskeisessä roolissa ovat luonnollisesti ihmiset, jotka toteuttavat strategian käytännössä. Jokainen strategia edellyttää tietynlaista osaamista, kokemusta sekä riittävästi resursseja ja syvyyttä. Parhaassa tapauksessa organisaatiosta löytyy jo valmiiksi tarvittavaa osaamista, mutta sitä voidaan myös hankkia ulkopuolelta tarvittaessa. Ihmisten kohdalla merkittävää on myös heidän motivaationsa ja sen taso. Motivaatio liittyy vahvasti organisaation kulttuuriin, yhteisesti luotuihin arvoihin sekä käyttäytymisen normeihin. Lisäksi organisaatiokulttuuriin liittyvät erilaiset symbolit voivat tukea strategian toteutumista parhaalla mahdollisella tavalla. (Aaker, 1994.)

2.2 Strategiadiskurssi

Strategiadiskurssi tarkoittaa niitä kielellisiä ja viestinnällisiä käytäntöjä, joiden kautta strategiaa muotoillaan ja tulkitaan organisaatiossa. Strategiadiskurssi ei ole vain sanojen ja käsitteiden käyttöä, vaan se vaikuttaa siihen, miten strategia ymmärretään ja miten sitä käytetään ohjaavana suunnitelmana. Tässä osuudessa tarkastelen strategiadiskurssin roolia strategiatyössä.

Diskursiivisessa näkökulmassa strategia nähdään käytäntöinä, jotka rakentuvat sosiaalisesti ja tuottavat tulkintoja ja toimintaa. Diskursiivinen tutkimus analysoi kielenkäyttöä. (Sorsa ym., 2010.) Dialogisessa strategiatyössä suunnittelu ja toteutus eivät ole toisistaan irrallisia vaiheita, vaan strategiat muotoutuvat jatkuvasti käynnissä olevissa keskusteluissa. Nämä keskustelut synnyttävät erilaisia tulkintoja, jotka puolestaan ohjaavat organisaation toimintaa. Strategian luomiseen osallistuvat kaikki, jotka ovat mukana keskusteluissa sen tavoitteista, sekä kaikki, joiden toiminta edistää organisaation menestystä sen toimintaympäristössä. Strategian muodostaminen ei ole enää pelkästään johdon vastuulla, sillä sen toteuttaminen kuuluu koko organisaatiolle, ja strategia kehittyy jatkuvasti vuorovaikutuksen ja tulkintojen kautta. Dialoginen strategiatyö edellyttää kuitenkin kykyä sietää epävarmuutta, sillä strategia ei ole pysyvä, vaan elää ja muovautuu jatkuvasti. (Laine ja Vaara, 2011.)

Strategiadiskurssi viittaa niihin kielellisiin ja viestinnällisiin käytäntöihin, joiden kautta strategiaa muotoillaan, tulkitaan ja ylläpidetään organisaatiossa (Grant ym., 2004). Strategiadiskurssi ei ole vain sanojen tai käsitteiden käyttöä, vaan se on tapa, jolla strategiaa rakennetaan merkityksellisesti, välitetään ja käytetään ohjaamaan organisaation toimintaa. Diskurssin kautta strategia ei vain heijasta organisaation suunnitelmia, vaan se myös vaikuttaa siihen, miten nämä suunnitelmat ymmärretään ja toimeenpannaan. Strategiadiskurssi toimii strategiatyön välineenä, koska se tarjoaa keinoja, joilla strategiaa voidaan muotoilla ja viestiä. Diskurssin avulla johtajat voivat luoda yhteisen ymmärryksen strategiasta, selkeyttää tavoitteita ja ohjata organisaation toimintaa. Esimerkiksi Johnson, Melin ja Whittington (2003) korostavat, että strategiadiskurssi on tärkeä väline, jonka avulla strategia saadaan osaksi organisaation arkea.

Collins ja Rukstad (2008) korostavat, että strategian onnistunut toteuttaminen edellyttää, että jokainen työntekijä ymmärtää ja sisäistää sen osaksi päivittäistä toimintaansa. Sorsa (2011) puolestaan varoittaa strategisoinnin ja strategisen kielenkäytön mahdollisista haitoista. Hänen mukaansa liian tiukka strateginen kehys voi rajoittaa toimintaa ja jopa vieraannuttaa henkilöstöä strategian merkityksestä. Strategian tulisi olla helposti ymmärrettävä ja saavutettavissa kaikille organisaation jäsenille. Avoin vuorovaikutus ja ihmisten välinen luottamus ovat strategiatyön keskeisiä elementtejä. (Sorsa, 2011.) Siten strategiadiskurssi voi joko mahdollistaa tai estää osallistumisen strategiatyöhön. Selkeä ja avoin diskurssi tukee osallistumista, kun taas epäselvä tai suljettu diskurssi voi luoda etäisyyttä strategian ja työntekijöiden välille (Mantere & Vaara, 2008).

Strategiadiskurssin merkitys korostuu erityisesti silloin, kun strategiaa käytetään ohjaavana suunnitelmana. Strategia ei tällöin ole vain asiakirja, vaan dynaaminen viitekehys, jonka kautta organisaation jäsenet ymmärtävät, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän toimintansa liittyy yhteisiin tavoitteisiin. Kaplanin ja Nortonin (2008) mukaan strategian ohjaava rooli voidaan vahvistaa selkeän ja yhtenäisen diskurssin kautta, joka tuo strategian osaksi organisaation päivittäistä toimintaa. (Kaplan ja Norton, 2008.)

Strategian luomisen ja käytäntöön viennin välistä kuilua voidaan kaventaa tietyillä menestystekijöillä. Organisaation rakenteen ja kulttuurin optimaalisuus ovat tässä keskeisessä roolissa, ja myös prosessit liittyvät tiiviisti näihin osa-alueisiin. Lisäksi johtamiskäytännöillä ja johtamiskontrollilla on merkittävä vaikutus strategian toteuttamiseen. Myös työntekijöiden motivaatio ja heidän ominaisuutensa ovat olennaisia tekijöitä työn onnistumisen kannalta. Erityisen tärkeää on toimiva vuorovaikutus, joka rakentuu yhteistyössä sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien kanssa. (Engert ja Baumgartner, 2015.) Vuorovaikutuksen merkitys korostuu myös SAP-lähestymistavan mukaan strategian toteutumisen perustana.

Organisaation strategian luominen, selkeyttäminen ja toimeenpaneminen arkeen vaativat toimivalta työyhteisöltä aktiivista osallistamista ja avointa vuorovaikutusta. Strategia on ennen kaikkea toimintaa, ja siitä tulisi keskustella käytännön näkökulmasta. On olennaista, että yhteiset tavoitteet määritellään yhdessä tiimin kanssa ja puretaan konkreettisiksi toimenpiteiksi. On tärkeää ymmärtää, että erilaiset näkemykset ja yhteinen ymmärrys syntyvät erityisesti vuorovaikutustilanteissa. Strategian onnistumiseksi ei riitä, että sitä

viestitään yksisuuntaisesti ylhäältä alas. Organisaatioissa tulisi aidosti pohtia, mitä konkreettisia toimia tarvitaan, jotta strategia muuttuu käytännöksi, toiminnaksi ja osaksi arjen työtä. Yhtä tärkeää on myös uskaltaa keskustella asioista, jotka saattavat haastaa ja muuttaa vakiintuneita strategiaprosesseja. Tässä keskijohdolla on erityisen merkittävä rooli. (Suhonen, 2013.)

Viestinnällä on olennainen rooli strategian luomisessa, erityisesti strategian rakentamisen, ylläpidon, muotoutumisen ja jatkuvan vuorovaikutuksen kannalta (Juholin ja Rydenfeldt, 2020). Osallistavan strategiatyön onnistumisen kannalta keskeinen tekijä on tehokas viestintä. Sen avulla henkilöstö omaksuu strategian ja toimii yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Tärkeää on myös luoda avoin keskustelukulttuuri ja mahdollistaa henkilöstön näkökulmien tuominen esiin kaikilla organisaation tasoilla, myös alhaalta ylöspäin. Tämä varmistaa, että työntekijöillä on riittävä ymmärrys strategian keskeisistä painopisteistä. (Karlöf 1996, s. 61–63.)

Strategian viestintä on jatkuva prosessi, eikä yksittäinen toimenpide, ja se vaatii myös paljon kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Strategian onnistunut toteuttaminen edellyttää yhteisiä keskusteluja ja pohdintoja, joihin henkilöstön olisi hyvä päästä osallistumaan edes välillisesti. (Juholin, 2008, s. 113.) Strategiatyöhön osallistuvien kesken voidaan saavuttaa yhteinen ymmärrys ja näkemys strategiasta, mutta tämä ei tapahdu itsestään. Monissa organisaatioissa on edelleen vallalla virheellinen käsitys siitä, että viestintä itsessään olisi sama asia kuin strategian jalkauttaminen, mikä ei pidä paikkaansa. (Kamensky, 2010, s. 329–330.)

Aaltonen ja Ikävalko (2002) korostavat, että organisaation tulisi tarkasti miettiä strategiaviestinnän menetelmiä, sisältöä ja laadullisia tekijöitä. Lisäksi on tärkeää tehdä selväksi, mitä työntekijöiltä odotetaan strategian toteuttamisen osalta. On huomattavan eri asia, odotetaanko työntekijöiden vain seuraavan annettuja ohjeita vai osallistuvan itse aktiivisesti strategian sisällön luomiseen ja strategiseen ajatteluun. Hämäläinen ja Maula (2004, s. 28) toteavat, että strategiaviestinnän keskeisiä tehtäviä ovat strategian sisällön määrittely, strategiaprosessin ymmärryksen ja tiedon rakentaminen sekä strategian integroiminen osaksi organisaation perustehtävää. On tärkeää korostaa sekä strategiaprosessin että sen sisältöjen merkitystä koko organisaation kannalta (Juholin, 2008).

Strategian viestintäprosessiin liittyy olennaisesti asioiden merkityksen muodostaminen. Merkityksen muodostamisen tavoitteena on tuoda strategiaan liittyvät näkemykset osaksi arkea ja tukea organisaation etenemistä kohti tavoitteitaan. Tätä prosessia voidaan tarkastella kahden käsitteen, merkityksen luomisen ja merkityksen antamisen, kautta. Merkityksen luominen viittaa monimutkaisten ja epäselvien tilanteiden tulkitsemiseen ja ymmärtämiseen, minkä avulla rakennetaan yhteistä käsitystä vallitsevasta tilanteesta. Merkityksen antaminen puolestaan tarkoittaa strategisen vision välittämistä organisaatiolle, mikä ohjaa sen toimintaa. (Gioia ja Chittipeddi, 1991.)

Strategiadiskurssi vaikuttaa toimijoiden identiteetteihin ja vallan dynamiikkoihin organisaatiossa. Organisaation johto voi käyttää strategiadiskurssia vallan välineenä kontrolloidakseen strategiaprosesseja, mikä voi kuitenkin herättää vastarintaa. Eri ryhmät tulkitsevat ja hyödyntävät strategiadiskurssia omiin tarkoituksiinsa: ylin johto voi pyrkiä hallitsemaan organisaatiota strategiadiskurssin avulla, keskijohto voi käyttää omaa strategiadiskurssiaan luodakseen liikkumavaraa, ja asiantuntijat puolestaan voivat vastustaa johtamiskurssia säilyttääkseen ammatillisen identiteettinsä. Näin ollen strategiaprosessit voivat olla vallan ja toimijuuden kamppailuja, joissa eri ryhmät pyrkivät muokkaamaan omaa rooliaan ja asemaansa organisaatiossa. (Laine ja Vaara, 2007.) Onkin tunnistettu erilaisia diskursiivisia taktiikoita, kuten itsensä mittaamista, itsensä rakentamista ja itsensä toteuttamista, joita johtajat käyttävät pyrkiessään tulemaan strategian legitimitetin omaaviksi osallistujiksi (Mantere ja Whittington, 2021).

Pietilä ym. (2024) ovat tutkineet sidosryhmien osallistumisen ja strategiadiskurssin välisiä ristiriitoja sekä osallistumisen paradoksia, jossa osallistumisen avoimuuden ja kontrollin ihanteet joutuvat törmäyskurssille. Tutkimuksessa analysoidaan, miten strategiadiskurssi voi ohjata sidosryhmien osallistumista ja kuinka osallistuminen voi muuttua hallinnan välineeksi. He esittävät kolme osallistumisen muotoa: mukaan ottaminen, hyväksyntä ja näennäisosallistuminen. Näillä eri muodoilla on keskeinen vaikutus siihen, kuinka paljon osallistujilla on todellista vaikutusvaltaa organisaation strategiaprosessissa. Paradoksaalisesti, vaikka osallistumisen tavoitteena on avoimuus, organisaation hierarkia ja kontrolli voivat sulkea ulkopuolelle niitä, jotka eivät täytä tiettyjä osallistumisen ehtoja. Tutkimuksessa osoitetaan, kuinka strategiadiskurssi voi johtaa siihen, että osallistumismahdollisuudet kaventuvat, mikä puolestaan haittaa strategian laatimista ja organisaation kehitystä. (Pietilä ym., 2024.)

Osa strategioista on etukäteen suunniteltuja, kun taas toiset syntyvät ja muotoutuvat organisaation jäsenten toiminnan tuloksena. Suunnitellut strategiat ja organisaation jäsenten ymmärtämät strategiat muodostuvat yhdessä ja vaikuttavat toisiinsa strategian toteutusvaiheessa. Toteutuksen aikana strategioita käsitellään keskustelemalla, niille annetaan erilaisia tulkintoja, niitä omaksutaan sekä viedään käytäntöön. (Ikävalko ja Aaltonen, 2002.)

Johtajat tarkastelevat strategian toimeenpanoa yleensä useista eri näkökulmista, joihin kuuluvat johtaminen, viestintä, suunnittelu, valvonta sekä päivittäiset toiminnot. Johtamista pidetään yleisesti tärkeimpänä johtajien roolina, ja tähän liittyen toimeenpanotehtäviin sisältyvät muun muassa menetelmät, ylhäältä alas etenevät prosessit sekä strategian toteuttamiseen tarkoitettut työkalut. Viestinnän näkökulmasta keskeistä on strategian välittäminen, henkilöstön motivaation lisääminen sekä sitouttaminen. (Ikävalko ja Aaltonen 2001, s. 8.)

Osallistaminen edistää henkilöstön sitoutumista, mikä puolestaan tukee strategian toimeenpanoa. Organisaation, joka pyrkii luomaan yhteistä ymmärrystä, on rakennettava toimintaansa tukevia rakenteita. Näiden rakenteiden keskiössä on yhteinen organisatorinen dialogi, joka edellyttää luonnollisesti avointa keskusteluyhteyttä työyhteisössä. Yhteisen ymmärryksen rakentaminen mahdollistaa yhteisen ajattelun ja kielen syntymisen sekä edistää organisaation oppimista ja kehittymistä. Johdon rooli tässä prosessissa on merkittävä, sillä yhteisen ymmärryksen edistäminen vaatii systemaattista prosessia ja jatkuvaa vuorovaikutusta organisaation eri tasoilla. Parhaimmillaan tämä jatkuva prosessi voi toimia organisaation oppimisen ja kehityksen moottorina. Yhteisen ymmärryksen vahvistaminen voi myös lisätä organisaation jäsenten sitoutumista, ja tässä osallistava strategiatyö voi toimia keskeisenä välineenä. Osallistavan strategiatyön avulla voidaan rakentaa ja vahvistaa keskinäistä luottamusta sekä hyödyntää yksilöiden erilaisia osaamisalueita ja kyvykkyyksiä täydentävästi. (Einola ja Kohtamäki, 2015.)

Strategian onnistunut toteuttaminen edellyttää organisaation sisäistä dialogia. Strategia muotoutuu, ymmärretään ja viedään käytäntöön ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Keskustelun avulla henkilöstön osaaminen ja ideat pääsevät esille, ja strategian ydin rakentuu juuri tämän vuorovaikutuksen tukemana. Henkilöstön sitoutuminen vahvistuu tehokkaimmin osallistumisen kautta, joten strategian toteutusta suunniteltaessa on tärkeää pohtia, miten organisaation eri tasot voivat osallistua strategiaprosessin eri vaiheisiin.

Organisaatioissa, joissa osallistaminen on osa kulttuuria, sitoudutaan myös strategiaan vahvemmin. Jos organisaatio pyrkii kehittymään, muuttumaan tai löytämään uuden aseman markkinoilla, osallistaminen helpottaa muutoksen läpivientiä. On kuitenkin olennaista, että osallistaminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja henkilöstön aitoon haluun kehittää itseään. (Valpola ym., 2010, s. 16.) Myös organisaatiokulttuurin muutos vaatii henkilöstön aktiivista osallistamista. Osallistaminen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista tavoitteisiin ja tukee niiden saavuttamista, erityisesti silloin, kun nämä tavoitteet voidaan liittää selkeästi mitattaviksi osiksi henkilöstön osaamistavoitteita. (Linnenluecke ja Griffiths, 2010.)

Sorsa ja Vaara (2020) ovat tutkineet, kuinka moniarvoiset organisaatiot, jotka kohtaavat perustavanlaatuisia arvoeroja, voivat edetä strategisessa muutoksessa. He ovat tarkastelleet pohjoismaisen kaupunkiorganisaation strategista muutosta pitkittäistapausanalyysinä ja näyttävät, kuinka kannattajat ja haastajat pelaavat "retorista peliä", jossa he samanaikaisesti edistävät omia arvopohjaisia etujaan ja ideoitaan sekä etsivät keinoja muutoksen mahdollistamiseksi. He havaitsivat tutkimuksessaan mallin, jossa keskustelu siirtyi alkuperäisestä kiistasta asteittaisen lähentymisen kautta lisääntyvään yksimielisyyteen. He tunnistivat neljä retorista käytäntöä: omien argumenttien esittäminen, muiden argumenttien omaksuminen, konsensusargumentti ja kollektiivinen me-argumentointi.

2.3 Osallistava strategiatyö

Strategiaprosessi ei ole vain johdon vastuulla, vaan siihen voivat osallistua kaikki organisaation jäsenet. Osallistuminen voi tapahtua eri tavoin, esimerkiksi työpajojen, keskustelujen ja strategiadokumenttien kommentoinnin kautta. Mantere ja Vaara (2008) erottavat osallistumisessa kaksi pääulottuvuutta: osallistumisen mahdollistaminen (mahdollisuus vaikuttaa) ja osallistumisen tunnustaminen (panosten arvostaminen).

Osallistamisella tarkoitetaan ihmisten ja organisaation välistä vuorovaikutusta sekä yhteistä kokemusta osallisuudesta. Osallinen voi olla monella tasolla: tunteiden, ajatusten tai parhaimmillaan toiminnan tasoilla. (Brodie ym., 2011.) Modernissa strategia-ajattelussa korostuu ihmisten aktiivinen osallistaminen. Tämä tuo mukanaan monia etuja, jotka edistävät strategian käytännön toteutusta. Kun henkilöstö on mukana strategiatyössä, syntyy omistajuuden tunnetta, joka vähentää toteutuksen esteitä. Lisäksi osallistaminen helpottaa

kriittisen tiedon jakamista ja rohkaisee työntekijöitä antamaan toisilleen palautetta. Osallistavan strategiatyön nähdään myös vahvistavan organisaation ketteryyttä (Einola ja Kohtamäki, 2015, s. 5–20). Organisaation osallistamisen ydin perustuu erityisesti yhteiseen toimintaan ja vuorovaikutukseen (Kozlowski ja Ilgen, 2006).

Osallistavan johtamisotteen on havaittu vahvistavan työntekijöiden sitoutumista ja edistävän luottamuksen rakentumista organisaatiossa. Carmelin ym. (2008) mukaan osallistaminen lisää myös strategisten päätösten tehokkuutta sekä parantaa organisaation suorituskykyä. Lisäksi osallistavuuden avulla voidaan lujittaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitoutumista yhteisesti tehtyihin ratkaisuihin. On tärkeää ymmärtää, että osallistava päätöksenteko tekee päätöksistä realistisempia ja parantaa niiden vaikuttavuutta. Yhteistyö ihmisten välillä auttaa myös vapauttamaan organisaation piilevää potentiaalia, jota voidaan hyödyntää kollektiivisesti tärkeiden toimintojen edistämisessä. (Carmel ym., 2008.)

Jarzabkowski ym. (2021) osoittavat, kuinka strategia käytäntönä -tutkimukset ovat keskittyneet tarkastelemaan ylimmän johdon ja keskijohdon toimia ja käytäntöjä. Heidän mukaansa tämä johtuu siitä, että toimintaa pidetään "strategisena", jos sillä on merkittäviä seurauksia yrityksen suoriutumiselle. He päättelivät, että tämä on saanut tutkijat keskittymään ennalta määriteltyihin strategisiin toimintoihin tai prosesseihin liittyviin käytäntöihin ja toimiin. He haastavat alan radikaalisti kyseenalaistamaan tällaiset itsestäänselvyksinä pidetyt strategian käsitykset, jotka rajoittavat ymmärrystämme osallistumisesta. (Jarzabkowski ym., 2021.)

Toimijat ovat erottamattomasti yhteydessä sekä käytänteisiin että käytäntöihin, sillä he sekä toteuttavat että muokkaavat niitä (Jarzabkowski ym., 2007). Toimijuus syntyy, kun yksilöt hyödyntävät yhteiskunnassa vallitsevia käytäntöjä ja muovaavat niitä omiin tarpeisiinsa sopiviksi (Reckwitz, 2002). Toimijuus on kehollista, mutta samalla tilannesidonnaista ja kontekstista riippuvaista. Strategian näkökulmasta toimijat ovat keskeisiä analyysiyksiköitä, koska heidän toimintansa vaikuttaa organisaation selviytymiseen ja menestykseen. He muokkaavat strategista toimintaa omalla identiteetillään, toimintatavoillaan ja käyttämillään käytännöillä (Jarzabkowski ym., 2007).

Kuten Laine ja Vaara totesivat, mikään strategia tai sen tulkinta ei tule olemassa olevaksi, ennen kuin henkilöstö tulkitsee sitä omassa toiminnassaan (Laine ja Vaara, 2011). Samojen

kirjoittajien artikkeli *Participation in Strategy Work* käsittelee osallistumista strategiatyöhön. Osallistumista pidetään keskeisenä teemana nykyisessä strategiaprosessi- ja käytäntötutkimuksessa, sillä se lisää sitoutumista strategioihin ja parantaa päätöksenteon laatua. Tutkijat tarkastelevat tutkimuksessaan osallistumista neljän eri näkökulman kautta. Ensimmäisen näkökulman mukaan osallistumista ei perinteisessä tutkimuksessa noteerata, sillä siinä vain ylimmällä johdolla on strateginen rooli. Toisessa näkökulmassa strategiaprosessitutkimus korostaa keskijohdon osallistumista strategian muodostamiseen ja toimeenpanoon, joka tapahtuu sekä suunniteltuna että spontaanina prosessina. Strategiat käytäntönä -tutkimushan puolestaan tarkastelee näkökulmaa, jossa organisaation eri toimijat osallistuvat strategiatyöhön arjen mikrotoimien kautta. Neljäntenä kriittinen, jälkirakenteellinen näkökulma tutkii osallistumisen yhteyttä toimijuuteen ja identiteettiin sekä vallan ja vastarinnan ilmiöitä strategiatyössä. (Laine ja Vaara, 2025.)

Organisaatiot eivät ole hyödyntäneet täysimääräisesti osallistamisen mahdollisuuksia. Osallistuminen vahvistaa yksilöiden sitoutumista, luo edellytyksiä sitoutumiselle, lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta työelämässä sekä tukee kokemusta omasta toimijuudesta. Osallistaminen yhdistyy osallistumiseen ja sitoutumiseen. Osallistaminen tarkoittaa mahdollisuuksien tarjoamista ja mahdollistamista, mikä toteutuu vuorovaikutuksen ja viestinnän kautta. Yrityksen näkökulmasta osallistaminen on myös strateginen valinta. On tärkeää huomioida, että osallistaminen vaatii organisaatiolta kulttuuria, joka tukee tätä toimintatapaa. Lisäksi osallistamisen onnistumiseksi tarvitaan selkeät pelisäännöt ja roolit. Organisaatioiden tulisi rakentaa osallistamisprosessit niin, että myös jäsenten hyvinvointi paranee osallistumisen myötä. Osallisuus on monitasoinen ilmiö, mikä tekee osallistamisen toteuttamisesta haastavaa. Siksi on tärkeää miettiä, mitkä sidosryhmät ja tahot ovat tarkoituksenmukaisimpia eri tilanteissa. Lisäksi on syytä ymmärtää, ettei osallistaminen sovi kaikkiin päätöksentekotilanteisiin. (Pekkala ja Luoma-Aho, 2019.)

Strategia käytäntönä -koulukunta keskittyy päivittäisiin toimintoihin, jotka johtavat strategisiin lopputuloksiin. Strategian toteuttajina pidetään niitä henkilöitä, jotka ovat siihen kytköksissä ja muokkaavat sitä oman roolinsa, toimintatapojensa ja käyttämien menetelmiensä kautta. Strategia syntyy eri toimijoiden välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tätä ilmiötä voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: toiminnan, toimijoiden ja erilaisten käytäntöjen kautta. Strategisia toimijoita voivat olla esimerkiksi

yrityksen työntekijät sekä organisaation asiakkaat ja muut sidosryhmät. (Jarzabkowski, 2005.)

Osallistavuus strategisessa suunnittelussa auttaa organisaation johtoa sitouttamaan henkilöstöä strategian käytännön toteutukseen, mikä tutkitusti parantaa myös yrityksen suorituskykyä. Lisäksi henkilöstön sitouttaminen strategiaan vahvistaa heidän osallistumistaan sen toimeenpanoon ja edistää organisaation kokonaisvaltaista suoriutumista. Tämä lähestymistapa myös parantaa organisaation kykyä sopeutua ja reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Siksi johdon on hyödyllistä ottaa henkilöstö mukaan suunnitteluun, sillä se vahvistaa henkilöstön sitoutumista strategian toimeenpanoon. (Kohtamäki ym., 2012.)

Strategian toimeenpanon onnistumiseksi organisaation tulisi pyrkiä siihen, että strategia integroidaan osaksi koko henkilöstön päivittäistä toimintaa. Henkilöstön osallistaminen strategian toimeenpanoon voi myös vahvistaa heidän sitoutumistaan strategiaprosessiin. Yleisesti ottaen ihmiset sitoutuvat vahvemmin asioihin, joiden päätöksentekoon he ovat itse päässeet vaikuttamaan. Tämän vuoksi johtajien ja esihenkilöiden olisi tärkeää rohkaista työntekijöitä osallistumaan aktiivisesti strategian toteutukseen ja arkeen viemiseen. Strategiaprosessin onnistumisen tukemiseksi johtajien tulisi myös kohdentaa omat toimintonsa ja resurssinsa ensisijaisesti strategian toimeenpanoon. (Roos ym., 2004, s. 268.)

Laajempi työntekijöiden osallistuminen strategiatyöhön haastaa perinteisen keskijohdon strategisen aseman. Avoimissa strategiaprosesseissa keskijohdon rooli muuttuu, kun työntekijät osallistuvat strategian luomiseen ja keskijohto toimiikin enemmän tukiroolissa. Tämä voi aiheuttaa keskijohdolle kamppailun oman roolinsa säilyttämiseksi, kun heidän perinteiset vaikuttamistapansa kaventuvat. Keskijohto voi yllättäen yrittää säilyttää strategisen asemansa tekemällä strategisia toimia salassa tai ohjaamalla työntekijöiden keskusteluja. Avoimet strategiaprosessit voivatkin rajoittaa keskijohdon strategista toimijuutta ja pakottaa heidät etsimään uusia tapoja säilyttää vaikutusvaltansa organisaation strategisessa päätöksenteossa. (Splitter ym., 2023.)

Toisaalta voi olla hyödyllistä osallistaa myös asiakasta strategiaprosessiin. On tutkittu myös sitä, kuinka yritykset ovat ottaneet loppuasiakkaat mukaan strategiatyöhön suunnittelutyökalujen avulla, pyrkiessään parantaa tuotteidensa ja markkinoiden välistä

yhteensopivuutta (Knight ym., 2020). Varsinkin asiakaslähtöisyyttä tavoiteltaessa tämä voi olla merkittävä strategiamuotoilun väline.

Osallistavuuteen liittyy myös haasteellinen asetelma. Ei ole itsestään selvää, että ihmiset lähtevät mukaan toimintaan, vaikka organisaatio tarjoaisi siihen mahdollisuuksia. Työntekijät, joille työssä menestyminen tai saavutukset eivät ole ensisijaisia tavoitteita, saattavat kokea osallistamisen haastavana erityisesti muutostilanteissa ja työn kuormittavuuden lisääntyvyyden näkökulmasta. (Bruhn ym., 2001.)

Osallistamisprosessi voi siis herättää henkilöstössä vastarintaa, mikä on perinteisesti nähty negatiivisena ilmiönä. Thomas ja Hardy (2011) kuitenkin esittävät, että vastarinta on itse asiassa olennainen osa strategiatyötä ja sen tavoitteena olevaa sitouttamista. Näin ollen vastarinta ei ole pelkästään este, vaan se voidaan nähdä osana strategiaprosessia. Laine ja Vaara (2025) huomauttavat, että vastarintaa on usein pyritty tukahduttamaan, mutta tämä voi johtaa haitallisiin seurauksiin. Tukahduttaminen voi aiheuttaa ketjureaktion, jossa keskijohto omaksuu ylemmän johdon asenteen ja alkaa torjua myös omien alaiensa kriittisiä näkemyksiä ja epäilyksiä esimerkiksi muutoksista. He kannattavatkin osallistavaa strategiatyötä ja korostavat, että strategian todellinen omaksuminen syntyy vain aktiivisen neuvottelun ja kompromissien kautta eri toimijoiden kesken. (Laine ja Vaara, 2025.)

Osallistavan strategiaprosessin avulla voidaan saavuttaa myönteisiä vaikutuksia myös organisaation muutostilanteissa. Strategian yhteydessä toteutettu osallistaminen vahvistaa organisaation valmiuksia muutokseen ja tukee onnistunutta muutoksen toteuttamista. Mitä enemmän strategiaprosessiin osallistuu henkilöitä, joilla on muutosvastarintaa, sitä enemmän löytyy erilaisia näkökulmia, jotka voivat helpottaa muutoksen läpivientiä. Lisäksi prosessin aikana voidaan keskustella avoimesti muutokseen liittyvistä huolista. Osallistaminen tuo myös esiin uusia näkökulmia, joiden avulla muutostarvetta voidaan perustella tehokkaammin, mikä puolestaan vähentää muutosvastarintaa. (Schweiger ym., 2018.)

Vaikka osallistamisella on keskeinen rooli, se ei siis yksin riitä vauhdittamaan organisaation kehittymistä. Jos osallistaminen jää pinnalliseksi, se voi jopa heikentää toimintaa. Näennäinen osallistaminen kuluttaa aikaa, resursseja ja voi heikentää työntekijöiden motivaatiota. Sen sijaan aito osallistaminen auttaa hahmottamaan tarvittavia muutoksia

organisaatiossa. Lisäksi se vahvistaa kollektiivista sitoutumista, mikä edistää tehokasta strategista toimintaa. Useat tutkimukset osoittavat, että henkilöstön mukaan ottaminen strategiatyöhön vähentää esteitä luomalla omistajuuden tunnetta, helpottaa kriittisen tiedon jakamista ja rohkaisee työntekijöitä antamaan palautetta. Osallistava strategiatyö nähdään myös keinona lisätä organisaation ketteryyttä. (Einola ja Kohtamäki, 2015, s. 18–20.)

Strategiatyössä voidaan joko osallistaa tiettyjä ryhmiä tai toisaalta sulkea niitä ulkopuolelle viestinnällä. Symmetrisessä osallistamisessa sidosryhmiä ei pelkästään osallisteta, vaan ne ovat yhteistyökumppaneita. Osallistaminen tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa sekä edistää tavoitteiden saavuttamista. On olennaista, että osallistettavat sidosryhmät valitaan aina tilanteen ja tarpeen mukaan. Lisäksi on tärkeää huomioida, että yksilöiden osallistumismahdollisuudet voivat vaihdella, ja kulttuuri vaikuttaa tähän asetelmaan. (Pekkala ja Luoma-Aho, 2019.) Hoffjannin (2021) mukaan sekä esihenkilöt että työntekijät kokevat strategisen viestinnän ja kommunikaation, eli strategiadiskurssin, olevan ratkaisevassa roolissa organisaation näkökulmasta.

Einola ja Kohtamäki (2016) tarkastelivat Vaasan kaupungin strategiatyötä. He toteavat, että kunnat – kuten muutkin julkiset organisaatiot – ovat joutuneet sopeutumaan kilpailuun yritysten houkuttelemiseksi alueelleen, jotta ne voivat tarjota asukkailleen työllisyyttä, palveluita ja hyvinvointia. Kunnan menestyminen tässä kilpailussa, työnantajana toimimisessa sekä palveluiden tuottamisessa edellyttää vahvaa strategista ajattelua ja johtamista. Tämä tutkimus tuotti julkisorganisaatioiden johtajille neljä työkalua sisältävän toimintamallin, jota voi hyödyntää strategiatyön suunnittelussa. Nämä strategiatyökalut ovat: 1) ydinkyvykkyudet, 2) arvolupaus, 3) strategiakartta, sekä 4) tavoitteet, mittarit ja toimenpiteet. Tutkijat totesivat, että nämä työkalut tukivat Vaasan kaupungin tavoitetta ketteryyden ja osallistamisen lisäämisestä strategiatyössä.

2.4 Tutkimuksen liittyminen teoriakehykseen

Yhteenvedona aikaisempien tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että SAP-teorian alta voidaan tunnistaa useampia keskeisiä kategorioita. Lähestymistavassa tarkastellaan strategista toimintaa ja sitä, miten strategia toteutuu käytännössä. Se tarkoittaa yksilöiden ja

organisaatioiden todellisia toimia strategiatyössä ja se voi tapahtua kokouksissa, neuvotteluissa, sähköpostiviestinnässä tai jopa arkipäiväisissä keskusteluissa. SAP korostaa myös strategian tekijöitä tutkimalla, ketkä tekevät strategiaa. Toisaalta SAP tarkastelee strategisia käytäntöjä ja sitä, mitä toimintatapoja strategiatyössä käytetään. Nämä voivat olla muodollisia (strategiaprosessi, kokoukset, työkalut) tai epämuodollisia käytäntöjä (rutiinit, puhutavat). Yksi esimerkki strategiatyössä käytetystä toimintatavasta on skenaariotyö. Lisäksi SAP-lähestymistapa tutkii strategian kontekstia, eli sitä, missä strategiaa tehdään. SAP korostaa, että strategia ei tapahdu tyhjiössä, vaan aina tietyssä ympäristössä (esim. organisaatio, toimiala, kulttuuri). Nämä eri kontekstit vaikuttavat siihen, millaisia käytäntöjä suositaan ja miten strategiaa tehdään. Myös materiaalisuus ja teknologia strategiatyössä on kategoria, joka kiinnostaa SAP-tutkijoita. Siinä tarkastellaan sitä, minkälaisia välineitä ja teknologioita strategian tekemisessä käytetään.

Liityn siis tällä omalla pro gradu -työlläni johtamistutkimuksen strategia käytäntönä-, eli *strategy as practice*, SAP-teoriakehykseen ja muun muassa tässä luvussa kuvattuun aikaisempaan tutkimuskeskusteluun tarkastelemalla sitä, miten strategiatyötä tehdään isossa suomalaisessa valtakunnallisessa julkisessa organisaatiossa. Ison suomalaisen valtakunnallisen julkisen organisaation strategiatyötä ei ole kovin laajasti tutkittu.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ

3.1 Tieteenfilosofisena traditiona sosiaalinen konstruktionismi

Tässä tutkielmassa on tarkoitus tarkastella organisaation strategiatyötä käytännössä. Tavoitteena on muodostaa kuvaus siitä, kuinka strategiatyötä valtakunnallisessa suuressa julkisorganisaatiossa tehdään. Tämä tutkimus ja sen valittu menetelmä edustavat tieteenfilosofiselta traditioltaan sosiaalista konstruktionismia. Burr (2015) kuvaa sosiaalista konstruktionismia luonteeltaan haastavana ja kyseenalaistavana, koska se vastustaa käsitystä, että todellisuuden luonne paljastuisi meille suoraan havaintojen perusteella ja olisi olemassa sellaisenaan, riippumatta havainnoitsijasta tai hänen näkökulmastaan. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan tieto, käsitteet ja luokittelut muotoutuvat aina suhteessa tiettyyn aikaan ja sen ajan kulttuuriin: Ne ovat siis ihmisten luomia. Tämän vuoksi konstruktionismi kyseenalaistaa perinteisen näkemyksen, jonka mukaan tieteellisen prosessin kautta parannamme ja tarkennamme ymmärrystämme maailmasta yhä enemmän vastaamaan todellisuutta. (Burr, 2015, s. 8–11.)

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan tieto myös muodostuu ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa kielellä on keskeinen merkitys. Tieto kehittyy ja muotoutuu arkipäiväisessä kanssakäymisessä, kun ihmiset vaihtavat näkemyksiään. Tässä lähestymistavassa totuus ei ole pysyvä, vaan ainoastaan hetkellinen yhteisymmärrys, joka syntyy ihmisten välisestä vuoropuhelusta. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta tiedon sosiaalinen rakentuminen vaikuttaa ihmisten toimintaan, ja ihmisten toiminta puolestaan muokkaa tietoa. Sosiaalisesti muodostuneet käsitykset ohjaavat tapaamme suhtautua asioihin ja vaikuttavat käyttäytymiseemme. Tästä syystä todellisuuden sosiaalinen rakentuminen liittyy aina myös valtasuhteisiin: siihen, millainen käyttäytyminen on sallittua eri ihmisille ja millä perusteilla tietynlainen toiminta oikeutetaan. (Burr 2015, s. 8–11.)

Sosiaalinen konstruktionismi on tieteenfilosofinen tapa ymmärtää ilmiö. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan strategiatyötä, jonka voi ymmärtää rakentuvan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja tekemisissä. Mikä tahansa strategia on ihmisen kuvaama suunnitelma tai toimintamalli ja se muotoutuu aina suhteessa tiettyyn aikaan ja sen ajan kulttuuriin. Strategiatyössä tiedon sosiaalinen rakentuminen vaikuttaa ihmisten toimintaan, ja ihmisten

toiminta puolestaan muokkaa tietoa, aivan kuten sosiaalisen konstruktionismin näkökulma korostaakin. Sosiaalisesti muodostuneet käsitykset ohjaavat tapaamme suhtautua asioihin ja vaikuttavat käyttäytymiseemme ja strategiatyössä niihin pyritään vaikuttamaan tavoitteiden suuntaisesti.

Tämän tutkimuksen tekemisessä sosiaalinen konstruktionismi tarkoittaa puolestaan sitä, että tieto kohdeorganisaation strategiatyöstä rakentuu vuorovaikutuksessa haastattelutilanteessa. Lisäksi tutkijana osallistun tämän tiedon rakentamiseen esimerkiksi siten, että esittämäni kysymykset kutsuvat tiettyihin pohdintoihin ja tuottamaan tietoa juuri niiden kirvoittamana. Tutkijana toki osallistun tämän tutkimuksen tiedon tuottamiseen myös muotoilemalla tutkimuskysymykset sekä tarkastelemalla aikaisempaa tutkimusta.

3.2 Menetelmänä haastattelututkimus

Tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu haastattelututkimuksena, jossa aineisto on kerätty laadullisin menetelmin haastatteleamalla valikoituneita henkilöitä kohdeorganisaatiosta. Haastattelut on toteutettu puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun muodossa. Teemahaastattelu tarjoaa mahdollisuuden tarkastella yksilöiden tulkintoja, merkityksiä ja niiden syntyä ennalta määritellyn aiheen piirissä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Menetelmä perustuu vuorovaikutukseen ja on joustava: Se mukautuu tutkijan tarpeisiin ja tukee aineiston syvällistä tarkastelua. Haastatteluiden avulla oli mahdollista saada syvällistä ja monipuolista tietoa siitä, miten strategiatyötä kohdeorganisaatiossa tehdään.

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut ovat keskeinen tiedonkeruumenetelmä, ja niiden avulla voidaan tavoittaa haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä. Tässä tutkimuksessa haastattelut suunniteltiin siten, että ne antoivat tilaa haastateltavien omille tulkinnoille. Lähestymistapa nojaa sosiaalisen konstruktionismin näkemykseen tiedon rakentumisesta vuorovaikutuksessa. Painottamalla yksilöllisiä kokemuksia, haastattelumenetelmä mahdollistaa sen tarkastelun, miten merkitykset muotoutuvat ja muuttuvat eri tilanteissa (Kvale & Brinkmann, 2015). Keskittymällä henkilökohtaisiin kokemuksiin ja näkemyksiin haastattelut tarjoavat syvällisen väylän ymmärtää, miten käsitykset strategiatyöstä rakentuvat ja muuttuvat eri tilanteissa ja konteksteissa kohdeorganisaatiossa.

Tutkielmassa haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna menetelmänä, jonka määrittelyssä voidaan nojata Hirsjärven ja Hurmeen (2022) näkemykseen teemahaastattelusta. Heidän mukaansa teemahaastattelussa haastattelun aiheet ovat kaikille samat, mutta keskustelu etenee joustavasti, toisin kuin täysin avoimessa syvähaastattelussa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkija on laatinut haastatteluun aihepiireittäin kysymyksiä, mutta keskustelun aikana on mahdollista esittää tarkentavia lisäkysymyksiä.

Puolistrukturoidun menetelmän käyttö pro gradu -tutkielmassa on perusteltua, sillä kysymys- ja teemarunko tarjoaa tutkijalle selkeän toimintakehyksen. Valmiiksi suunniteltu runko auttaa tutkijaa pitämään keskustelun tutkimuskysymysten kannalta relevanttina ja hallittuna. Zaynepin (2017) mukaan täysin rakenteettomat keskustelut tutkimuksessa ovat harhaa: Tutkimukselle asetetut teemat ja kysymykset auttavat rakentamaan tutkimusasetelman johdonmukaisesti ja merkityksellisesti aiempaan ymmärrykseen nojaten. Tässä tutkielmassa haastattelukysymykset perustuvat aiempaan tutkimukseen sekä tutkimuskysymykseen.

3.3 Abduktiivinen laadullinen tutkimus

Tämä pro gradu -tutkielma on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, joka on tehty abduktiivisesti. Laadullinen tutkimus on empiiristä eli erilaisiin aineistoihin ja niiden analyysiin perustuvaa tutkimusta, mutta se ei kuitenkaan sulje pois teoreettisuutta. Päinvastoin, sillä empiirinen laadullinen tutkimus tarvitsee myös teoreettisia kiinnekohtia. Tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä on kuvattu aiemmassa luvussa.

Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin tähän tutkimukseen, jossa tavoitteena on muodostaa syvää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sekä löytää mahdollisia kehitysalueita. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu ilmiöiden tulkintaan. Kun tutkimuksen kohteena on ihmisten sosiaalinen todellisuus heidän omasta näkökulmastaan, kvalitatiivinen lähestymistapa on erityisen toimiva. Sitä käytetään esimerkiksi osaamisen kokemusten tutkimuksessa ja silloin, kun halutaan tarkastella erilaisia toimintamalleja tai käytänteitä. (Vilka, 2021, s. 17–18.) Laadullinen tutkimus ei pyri yleistykseen, vaan sen tavoitteena on lisätä tietoa ja luoda syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi ja Sarajarvi, 2018,

s. 73). Kvalitatiivinen lähestymistapa on erityisen hyödyllinen silloin, kun halutaan saada ilmiöstä kattava kuvaus tai syvällisempi näkökulma. Laadullisen tutkimuksen erityispiirre on, että sen tulokset pätevät vain kyseisessä tutkimuskohteessa (Kananen, 2014, s. 32–33).

On tärkeää huomata, että uudet tieteelliset löydökset syntyvät usein, kun havainnot perustuvat johonkin ajatukseen tai hypoteesiin, joka ohjaa tutkimusta. Havaintojen pohjalta ei synny uutta teoriaa ilman ennakkokäsityksiä, ja tutkijan oma ymmärrys aiemmasta tutkimuksesta vaikuttaa siihen, mihin hän kiinnittää huomiota. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2006.)

Tutkijan on tutkimusta aloittaessaan määritettävä, mikä rooli teorialla on kyseisessä tutkimuksessa. Vaihtoehtoina ovat teorialähtöinen, teoriasidonnainen ja aineistolähtöinen tutkimus. Teorialähtöisessä eli deduktiivisessa tutkimuksessa analyysi pohjautuu valmiiseen teoriaan tai malliin, ja tutkimuksen tarkoitus on usein testata kyseistä mallia uudessa kontekstissa. Tämä lähestymistapa on yleinen luonnontieteissä ja tunnetaan myös nimellä deduktiivinen analyysi, jossa edetään yleisistä periaatteista yksittäistapauksiin. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 95–99.)

Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa tutkimuksessa taas painopiste on aineistossa, mikä tarkoittaa, että analyysin lähtökohdat eivät ole ennalta määrättyjä, vaan teoria rakennetaan aineiston perusteella. Tämä on induktiivinen lähestymistapa, jossa edetään yksittäisistä havainnoista yleisempiin johtopäätöksiin (Eskola ja Suoranta, 2008, s. 83). Induktiivisessa tutkimuksessa teorioiden tai hypoteesien testaaminen ei ole lähtökohtana, eikä tutkija pääte etukäteen, mikä on tärkeää. Aineistolähtöisyys vaatii tutkijalta kurinalaisuutta ja järjestelmällisyyttä, vaikka se voi vaikuttaa sattumanvaraiselta tai intuitiiviselta. Puhdas induktiivinen päättely ei kuitenkaan ole täysin mahdollista, sillä havainnot ovat aina jollain tapaa sidoksissa teorioihin tai ennakkokäsityksiin. Tutkimuksen käsitteet ja menetelmät vaikuttavat tuloksiin, joten täysin objektiivista aineistolähtöistä tutkimusta on vaikea toteuttaa. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 98.)

Teorialähtöisen ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastoon sijoittuu teoriasidonnainen tutkimus, jossa analyysi ei suoranaisesti perustu teoriaan, mutta yhteydet siihen ovat havaittavissa. Tässä lähestymistavassa aineiston löydöksille haetaan tukea teoriasta tai tutkija huomioi, jos havainnot eivät vastaa aiempia tutkimuksia. Teoriasidonnaista

lähestymistapaa kutsutaan myös abduktiiviseksi päättelyksi. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 99.) Tätä abduktiivista lähestymistapaa on siis käytetty tässä tutkimuksessa.

3.4 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusaineisto sisältää kuusi noin tunnin pituista yksilöhaastattelua, joissa haastateltavina olleet henkilöt edustavat eri rooleja ja yksiköitä organisaatiossa ja he työskentelevät eri tehtävissä. Haastateltavien joukossa on sekä johtaja-, päällikkö- että asiantuntijatasolla työskenteleviä. Haastateltavat valikoituivat yhdessä kohdeorganisaatiosta tähän tutkielmaan nimetyn tukihenkilön kanssa keskusteltuamme. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan siten, että kohdeorganisaation strategiatyöstä saataisiin mahdollisimman kattava kuva. Pohdimme sitä, miten saisimme haastatteluaineistoon näkemyksiä eri puolelta organisaatiota, eri tasoilta ja eri tehtävistä, jotta aineistosta tulisi edustava ja koko organisaatiota kuvaava. Pyrimme myös siihen, että kaikilla haastateltavilla oli joko omaa kokemusta tai vähintäänkin hyvä käsitys siitä, miten strategiatyötä kohdeorganisaatiossa tehdään. Osalla haastateltavista oli pitkä kokemus strategiatyöstä kohdeorganisaatiossa, osa oli tullut mukaan verrattain vasta. Kaikki haastateltavaksi kaavaillemme kuusi henkilöä suostuivat antamaan arvokasta aikaansa tutkimusta varten. Haastattelumenetelmänä käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2024 Teamsin välityksellä. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin analyysia varten.

Tutkimusaineisto kerättiin siis haastatteluilla, nimenomaan puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Tärkeintä teemahaastattelussa on, että keskustelu etenee annettujen teemojen pohjalta, eikä tarkkaan määriteltyjen kysymysten mukaan. Tällä tavoin voidaan paremmin tavoittaa haastateltavien näkemykset ja tuoda esiin heidän aito mielipiteensä käsiteltävästä aiheesta. Haastateltavien antamat merkitykset ja tulkinnat teemoista ovat keskeisiä, ja ne muotoutuvat haastattelun aikana vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska kaikille haastateltaville esitetään samat teemat. Kysymysten tarkka muoto ja järjestys, jotka ovat tyypillisiä lomakehaastattelulle, puuttuvat teemahaastattelusta. Se ei kuitenkaan ole yhtä vapaa kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi ja Hurme, 2022.)

Tutkimukseen valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu on syvempi tapa saada kattavia näkemyksiä strategiatyöstä kuin esimerkiksi kyselytutkimus olisi. Teemahaastattelun avulla voidaan tarkastella koko ilmiötä laajemmin ja saada syvällisempiä näkemyksiä, joita voidaan haastattelun kuluessa myös tarkentaa. Kyselynä toteutettava tutkimus ei tuota niin syvää näkemystä, sillä vastaajat saattavat vastata nopeasti ja pintapuolisesti valmiiksi määriteltyihin kysymyksiin. Teemahaastattelun etuna on myös se, että tutkija voi valita haastateltaviksi henkilöitä, joilla tiedetään olevan ennakkotietoa aiheesta. Lisäksi menetelmä on joustava, sillä tutkija voi ohjata keskustelua tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen suuntaan. (Puusa, 2020, s. 100.)

Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla voidaan tutkia ilmiötä syvemmin sekä esittää tarkentavia kysymyksiä haastattelujen aikana, kuitenkin menemättä syvähaastattelun tasolle. Teemahaastattelu mahdollistaa vastausten saamisen ennalta määriteltyihin kysymyksiin, ja usein saadaan myös arvokasta tietoa, jota ei ollut osattu ennakoida kysymyksiä laadittaessa. Teemahaastattelun lähtökohtana on, että tutkija on perehtynyt aiheeseen kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten kautta, ja että haastateltavilla on kokemusta käsiteltävästä asiasta. Tutkija siis syventää ymmärrystään aiheesta teemahaastattelujen avulla. (Puusa, 2020, s. 109.)

Haastattelun runko koostui kolmesta teemasta: Strategiatyö käytännössä, osallistaminen sekä strategian integroiminen toimintaan. Puolistrukturoitu haastattelutapa mahdollisti tutkimuksen keskeisten teemojen perusteellisen käsittelyn sekä joustavan keskustelun, jossa voitiin tarvittaessa poiketa ennalta määritellyistä kysymyksistä. Samalla varmistettiin, että keskustelu säilyi tutkimuskysymyksen kannalta olennaisten teemojen piirissä.

3.5 Analyysimenetelmänä teema-analyysi

Tutkimusaineisto analysoitiin teema-analyysillä, joka myös edustaa sosiaalista konstruktionismia. Tutkimuksessa analysoitava aineisto muodostui haastattelussa eli ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa kielellä on keskeinen merkitys. Tieto kehittyy ja muotoutuu tuossa arkipäiväisessä kanssakäymisessä, kun ihmiset haastattelun muodossa vaihtavat näkemyksiään aivan kuten sosiaaliselle konstruktionismille on tunnusomaista. Toisaalta teema-analyysia voidaan kyseenalaistaa siinä, että emme voi

olettaa, että todellisuuden luonne paljastuisi meille suoraan havaintojen perusteella ja olisi olemassa sellaisenaan, riippumatta havainnoitsijasta tai hänen näkökulmastaan. Vaikka tutkija kuinka pyrki tarkastelemaan havaintoja objektiivisesti, väistämättä näkemys on ainakin osittain subjektiivinen: Esimerkiksi syyt sille, mitkä näkökulmat puhuttelevat tutkijaa ja mitkä havainnot aineistosta nousevat tutkijan mielestä esiin, voivat olla hyvinkin subjektiivisia. Voidaankin sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti todeta, että totuus ei ole pysyvä, vaan hetkellinen yhteisymmärrys, joka syntyy ihmisten välisestä vuoropuhelusta.

Teema-analyysin eli temaattisen analyysin tarkoituksena on järjestää ja kuvata aineistoa. Tässä tutkimuksessa teema-analyysin tuloksena on kuvaus strategiatyöstä. Teemoittelussa pyritään tunnistamaan aineistosta tutkimusongelman kannalta keskeiset aiheet eli teemat (Eskola ja Suoranta, 2008, s. 174–180). Se on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä ja voidaan nähdä yhtenä sisällönanalyysin muotona (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Teemoittelua voidaan käyttää myös aineiston alkuvaiheen jäsentämiseen ennen esimerkiksi siirtymistä diskurssi- tai narratiivianalyysiin. Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimuksen kannalta olennaiset asiakokonaisuudet ja tyypilliset piirteet, joita esiintyy toistuvasti. (Juhila, 2021.)

Tutkimusraportissa teemoja havainnollistetaan usein aineistokatkelmien eli sitaattien avulla, jotka antavat lukijalle käsityksen siitä, mihin teemoittelu perustuu (Koski, 2020, s. 162). Teema-analyysiä tehdään usein haastatteluaineistosta, mutta on tärkeää huomata, että haastattelun teemat eivät ole sama asia kuin analyysissä muodostuvat teemat. Tämä sekaannus johtuu usein siitä, että teemahaastattelu on yksi laadullisen haastattelun perusmuoto (Hirsjärvi ja Hurme, 2022). Teemoittelu perustuu aina aineiston kuunteluun ja sen kautta nouseviin teemoihin. Tärkeintä teemoittelussa on, että teemat syntyvät aineiston analyysistä, eivätkä ne ole etukäteen määriteltyjä. Teemat eivät myöskään rajoitu yhteen aineistoyksikköön, vaan voivat esiintyä useammassa eri osissa aineistoa. (Juhila, 2021.) Teema-analyysin heikkouksina tutkimusmenetelmänä on kuitenkin mainittava, että joskus tulokset voivat olla epämääräisiä ja epätarkkoja, ehkä jopa epä johdonmukaisiakin, sillä mitä pikkutarkemmalle tasolle tutkimus menee, sitä karkeammalle tasolle teemoittelu voi helposti jäädä. (Alasuutari, 2019.)

Kun haastattelut oli tehty ja litteroitu, ne koodattiin, ensin ylätasolla ja sen jälkeen tarkemmalla tasolla. Koodaaminen tapahtui induktiivisesti, eli käytettävät koodit nousivat

tutkimusaineistosta sen sijaan että ne olisivat deduktiivisesti ennakkoon määriteltyjä. Koodaamisessa käytettiin *in vivo* -menetelmää, eli koodit ovat suoraan haastatteluista nousseita sanoja. Sen jälkeen, kun koodaaminen oli tehty, päästiin tekemään edellä kuvattua teemoittelua. Tässä on huomattava, että koodit ja teemat eivät ole sama asia, vaan teemat muotoutuvat vasta sen jälkeen, kun koodaus on tehty. Teemat eivät myöskään välttämättä ole samoja teemoja kuin haastattelussa käytetyt teemat, vaikkakin on mahdollista, että samoja teemoja, joita haastatteluissa on käytetty, nousee myös analyysivaiheessa.

3.6 Luotettavuuden arviointi, tutkijapositio ja etiikka

Laadullisen aineiston analysoinnissa on tärkeää pyrkiä selkeyteen samalla, kun varmistetaan, että tutkittavasta ilmiöstä saadaan kattavaa tietoa. Tämä edellyttää aineiston tiivistämistä niin, että tutkimuksen kannalta keskeinen tieto säilyy. Laadullista aineistoa voidaan lähestyä kahdella tavalla: tutkija voi pysytellä tiukasti aineiston sisällä tai käyttää sitä tulkintojensa tukena ja lähtökohtana. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä tulkintoja, vaan tutkijalle jää aina tilaa luovuudelle (Eskola ja Suoranta, 2008). Onnistuneet tulkinnat ovat keskeinen osa laadullista analyysia (Hirsjärvi ja Hurme, 2022).

Tutkimusta tehdessäni olin kiinnostunut siitä, miten kohdeorganisaation strategiatyön todellisuus tulee tutkimusaineistossa ilmi ja miten sitä voidaan tarkastella. Tämän tutkimuksen kannalta oli keskeistä tuoda esiin kohdeorganisaation työntekijöiden subjektiivisia käsityksiä sekä heidän omasta toiminnastaan että organisaation toiminnasta strategiatyöprosessissa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena onkin analysoida yksittäisiä tapauksia niiden merkitysten kautta, joita tutkittavat itse niille antavat (Koskinen ym., 2005). Lisäksi laadulliset tutkimusmenetelmät olivat välttämättömiä strategiatutkimuksen toteuttamiseksi tässä kontekstissa. Pyrin saamaan esille autenttisia näkemyksiä organisaation jäseniltä. Tutkimukseni pohjautuu laadullisen tutkimuksen tulkinnalliseen perinteeseen, jonka mukaan täysin objektiivista tai suoraa ensikäden tietoa ei voida saavuttaa (Hatch ja Yanow, 2003).

Tutkimuksen kannalta on olennaista, että tutkija tiedostaa oman subjektiivisuutensa ja sen, miten jäsenyys organisaatiossa voi vaikuttaa aihepiirin ymmärtämiseen. Puolueettomuus on keskeinen tekijä, ja tutkijan tulisi pyrkiä kohtaamaan esimerkiksi haastateltavat aidosti,

jättäen omat asenteensa taustalle. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 158–162.) Olen työskennellyt tutkimuksen kohdeorganisaatiossa yli kymmenen vuotta. Tästä koitui tutkimukselle paitsi etua, niin myös tietynlaista taakkaa. Toki minulla oli vahva oma motivaatio ymmärtää organisaation toimintaa ja sen työntekijöiden näkemyksiä vielä aikaisempaakin paremmin. Lisäksi pidän paitsi itselleni ja tutkimukselleni, myös organisaatiolle arvokkaana mahdollisuutta tutkia kohdeorganisaatiota objektiivisesti tutkimuksen näkökulmasta. Organisaation tuttuus mahdollisti myös sen, että minun oli helppo ymmärtää ja tulkita vastauksia jo itse haastattelutilanteessa ja pystyin siinä helposti kysymään tarkentavia lisäkysymyksiä kuten puolistrukturoituun haastatteluun kuuluukin.

Toisaalta se, että organisaatio on minulle jo hyvinkin tuttu, haastoi sitä, että minulla varmastikin oli omia subjektiivisia näkemyksiä ja käsityksiä organisaation strategiatyöstä jo ennen tähän tutkimustyöhön ryhtymistäni. Kuten johdannossa kerroin, olen seurannut organisaation strategiatyötä mielenkiinnolla jo vuosia sekä osallistunutkin siihen ainakin välillisesti. Olenkin pitkin tutkimusta pyrkinyt aktiivisesti sekä tarkastelemaan omaa asemaani suhteessa tutkimusaiheeseen sekä tunnistamaan omia subjektiivisia näkemyksiäni niin, etteivät ne pääsisi vaikuttamaan esimerkiksi tutkimusaineiston analysointiin. Pyrin tarkastelemaan omia tulkintojani kriittisesti. Olen lisäksi pysähtynyt tasaisin väliajoin reflektoimaan, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet näkökulmaani ja palannut koko ajan tutkimusaineistoon pohtimaan, mistä havaintoni ovat syntyneet suhteessa tutkimusaineistoon. Se, että olen selkeästi erottanut työssäolon ja tutkimuksen tekemiselle varatun ajan, on osaltaan auttanut siinä, että tutkimusta tehdessäni olen pystynyt ottamaan tutkijan roolin ja aseman. Tavoitteeni on ollut toteuttaa laadukas tutkimus luotettavasti ja läpinäkyvästi.

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi valitut yksilöhaastattelut on toteutettu kahdenkeskisissä tilanteissa vapaaehtoisuuden pohjalta, ja kaikkia osallistujia on kohdeltu tasapuolisesti ja kunnioittavasti. Haastateltaville kerrottiin haastattelun aluksi, että heillä on oikeus keskeyttää haastattelu milloin tahansa ja vetäytyä tutkimuksesta halutessaan. Haastateltavilta on pyydetty suostumus tutkimukseen osallistumiseen sekä kerrottu siinä yhteydessä, että haastattelu tallennetaan vain tutkijan käyttöön. Tallennetta säilytetään tietosuojatusti ja tallenne hävitetään, kun tutkimuksen analyysiosuus on tehty. Haastateltavien yksityisyys suojataan tutkimuksessa. Lisäksi myös itse kohdeorganisaatio

pysyy tutkimuksessa nimettömänä. Jokaisen haastattelun alussa korostettiin haastateltavien anonymiteettia.

Haastattelut eivät ole pelkästään tiedonkeruumenetelmiä, vaan myös vuorovaikutuksellisia tilanteita, joissa haastattelijan ja haastateltavan välillä syntyy merkityksiä. Tästä syystä on tärkeää tiedostaa, että haastattelijan tapa esittää kysymyksiä, hänen ilmeensä, eleensä ja vuorovaikutuksen sävy voivat vaikuttaa siihen, miten haastateltava vastaa. Osa haastateltavista oli ennestään töiden kautta jossain määrin tuttuja haastattelijalle, osa ei. Tämä ero ei kuitenkaan näkynyt haastattelujen ilmapiirissä, vaan jokaisessa haastattelussa haastatteluilmapiiri oli avoin ja keskusteleva. Pyrin luomaan haastattelutilanteesta tasapainoisen sekä luottamuksellisen, jotta haastateltavat kokivat voivansa jakaa kokemuksiaan ja näkemyksiään vapaasti ilman pelkoa arvostelusta tai kritiikistä. Tähän auttoi myös haastattelulle varattu aika, joka oli sillä tavalla reilu, ettei yhdessäkään haastattelussa tullut kiireen tunnetta. Organisaatiossa vahvana koettu psykologinen turvallisuus oli myös hyvä lähtökohta sille, että haastateltavat uskalsivat avoimesti kertoa näkemyksiään. Haastattelijana pyrin kyseenalaistamaan ja haastamaan myös positiivisina näyttäytyviä näkökulmia, jolloin haastateltavat pohtivat asioita useasta eri näkökulmasta.

Tutkimusta tehdessäni päätin antaa tutkimusaineiston puhua puolestaan ja valitsin käyttäen paljon haastattelusitaatteja tutkimuksen tuloksia kuvatessani. Tämän tarkoituksena on parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja myös tuoda esiin sitä, minkälaisesta aineistosta tuloksia on nostettu esille. Kun reflektoin tutkimusta tarkemmin, pohdin tutkimuksen luotettavuutta myös liittyen verrattain pieneen (kuusi haastateltavaa) haastatteluotantaan. Kohdeorganisaatiossa työskentelee kuitenkin viitisen tuhatta henkilöä. Olisin voinut rikastuttaa tutkimusaineistoa laajemmalla haastatteluotannalla tai esimerkiksi kyselyllä tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi. Toisaalta se, että olen työskennellyt kohdeorganisaatiossa pitkän aikaa usean eri tiimin ja eri rooleissa työskentelevän työntekijän kanssa, on antanut minulle verrattain hyvän kuvan organisaation strategiaymmärryksestä. Siihen kokemukseeni näitä tutkimustuloksia peilattessani en tunnistanut tutkimusaineistosta sellaisia havaintoja, jotka poikkeaisivat merkittävästi siitä yleiskuvasta tai yleisestä strategiaymmärryksestä, jonka olen näinä vuosina organisaation strategiatyöstä saanut omasta työstäni käsin.

Tutkimukseen valikoituneet haastateltavat pystyivät tarkastelemaan organisaation strategiatyötä monesta eri näkökulmasta käsin. He edustivat sekä kokemusta että uudempaa organisaation jäsentä ja heistä osa on tarkastellut kohdeorganisaation strategiatyötä hyvin läheltä useamman vuoden ajan, osa kauempaa lyhyemmän ajan ja osalla on kokemusta strategiatyöstä muissa organisaatioissa. Toisaalta suurin osa haastateltavista on aktiivisesti mukana strategiatyössä, joten heidän subjektiivinen näkemyksensä osallistamisesta on varmastikin hieman erilainen, mitä se olisi kysyttäessä osallistamisesta alimmalta johdolta tai muilta rooleilta. Haastateltavat työskentelivät myös eri rooleissa, mikä oli tärkeä kriteeri haastateltavia valittaessa. He tarkastelivat strategiatyötä johtamisen, prosessien sekä strategiatyön suunnittelemisen kannalta.

Eriksson ja Kovalainen (2015, s. 307) ehdottavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin Lincolnin ja Guban (1985) neljää kriteeriä: Totuudellisuus, uskottavuus, siirrettävyys sekä vahvistettavuus. Totuudellisuus liittyy tutkijan velvollisuuteen raportoida tutkimusprosessin eteneminen loogisesti, jotta lukija uskoo, että tutkimus on näin voitu suorittaa. Tutkijan tulee kertoa työn toteutuksesta yksityiskohtaisesti. Siihen kuuluvat niin tutkimuksen kulku, kuin aineiston ja sen hankinnan, sekä valitun tutkimusmenetelmän ja analyysin kuvaukset ja perustelut. Uskottava tutkimusraportti puolestaan osoittaa tutkijan perehtyneisyyden tutkimaansa aiheeseen, sekä kuvaa aineiston riittävän yksityiskohtaisesti ja todentaa vahvan päättelyketjun havainnoista johtopäätöksiin, eli osoittaa, että tulokset kuvaavat ja rakentavat tutkittavaa ilmiötä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkija pystyy kommentoimaan tulostensa vastaavuutta ja eroja aiempiin tutkimuksiin verrattuna, kun taas vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija tunnistaa, että laadullinen tutkimus on subjektiivista ja riippuvaista hänen omasta taustastaan ja havaintokyvystään, mutta silti hän pyrkii analysoimaan ja raportoimaan ilman, että esittää perustelemattomia omia mielipiteitä ja/tai arvostuksia.

Tässä tutkielmassa pyritään totuudellisuuteen kuvaamalla tutkimusprosessi yksityiskohtaisesti ja perustelemalla menetelmälliset valinnat loogisesti ja läpinäkyvästi. Haastattelumenetelmä ja teema-analyysin hyödyntäminen valittiin vastaamaan tutkimuskysymyksen luonnetta mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Menetelmäosiossa käydään läpi sekä aineistonkeruun että analyysin vaiheet perusteellisesti, mikä vahvistaa tutkimuksen systemaattisuutta ja selkeyttä. Lisäksi tutkijan roolin reflektointi muodostaa olennaisen osan totuudellisuuden tarkastelua. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta

tutkijalla on keskeinen asema, sillä tieto ja todellisuus ymmärretään vuorovaikutuksessa rakentuviksi. Tässä tutkimuksessa tutkijan aseman ja eettisten kysymysten pohdinta tukee tutkimuksen uskottavuutta. Samalla on tuotu esiin, miten tutkijan ennakko-oletukset on huomioitu ja pyritty minimoimaan niiden vaikutus analyysiin, jotta tutkimuksen riippumattomuus ja objektiivisuus säilyisivät mahdollisimman hyvin.

Erikssonin ja Kovalaisen (2015) mukaan uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkija on syvällisesti perehtynyt tutkittavaan ilmiöön ja kerännyt riittävästi aineistoa luotettavien tulosten saavuttamiseksi. Lisäksi uskottavuutta voidaan arvioida sen perusteella, voisiko toinen tutkija päätyä samoihin johtopäätöksiin tutkimuksen tulosten pohjalta. Tässä tutkimuksessa uskottavuus rakentuu laajaan teoreettiseen viitekehykseen sekä huolellisesti kerättyyn empiiriseen aineistoon. Aineiston käsittelystä on myös kerrottu avoimesti metodologialuvussa, jossa kuvataan tutkimusprosessin eri vaiheet. Analyysivaiheen huolellinen ja järjestelmällinen esittely on keskeinen osa tutkimuksen luotettavuutta. Teema-analyysin toteutusta on kuvattu yksityiskohtaisesti, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen uskottavuutta. Keskeiset teemat ovat nousseet suoraan aineistosta, eivätkä perustu tutkijan ennakkokäsityksiin. Tutkija on tarkastellut tuloksia kriittisesti, mikä tukee analyysin loogisuutta ja auttaa ehkäisemään mahdollisia vinoumia. Analyysin luotettavuutta on vahvistettu esimerkeillä aineistosta, joiden avulla on konkretisoitu, miten johtopäätökset ovat rakentuneet ja millä tavoin ne liittyvät haastatteluaineistoon. Tutkielma on uskottava, sillä sen toteutus on ollut johdonmukainen ja aineisto tarjoaa monipuolisen ja syvällisen näkymän tutkittavaan ilmiöön.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää muissa konteksteissa (Erikson & Kovalainen, 2015). Laadullisessa tutkimuksessa siirrettävyyden tukemiseksi on tärkeää, että tutkimuksen asetelma sekä osallistujien valintaperusteet on esitetty tarkasti. Näin lukija voi itse arvioida, missä määrin tulokset ovat sovellettavissa hänen omaan kontekstiinsa. Tässä tutkielmassa tutkimusaihe ja saadut tulokset on ankkuroitu aiempaan tutkimukseen, mikä vahvistaa niiden uskottavuutta. Samalla tutkielma pyrkii myös haastamaan vallitsevia näkemyksiä ja laajentamaan ymmärrystä aiheesta. Siirrettävyyttä lisää sekin, että tutkielmassa pohditaan tulosten mahdollista sovellettavuutta jatkotutkimuksissa.

Vahvistettavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset on esitetty siten, että ne ovat ymmärrettävissä tutkimusdatan perusteella (Eriksson ja Kovalainen, 2015). Tämä ilmenee erityisesti tulosluvussa, jossa aineistosta poimitut lainaukset ja niiden pohjalta tehdyt yhteenvedot muodostavat johdonmukaisen ja kattavan kokonaisuuden, joka on lukijaystävällinen ja looginen. Tutkielmassa on pyritty analyttiseen ja puolueettomaan tarkastelutapaan, ja tutkijan rooli on kuvattu selkeästi tutkimusraportissa. Tulokset on esitetty aineistoon perustuen ja niitä on tuettu aiemman tutkimustiedon avulla, mikä varmistaa, ettei tutkijan omia tulkintoja ole esitetty tutkimustuloksina.

Tässä pro gradu -tutkielmassa on pyritty noudattamaan kaikkia tieteellisiä periaatteita, akateemiselle tutkimukselle esitettyjä vaatimuksia sekä luotettavuuden kriteerejä. Lisäksi tutkimus on toteutettu eettisesti kestäväällä tavalla.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen analyysivaiheessa muodostuneet teemat, jotka kuvaavat ison suomalaisen valtakunnallisen julkisen organisaation strategiatyötä. Analyysi pohjautuu haastatteluihin ja teema-analyysiin, ja se on jäsennetty Strategy as Practice (SAP) -näkökulman mukaisesti tarkastellen erityisesti ketkä tekevät strategiaa (*practitioners*), millä käytännöllin (*practices*) ja miten toimien (*praxis*) (Jarzabkowski ym., 2007; Whittington, 2006). Luku jakautuu kolmeen osa-alueeseen: strategiatyöprosessin etenemiseen, strategiakeskusteluihin ja viestintään sekä osallistamiseen.

Alla esitetyssä taulukossa (taulukko 1) on kuvattu tutkimusaineiston analysoinnissa termien ja sanontojen kautta nousseita alateemoja ja niistä muodostettuja teemoja. Nämä teemat vastaavat tutkimuskysymykseen ja niiden kautta rakentuu tämän tutkielman tutkimustulos, jossa kuvataan erään suomalaisen suuren julkisen organisaation strategiatyötä.

Taulukko 1. Haastatteluanalyysissä löydetty teemat.

Yläteema	Teema	Alateemat	Esimerkkisitaatteja aineistosta
4.1 Strategiatyöprosessin eteneminen	Strategiatyön aikataulutus ja tarkastelu	strategiaprosessi, aikataulu, päivittäminen	<p>"me teemme strategiaan tarkastelua puolivuositain tammikuussa ja kesäkuussa, että pysähdytään silloin niinku strategian ääreen ja katsotaan, että mitä me niinku tarvittaisiin, minkälaisia muutoksia siihen mahdollisesti ja hienosäätöä, mutta että se on enemmän niinku sellaista jatkuvaa hienosäätöä kuin että meillä olisi lukitut strategiakaudet."</p> <p>"STT [strategisen tuen toimisto] suunnittelee ne työpajat, tuottaa materiaaleja työpajoihin, mikä toisaalta pitää sisällään myös sitä, että tehdään johdolle kaikkia kyselyitä. Sitten prosessoidaan vastauksia -- se on ollut hyvin niinku sellainen interaktiivinen ja iteratiivinen taas strategiatyöskentely esimerkiksi nyt viime keväänä. -- nyt tota tälläkin seuraavalla kierroksella eli mitä keväälle ollaan nyt suunnittelemassa, niin tehdään jonkin verran työpajoja, jossa päivitetään noita strategiaelementtejä"</p>
	Toimintaympäristön muutokset ja ennakointi	toimintaympäristö, resurssit, skenaariot	<p>"meillä on kanssa viisivuotissuunnitelma, mutta nykyaikainen organisaatio on ehkä enemmän just sellainen, että pyritään siihen rullaavuuteen ja mekin pyrittiin, mutta nyt me ollaan havaittu, että tämä poliittinen ohjaus on siinä määrin hankala asia että aina kun hallitus vaihtui niin asiat voi mennä niinku reilummin uuteen uskoon."</p> <p>"Jos ajatellaan niinku miltä näyttää skenaariot. Miltä näyttää vaikka valtion tai vaikka ministeriön näkökulmasta vaikka meidän taloustilanne tulevina vuosina? Että kyllä tässä tulee näitä alustuksia erilaisiin asioihin ja erilaisia näkemyksiä teemoista, jotka voi vaikuttaa tähän meidän tekemiseen, niin niitä tuodaan kyllä esille ja tuodaan mukaan tähän prosessiin. Se ennakointipuoli tekee tietyt skenaarioasiat sinne pohjalle. Ministeriöstä ohjaavasta ministeriöstä tulee näkökulmia. Saattaa</p>

			<p>tulla kansainvälisen puolen niinku asioista, mutta voi tulla myöskin niinku EU-puolelta, että mitä on tapahtumassa. Vaikka niin kun lainsäädännön puitteissa meillä on niin lainsäädäntökatsaus. Aina katsellaan myöskin säännöllisin väliajoin silloin kun hallitukset vaihtuu, niin hallitusohjelmaa ja sen vaikutuksia. Että kyllä meillä aika paljon on myös tätä ulkoista inputtia, että mitkä kaikki voi vaikuttaa siihen meidän tekemiseen ja strategian rakentamiseen.”</p>
	Strategian toimeenpano ja seuranta	toimeenpano, johtaminen, kulttuuri	<p>”me ollaan saatu juoksutettua se strategia niinku ihan sieltä ylätasolta niistä yhteisistä tavoitteista ja sitten niistä muutostavoitteista tai taktisista tavoitteista (kummalla nimellä nyt haluatkaan puhua) niinku siitä yhteiseltä tasolta yksikkötasolle, tiimitasolle ja sitten aina sinne yksilöön asti.”</p> <p>”Mun mielestä meidän johto on niinku hyvin sitoutunut tähän strategiatyöhön. Että he lähestyvät ihan aidosti.”</p> <p>”meillä on nää tilannehuoneet ja johdon tilannehuone. Johon nää tärkeimmät mittarit sitten tulee myöskin näkyväksi, jotta johto pystyy katsomaan sitä isoa kuvaa niinku kerralla ja sitten tiettyissä kohdissa vuotta, neljännesvuosittain tai kolmannesvuosittain, niin käydään läpi näitä tiettyjä tavoitteita semmoisen vuosikellon mukaisesti ja niistä sitten raportoidaan erikseen niiden toteutumista ja tarkastellaan”</p>
	Ketterä strategiatarkastelu	tarkastelu, ketteryys, priorisointi	<p>”meillä olisi tavoitteena jatkuva strategiatyö niin, että meillä olisi rullaava strategiaprosessi -- tietty strateginen muutosjoustavuus ulkoisessa ohjauksessa.”</p> <p>”tää on niinku iteroiden kehittynyt kuitenkin koko ajan se, että kuinka sitä tehdään ja se on mun mielestä äärimmäisen tärkeätä, että me tehdään sitä niinku ihan joka vuosi. Se on mun mielestä hyvä, että me ei niinku tehdä niin sanotusti neljännesvuosittain uutta strategiaa tai edes vuosittain, vaan se perus placement pysyy siellä samana. Se mihinkä kiinnitetään erityistä huomiota, niin se voi vaihtua, sinne voi tulla tarkennuksia.”</p>
4.2 Strategiakeskustelut ja viestintä	Strateginen suunnittelu, viestintä ja tavoitteet	strategia, määritelmä, tavoitteet	<p>”mä näen sen niinku sellaisena tavoitteellisena suunnitelmana, että missä me haluamme nähdä itsemme tietyn ajan päästä ja miten me päästään siihen”</p> <p>”Keskustelua, keskustelua, keskustelua, niin kauan aikaa, että ymmärretään asiat samalla tavalla. Samalla tavalla niin kun juuri nimenomaan se ylin johto ja ylimmästä johdosta seuraava taso, koska se ratkaisee sen, että se pystytään sitten se strategian niin kun henki, strategian sisältö, pystytään viestimään läpi organisaation, että kaikki puhuu samaa kieltä niin sanotusti.”</p> <p>”strategia määrittelee vahvasti niitä meidän tavoitteita. Mitä kohti me ollaan niinku organisaationa pyrkimässä.”</p>
4.3 Osallistaminen	Osallistaminen ja yhteiskehittäminen	osallistaminen, sitoutuminen, kehittäminen	<p>”keskijohtoa ja asiantuntijoita on pyritty kuuntelemaan sen sijaan että johto vetäytyisi vain kabinettiin ja sitten niinku tulisi sieltä ulos ja kertoi että tänään tämä on meidän strategia ja sitten muut vaan noudatatte.”</p> <p>”Tällä hetkellä se on ollut sellainen niinku muutama 10 henkilöä johtoryhmän lisäksi, jotka siinä on ollut niinku mukana, mutta ei sellaisella syvyydellä tokikaan, että miten niinku johtoryhmä on ollut.”</p> <p>”Kyllähän meillä siis niinku [strategiatyöhön] osallistuu, osallistuu tosi laajasti. Jollakin tasolla siis tietenkin ylin johto, mutta myöskin siitä seuraava</p>

			<p>niinku keskijohto jollakin tavalla ja sitten tietyllä tavalla niinku välillisesti myös niinku se henkilöstö. Eli kyllähän me niinku läpi organisaation niinku siihen osallistutaan, mutta totta kai siinä ylin johto on niinku siinä keskiössä ja keskijohdosta ne, jonka vastuulla on niitä asioita, mitä sillä strategialla niin kuin ohjataan, niin sieltähän valikoituu tiettyjä toimijoita, jotka vahvemmin tuo siihen kokonaisuuteen osapaloja, että kyllähän siinä näin ajatellen on niinku paljon osallistujia.”</p>
Kunkin yläteeman alle omansa	Haasteet ja kehittämiskohteet	haasteet, strategiatyön tulevaisuus	<p>”varmaan se mitä pystyttäisiin ehkä jatkossa vielä tekemään niin on se, että sitä seuraavaa johtotasolla niinku keskijohdon tasoa jollakin tavalla vielä niinku vahvemmin mukaan niihin keskusteluihin, jotta se sisäistäminen on niinku vahvempaa vielä laajemmalla porukalla, niin se on ehkä se, mitä steppiä voisi vielä ajatella siinä prosessissa jollakin tavalla edistettäväksi. Mutta se, että kun meillä sitä keskijohtoa on... sitten siinä puhutaan jo sitten niinku helposti vähintään sadasta henkilöstä niin sen niin kun fasiltointiin niin se vaatii jo niin paljon työaikaa sitten taas se niinku niin laajalta joukolta, että jossakin kohti se raja menee sitten joka tapauksessa.”</p> <p>”ensin ajattelin, että nyt tää on saatu pakettiin. Meillä on tavoitteena, että strategia on päivitetty ja suunnitelmat on kondiksessa ja sitten humps menee kesä ja saman tien se niinku alkaakin jo se seuraava kierros ja mä en tiedä onko se hyvä tai huono asia, mutta ehkä se näkyy ainakin omaan työhön pienenä kuormittavuutena, että kaiken aikaa on niinku se niinku tuli päällä.”</p> <p>”Henkilöstön osallistaminen [olisi voinut onnistua paremmin strategiatyössä].”</p>

Haastatteluaineistosta esille nousseita teemoja on seitsemän. Ne ovat 1) Strategiatyön aikataulutus ja tarkastelu, 2) Toimintaympäristön muutokset ja ennakointi, 3) Strategian toimeenpano ja seuranta, 4) Ketterä strategiatarkastelu, 5) Strateginen suunnittelu, viestintä ja tavoitteet, 6) Osallistaminen ja yhteiskehittäminen sekä 7) Haasteet ja kehittämiskohteet.

Nämä teemat koostuvat haastatteluanalyysissä nousseista alateemoista kuten taulukosta 1 on havaittavissa. Strategiatyön aikataulutus ja tarkastelu koostuu strategiaprosessin, aikataulun ja päivittämisen alateemoista. Toimintaympäristön, resurssien ja skenaarioiden alateemasta puolestaan koostuu toimintaympäristön muutokset ja ennakointi -teema. Toimeenpano-, johtaminen-, ja kulttuurialateemat muodostavat strategian toimeenpanon ja seurannan teeman. Ketterä strategiatarkastelu -teema koostuu puolestaan tarkastelu, ketteryys ja priorisointialateemoista. Strategisen suunnittelun, viestinnän ja tavoitteiden teema koostuu strategian, määritelmän ja tavoitteiden alateemoista. Osallistaminen, sitoutuminen ja kehittäminen muodostavat osallistamisen ja yhteiskehittämisen teeman. Alateemoista haasteet ja strategiatyön tulevaisuus muodostuu haasteet ja kehittämiskohteet -teema. Taulukossa 1 on myös esitetty joitain alateemoihin kohdistuvia kuvaavia sitaatteja haastatteluaineistosta.

Edelleen teemat strategiatyön aikataulutus ja tarkastelu, toimintaympäristön muutokset ja ennakointi, strategian toimeenpano ja seuranta, sekä ketterä strategiataarkastelu koostuivat yhteisen yläteeman ”strategiatyöprosessin eteneminen” alle. Siitä muodostuikin tämän tulosluvun ensimmäinen alaluku 4.1. Toisessa alaluvussa 4.2 strategiakeskustelut ja viestintä pureudun strategiaviestintään ja alaluvussa 4.3 osallistamiseen.

4.1 Strategiatyöprosessin eteneminen

Strategiaprosessi on monivaiheinen tapahtuma, joka sisältää strategian suunnittelun, päätöksenteon, toimeenpanon ja seurannan (Jarzabkowski ym., 2007). Alla kuvaan strategiatyön vaiheita kohdeorganisaatiossa. Sivuan myös jatkuvan yhteistyön merkitystä, vaikkakin syvennyn siihen vielä enemmän alaluvussa 4.3. Käsittelen myös strategiatyön vaiheisiin liittyviä haasteita, joita haastatteluaineistosta nousi, sekä strategian toimeenpanoa ja seurantaa.

Haastattelujen perusteella kohdeorganisaation strategiatyöprosessin vaiheet ovat: 1) suunnan ja tavoitteiden määrittely, 2) strategian operatiivinen konkretisointi, 3) tavoitteiden asettaminen ja toimeenpano sekä 4) jatkuva seuranta ja arviointi. Kohdeorganisaatiossa on tehty aiempi iso strategiauudistus. Nykyään tehdään jatkuvaa strategiataarkastelua. Strategiatyön kuuluvat niin ylimmän johdon työpajat, strategisen tuen toimiston strategiatyön suunnittelu kuin tulevaisuuskatsauskin.

Organisaatiossa on tehty iso strategiapäivitys vuonna 2018, jolloin strategiatyö on tehty hyvin perusteellisesti ja siihen on osallistettu verrattain laajasti organisaation tekijöitä. Silloin on tarkasteltu perin pohjin sitä, ”pystytäänkö me pärjäämään sillä meidän strategialla erilaisissa tulevaisuuden kuvissa”. Tämä strategia on tullut voimaan vuonna 2019. Silloin on myös päätetty, että sen jälkeen strategiatyötä tehdään ”juoksevasti”.

Strategian puolivuositainen tarkastelu

Vuoden 2019 jälkeen, eli viimeiset kuusi vuotta, strategiaa onkin tarkasteltu puolivuositain tai vähintäänkin vuosittain jatkuvasti, rullaavasti tai ”juoksevasti”: ”Me teemme strategiaan

tarkastelua puolivuositain tammikuussa ja kesäkuussa”. Yksi haastateltavista kuvasi näin: ”Se on enemmän sellaista jatkuvaa hienosäätöä, kuin että meillä olisi lukitut strategiakaudet.” Silloin lähinnä organisaation johto tarkistaa, ”onko strategia ajan tasalla” pohtii organisaation visiota, tarkastelee toimintaympäristön muutoksia ja eri skenaarioita sekä niiden mahdollisia vaikutuksia organisaation toimintaan ja strategiaan: ”Ennakoidaan esimerkiksi asioita ja mietitään, että mitä sitä kautta tulee asioita, jotka vaikuttaisi meidän strategiaan.”

Me ei tehdä niin kun joissakin organisaatioissa tehdään tänäkin päivänä, että tehdään viiden vuoden strategia, ja sitten viiden vuoden päästä tarkastellaan sitä uudelleen, vaan me päätettiin jo silloin [2018] alun perin tehdä sillä tavalla, että kun me on tehty se perusteellinen strategiatyö, niin sen jälkeen me tarkastellaan sitä vähintään vuosittain. Ja nyt on tehty sillä tavalla, että välillä kaksi kertaakin vuodessa, mutta vähintään vuosittain tarkastellaan, että onko toimintaympäristössä tapahtunut jotakin sellaisia muutoksia, taikka meidän näkemyksissä tapahtunut sellaisia muutoksia, että meidän täytyy päivittää strategiaa.

Strategiatyö etenee siis kohdeorganisaatiossa suunnitellusti mutta ketterästi. Vaiheet eivät muodosta lineaarista ketjua, vaan etenevät osin rinnakkaisesti ja osin iteratiivisesti. Prosessi rakentuu vuosikellon ympärille, mutta sitä täydennetään jatkuvalla strategiatarkastelulla. Tämä yhdistelmä ennakoitavuutta ja joustavuutta tuo strategiatyöhön sekä johdonmukaisuutta että reagointikykyä. Prosessissa tunnistetaan selkeästi SAP-tutkimuksen (Jarzabkowski ym., 2007) mukaiset elementit: strategia ei ole lineaarinen ketju, vaan dynaaminen ja jäsentymätönkin toiminnan virta.

Haastatteluissa kävi ilmi, että strategiatyössä ”olla on tultu tässä paremmiksi just vuosien varrella” siinä, ettei ”lukittauduta siihen, että meillä on tietty strategiakausi ja sitten se sisältö pysyy muuttumattomana, kunnes on taas virallinen tarkastelu, piste.” Todettiin myös, että ”Strategiaan suhtaudutaan silleen aika avoimesti, se ei ole kiveen hakattu. Se ei ole sellainen, että meillä on nyt tämmöinen viisivuotisstrategia ja sitten me ei tehdä sille mitään, kun vasta vuosi 3 meneillään, niin vaikka maailma kaatuisi niskaan niin me pidämme tästä kynsin hampain kiinni, vaan just se, että lähdetään liikkeelle niistä realiteeteista.”

Rullaavaa strategiatyötä tehdään pääasiassa ylimmän johdon työpajoissa ja henkilöstön osallistaminen on vähäisempää kuin isossa strategiapäivityskierroksessa.

Tänä vuonna isompana on se, että me ollaan sitä visiotyötä tehty nyt pitkään ja visiotyö alkaa olla nyt niin kun hyvin pitkälti loppu, että ne on saatu ne visiot muodostettua ja sitten varmasti siinä samalla kerättiin mahdollisia tarpeita strategian päivitykselle ja käsittääkseni nyt ylin johto sitten arvioi vielä sitä omissa työpajoissaan, että mitkä niistä huomioista ja havainnoista on sellaisia, jotka kannattaa ottaa huomioon ja tavallaan se lähtee nyt ylimmän johdon työpajoista mun mielestä etenemään, näin oon ymmärtänyt.

Strategiatyöpajojen käytännön läpiviennissä tärkeässä roolissa on organisaation oma erillinen toiminto, strategisen tuen toimisto, joka suunnittelee työpajat sekä tuottaa niihin tarvittavat materiaalit esimerkiksi toteuttaen enakkokyselyitä.

STT [strategisen tuen toimisto] suunnittelee ne työpajat, tuottaa materiaaleja työpajoihin, mikä toisaalta pitää sisällään myös sitä, että tehdään johdolle kaikkia kyselyitä. Sitten prosessoidaan vastauksia -- se on ollut hyvin sellainen interaktiivinen ja iteratiivinen taas strategiatyöskentely esimerkiksi nyt viime keväänä. -- nyt tälläkin seuraavalla kierroksella, eli mitä keväälle ollaan nyt suunnittelemassa, niin tehdään jonkin verran työpajoja, jossa päivitetään noita strategiaelementtejä.

Haastateltavat toivat esiin, että organisaation nykyinen tapa tarkastella strategiaa jatkuvasti on sekä tärkeä menettelytapa, että hyvä tapa pitää strategia elävänä. Siten strategiaan suhtaudutaan avoimesti eikä sitä pidetä kiveen hakattuna. Se elää siten ajassa ja on toimintaympäristön tarpeiden mukainen. Yksi haastatelluista totesi, että ”meillä on se kyvykkyys oikeasti muuttaa jotain, että me emme ole jääneet myöskään kiinni siihen omaan tekemäämme sillä tavalla, että sitä ei ikinä muuteta.” Jatkuvan strategiatarkastelun tuloksena ei välttämättä ole suurta strategiamuutosta, mutta se voi esimerkiksi muuttaa strategian painopistettä tai muuttaa strategian sanoitusta.

Strategiaprosessin käytännöt ilmenivät muun muassa työpajoina, johtoryhmäkäsittelyinä, tavoitekeskusteluina ja yksikkökohtaisina suunnittelutilanteina. Nämä käytännöt muodostavat yhdessä sen toiminnan, tekemisen virran (*praxis*), jossa strategiaa tehdään arjessa – ei vain muodollisina asiakirjoina, vaan toistuvina jaetun toiminnan käytäntöinä. Strategiatyön muodollisia käytäntöjä ovat esimerkiksi työpajat, aikataulutettu suunnittelu ja johtoryhmän hyväksymisprosessit. Epämuodollisia käytäntöjä puolestaan edustavat keskustelut, arjen päätökset ja henkilöstön oma tavoitetyö. Tämä käytäntöjen monimuotoisuus tukee ajatusta strategiasta monitasoisena toimintana (Whittington, 2006).

Lisäksi nostettiin esiin ison valtion organisaation tuomia etuja strategiatyön hallinnassa ja organisoimisessa. Näitä olivat ainakin strategiaosaaminen sekä yhteneväiset toimintamallit.

Jotenkin näen sen aika hyvin organisoituna ja semmoisena monipuolisena tarkasteluna ja siinä varmaan ison organisaation voima onkin, että meillä on sitä sopivaa osaamista ja henkilöitä on dedikoitu niihin tehtäviin niin, että se on niin kun automaattista, se ei voi unohtua se strategiapäivitys. Se on meidän vuosikellossa ja on riittävästi henkilöitä eri osaamisella, jotta siitä voi sanoa, että se on oikeasti kunnolla tehty, tulee itselle tunne, että se on kunnolla tehty. Ja myöskin siinä, että me ollaan valtion organisaatio. Ne toimintamallit varmaan ministeriönkin alla on, voisin kuvitella, aika yhteneväiset ainakin isossa kuvassa.

Toimintaympäristön seuraaminen

Haastattelujen myötä organisaatiosta tuli kuva toimintaympäristöään aktiivisesti ja laajasti seuraavana. Valtion organisaationa ohjausta tulee ministeriöstä käsin. Yksi haastateltavista kuvasikin, että ”strateginen muutosjoustavuus ulkoisessa ohjauksessa” on kohdeorganisaatiolle tärkeä ominaisuus. Toisaalta koettiin, että organisaatio pystyy reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin varsin ketterästi ja merkittävänä tekijänä siihen on jatkuva strategiatyö. Haastateltavat korostivat, että toimintaympäristössä ”voi tapahtua todella valtavia muutoksia”. Esimerkkeinä näistä nostettiin muutokset valtion taloustilanteessa, hallitusten vaihdokset ja niistä johtuvat poliittisten painotusten muutokset sekä tekoälyn kehittyminen. Eräs haastateltava totesikin, että ”jännittävä on oikeastaan nähdä nyt nää seuraavat vuodet, että onnistutaanko me tässä omassa strategiatyössä ja sen muuttamisessa ja sen toimintaympäristön tavallaan riittävässä käyttämisessä siihen, koska nyt on taas semmoiset isot murrokset käynnissä.”

Varmasti jatketaan täällä vuosittaisella tarkastelulla, ja se on hyvä koska maailma menee nopeasti eteenpäin ja muutoksia tapahtuu koko ajan, niin sitä on hyvä säännöllisesti tarkastella ja sehän on siis säännöllisesti meillä vuosikellotettu johdon aikatauluihin, mistä se sitten lähtee. Toki siihen liittyy monta toimintoa, niin myöskin heidän aikatauluihinsa, että he pystyy sitten niitä syötteitä tuottamaan.

Kohdeorganisaation strategiatyössä tärkeä osio on tulevaisuuskatsaus, joka koostuu toimintaympäristön tarkastelusta, ennakointityöstä sekä skenaariotyöstöstä. Siinä tarkastellaan laaja-alaisesti näkyviä taloustilanteen sekä maailman tilanteen muuttumisesta: ”Minkälainen maailman tilanne on? Minkälaiset talousnäköymät on? Mimmoinen on meidän

osaaminen? Mimmainen me haluttaisiin, että se olisi?” Skenaariotyössä mietitään, mihin maailma on menossa, kuinka toimintaympäristö muuttuu ja miten organisaation strategian tulisi siihen toimintaympäristön muutokseen vastata. Tämän kautta voidaan priorisoida asioita edistettäväksi. Se myös auttaa varautumisessa. Eräs haastatelluista nosti esiin pandemian: ”Voi tulla erilaisia asioita eteen, että voi tulla vaikka tällainen pandemia, mikä meillä oli ja siitäkin selvittää, ja silti voidaan meidän asiat hoitaa hyvin.”

Miltä näyttää vaikka valtion tai vaikka ministeriön näkökulmasta vaikka meidän taloustilanne tulevina vuosina? Että kyllä tässä tulee näitä alustuksia erilaisiin asioihin ja erilaisia näkemyksiä teemoista, jotka voi vaikuttaa tähän meidän tekemiseen, niin niitä tuodaan kyllä esille ja tuodaan mukaan tähän prosessiin. Se ennakointipuoli tekee tietyt skenaarioasiat sinne pohjalle. Ohjaavasta ministeriöstä tulee näkökulmia. Saattaa tulla kansainvälisen puolen asioista, mutta voi tulla myös EU-puolelta, että mitä on tapahtumassa. Vaikka niin kun lainsäädännön puitteissa meillä on niin lainsäädäntökatsaus. Aina katsellaan myöskin säännöllisin väliajoin silloin kun hallitukset vaihtuu, niin hallitusohjelmaa ja sen vaikutuksia. Että kyllä meillä aika paljon on myös tätä ulkoista inputtia, että mitkä kaikki voi vaikuttaa siihen meidän tekemiseen ja strategian rakentumiseen.

Haastateltavat toivat organisaation strategiatyön haasteena esiin muun muassa poliittisen ohjauksen ennustamattomuuden. Se aiheuttaa sen, että organisaatiossa joudutaan ”säätämään” sen mukaan, minkä asioiden edistämiseen saadaan varoja minkäkin hallituskauden aikana: ”pitää tosi tarkkaan priorisoida ne asiat mitä tehdään.” Tämä vaatii organisaatiolta ”tiettyä strategista muutosjoustavuutta ulkoisessa ohjauksessa.” Lisäksi valtion ja sitä kautta julkisen organisaation tiukentunut taloudellinen tilanne aiheuttaa painetta myös strategiatyölle.

Strategiatyö on organisaatiossa siis tiiviisti kytköksissä toimintaympäristön havainnointiin. Strategiatyötä tehdään jatkuvasti päivittyvän tilannekuvan pohjalta, hyödyntäen esimerkiksi skenaariotyötä. Tämä vahvistaa kuvaa strategiasta ”elävänä käytäntönä”, joka kehittyy vuorovaikutuksessa kontekstinsa kanssa (Whittington, 2002; Jarzabkowski et al., 2021).

Kuormittavuus

Strategiatyön kuormittavuudesta nousi kommentteja myös. Se, että toimintaympäristö jatkuvasti ja yhä nopeammin muuttuu, ja strategiaa rullaavasti päivitetään sekä pidetään jatkuvasti ajan tasalla, tietysti omalla tavallaan kuormittaa niitä henkilöitä, jotka siinä ovat

aktiivisesti mukana. Strategiatyön kuormittavuus ja kiire haastavat erityisesti keskijohtoa. Nousi esiin myös se, että työpajoissa haastaa se, että pitäisi olla yhtä aikaa tehokas ja innovatiivinen, pystyä ”hirveän raikkaasti ajattelemaan tiettyyn kellonaikaan”.

Oman työn näkökulmasta mä näen, että se strategiakerros ja samalla ehkä puhutaan -- talouden seurannan kierroksesta, niin jotenkin se on aina jossain vaiheessa, eli se on aika pitkä niin, että tuntuu, että kun se saadaan päätökseen, niin saman tein lähes alkaa jo seuraava kierros. Eli on hyvin lyhyt aika sellaista, että nyt juuri meidän strategia tai päivityskierros ei ole ajantasainen ja se on ehkä tietyllä tavalla vähän kuormittavaa.

Sitten ehkä kuitenkin sitä leimaa tietynlainen kiire. En tiedä näkeekö ylin johto eli johtoryhmä sen kiireen, mutta meillehän se näyttäytyy keskijohdolle niin, että se työ tulee tehtyä tietyllä tavalla. Tietyt määräajat, jotka tulee nopeasti ja sitten se varsinainen päivityskierros on semmoinen iso osallistavampi tilaisuus, missä se käydään läpi, niin kyllä sitä tietyllä tavalla ehkä pieni kiire sitten kuitenkin leimaa, että asiat hyvin nopeasti sitten esitellään ja näytetään.

Strategiatyö etenee rytmissä, joka yhdistää vuosittaisen tarkastelun ja ajankohtaisiin tarpeisiin reagoivan ketterän päivityksen. Strategiaprosessia kuvattiin tarkoituksenmukaisesti suunnitelluksi ja käytännössä toimivaksi, vaikka osa koki jatkuvuuden myös kuormittavana. Tämä tuo esiin SAP-tutkimuksessa esiin nousseen jännitteen suunnitelmallisuuden ja ketteryyden välillä (Seidl ym., 2024).

Toimeenpano

Keskusteltaessa strategian integroimisesta toimintaan ja organisaation arkeen konkreettiseksi tekemiseksi haastateltavat korostivat sitä, että tämä tapahtuu tavoitteiden kautta. Nähtiin myös, että organisaatio on onnistunut strategian toimeenpanossa ja tässä on tapahtunut selkeää kehitystä viime vuosina selkeän tavoitejohtamisen kautta.

Eli meillä on sellainen hyvin tietoinen halu pyrkiä vyöryttämään tai juoksuttamaan strategia aina sellaisesta ehkä vähän enemmän ylätasoisesta, jossa henkilöstö ei välttämättä tunnista itseään sieltä silleen että ”joo, no joo, ne tekee nyt tätä asiakaslähtöisyyttä. Mä voin jatkaa omia töitäni, ei se mua häiritse mitä ne siellä päättää” vaan on pyritty tuomaan se mahdollisimman lähelle tiimejä ja jopa yksittäisiä henkilöitä siinä että miten minun työni, mitä mä päivittäin saan aikaiseksi, nivoutuu siihen, että mihin me halutaan organisaationa päästä. Niin siinä ollaan otettu todella isoja askeleita ja se on mun mielestä toiminut vuosi vuodelta paremmin. Totta kai voi aina parantaa,

mutta se että tähän on pyritty tietoisesti ja ollaan koko ajan parannettu, se on onnistumista.

Se, että tavoitteiden toteutumista myös seurataan, on edesauttanut strategian toteutumista samoin kuin se, että muutostavoitteet on vastuutettu nimetyille henkilöille. Nämä nimetyt vastuuhenkilöt johtavat tavoitteen toimeenpanon suunnittelua ja toteutusta. Muutostavoitteissa on määritelty 3–5 vuoden päähän asioita, joissa organisaation on onnistuttava, jotta se pääsee kohti strategisia tavoitteita. Strategian edistettävät kohteet ”uivat” tavoitekokonaisuuksiin. On myös määritelty, millä tavalla organisaation eri yksiköt osallistuvat siihen työhön. Nimetyt vastuuhenkilöt ”vastaavat sitten siitä toimeenpanovaiheessa erityisesti ja ohjaavat, johtavat sitä toimeenpanovaiheen suunnittelua ja toteutumista.” Tämän vuoksi näiden vastuuhenkilöiden osallistuminen strategiatyöhön on tärkeätä, että he ”ovat sisäistäneet sen strategian sisällön mahdollisimman hyvin, jotta he vievät sitä sellaisessa muodossa eteenpäin kuin mitä johto on halunnut”. Tavoitteiden saavuttamista mitataan säännöllisesti vuosikellon mukaan ja organisaation onnistumista seurataan tilannehuoneiden kautta.

Se [strategian toimeenpano] menee vahvasti sitä kautta, että nää strategian edistettävät kohteet niin kun ui sinne meidän tavoitekokonaisuuksiin ja silloin meillä on vaikka nyt asiakaslähtöisyys yhtenä tavoitteena ja sinne rakentuu useampi tavoitekokonaisuus, johon sitten kiinnittyy eri yksiköt, eri toiminnot ja eri tekijät, ja sitten joko yksikölle tulee omia tavoitteita tai sitten he ottavat suoraan nämä tavoitteet ja niihin kiinnittyy sitten meidän tiimit. Ja tiimien tavoitteet ja sitten taas sitä kautta myös yksilöiden tavoitteet ja sitten, koska pelkällä tavoitteillahan ei vielä mitään tehdä, niin myös sitten seurataan sitä toteutumista. Kaikilla on määrätty omat seurattavat mittarit ja sittenhän meillä on myös tosi hyvä tällöinen seurantajärjestelmä. Elikkä meillä on nää tilannehuoneet ja johdon tilannehuone, johon nää tärkeimmät mittarit sitten tulee näkyväksi, jotta johto pystyy katsomaan sitä isoa kuvaa kerralla ja sitten tietyissä kohdissa vuotta, neljännesvuosittain tai kolmannesvuosittain, niin käydään läpi näitä tiettyjä tavoitteita semmoisen vuosikellon mukaisesti ja niistä sitten raportoidaan erikseen niiden toteutumista ja tarkastellaan ihan. Tietysti yksikkötasolla katsotaan varmasti tiheämmässä tahdissa, mutta ylimmän johdon toimesta katsotaan sovitusti muutaman kerran vuodessa, että miten näihin tavoitteisiin ollaan päästy, ja mitä pitäisi mahdollisesti sitten tavoitteissa tai tekemisessä muuttaa, että tavoitteet voidaan saavuttaa.

Tavoitteet konkretisoivat strategian ja kytkeytyvät sen arjessa toteuttamiseen. Strategiatyötä tehdään pääsääntöisesti vuosikellon ohjaamana, mutta siinä on nähtävissä myös jatkuvuuden ja ketteryuden elementtejä. Tämä tukee SAP-näkökulman käsitystä strategiasta elävänä käytäntönä (Jarzabkowski ym., 2021).

Haastateltavat nostivat myös esiin, että strategian toimeenpanoa toteutetaan myös tiedolla johtamisen sekä strategisten kyvykkyyksien kautta. Eräs haastateltava totesi, että ”tiedolla johtaminen kyllä tukee hyvin selkeästi meidän tavoitteiden johtamista.” Organisaatiossa on kehitetty viime vuosina mittarointia ja se tukee päätöksenteossa. Nyt kehitetään edelleen strategisia kyvykkyyksiä. Tämä on verrattain tuore aspekti organisaation strategiatyössä ja tätäkin kehitetään edelleen.

Me ollaan nyt kasvatettu tätä meidän kyvykkyyttä tähän tiedolla johtamiseen, että me tehdään ne vuosittaiset tavoitteet ja strategiasta johdetaan organisaation tavoitteet ja organisaation tavoitteista johdetaan yksiköiden tavoitteet ja yksikön tavoitteisiin vasten tehdään toimenpidesuunnitelma ja me ollaan nyt kehitetty tätä. Tällä kierroksella me ollaan taas yksi askel eteenpäin siitä, mitä me oltiin viime vuonna, koska me opeteltiin, opittiin jotain siitä.

Mitä kyvykkyyksiä me tarvitaan, jotta me pystytään pääsemään toteuttamaan sitä strategiaa? -- Nyt päivitettiin justiin viime kerralla tuossa tän syksyn aikana niitä kyvykkyyksiä, että mitkä on strategisia kyvykkyyksiä, niin se oli semmoinen mikä tuotiin tavallaan vahvemmin mukaan [strategiatyöhön] vasta myöhäisemmässä vaiheessa.

Ketterä strategiataarkastelu nähtiin sekä hyödyllisenä että kuormittavana. Samalla se mahdollistaa sen, että strategia elää ajassa ja kykenee vastaamaan kompleksisiin haasteisiin. Tällainen toimintatapa on erityisen merkityksellinen julkisen sektorin strategiatyössä, jossa ennakointi ja vastuullisuus korostuvat.

4.2 Strategiakeskustelut ja viestintä

Jotta voidaan syvemmin tarkastella strategiatyötä, on syytä selvittää tarkemmin sitä, miten strategia organisaatiossa ymmärretään. Kohdeorganisaatiossa strategia nähdään paitsi tavoitteellisena suunnitelmana, niin myös raameina toiminnalle ja sille, miten edetään. Alla kuvaan näitä eri näkökulmia strategiaan sekä sitä, mitkä seikat tekevät organisaation strategiasta hyvän. Sen kautta päästään tarkastelemaan sitä, miten strategiasta kohdeorganisaatiossa keskustellaan ja viestitään ja missä käytännöissä ja diskursseissa (*practices*) strategiaa tehdään.

Miten strategia ymmärretään

Kun tutkin sitä, mitä strategia haastateltaville tarkoittaa, kävi vahvasti ilmi, että strategia ymmärretään organisaation tavoitteellisena suunnitelmana. Todettiin myös, että ”Strategia määrittelee vahvasti niitä meidän tavoitteita”. Strategiaa kuvattiin ylemmän tason ja pidemmän aikavälin suunnitteluasiakirjana, johon lyhyemmän ajan tavoitteet ja tavoiteltavat muutokset kiinnittyvät. Toisaalta strategia myös kuvaa sitä, miten visioon päästään. Se kertoo, miten visiota kohti edetään. Organisaation strategia on kuin pelikirja, jonka tulisi ohjata kaikkea tekemistä organisaatiossa. Olisi tärkeää, että jokainen organisaatiossa ymmärtää strategiaa.

Se [strategia] on sellainen tietoinen suunnitelma siitä, millainen organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa ja mihin asioihin se panostaa siinä omassa tekemisessä ja kehittämisessä. Ja se strategia mun mielestä ohjaa, tai sen tulisi ohjata, sen organisaation kaikkia valintoja. Siis kaikkia isoja valintoja, että mihin panostetaan kehittämisessä, minkälaisia palveluja tarjotaan. Ja sitä myöten koko organisaatioon tulisi ymmärtää se ja erityisesti sitten esihenkilöiden ja johtamistehtävissä olevien, mutta tietysti kaikkien työntekijöidenkin tietyllä tasolla pitäisi ymmärtää sitä strategiaa.

Strategia antaa myös raamit toiminnalle. Se mahdollistaa, mutta myös rajaa, sitä, mihin organisaation resursseja käytetään visiota kohti pyrittäessä. Ilman strategiaa organisaation toiminta voisi lähteä rönsyilemään sellaisiinkin suuntiin, mihin organisaation ei olisi viisasta suunnata. Hyvä strategia siis viitoittaa tietä selkeästi, jolloin organisaatiossa on helppo tunnistaa, ettei kaikkeen mielenkiintoiseen kannata tai tarvitsekaan lähteä mukaan.

Se strategia, minkä me olemme luoneet, niin se muodostaa meille sen polun, että millä me halutaan kulkea ja aina kun me koitetaan miettiä, että me ollaan hieman eksyksissä tai ettei meille tule siinä polun aikana tietyllä lailla semmoinen vähän niinku kiusaus lähteä tutkimaan jotain niin niin meidän tulee aina pysähtyä siinä kohtaa ennen kuin me pöljät aiotaan poiketa siitä meidän polulta. Ja miettiä, että onko tää meidän strategian mukaista ja viekö tämä sivupolku, jolle minä aion nyt lähteä, niin kohti sitä mitä me olemme yhteisesti sopinut. Ja sillä tavalla näen, että se johdattaa meidän tekemistä ja tietyllä tavalla antaa meille myöskin vähän ehkä mahdollisuuden, tai antaa meille armoa siinä, että kun tässä työssä kaikki on aina ihan hirveän mielenkiintoista, olisi hirveän mielenkiintoista lähteä aina tutkimaan kaikkennäköisiä asioita ja kehittämään asioita joka suuntaan. Koska mahdollisuuksiahan on rajattomasti melkein, mutta se antaa meille sen mahdollisuuden, että me voidaan miettiä, että ”OK, tää ei ole sitä mitä me ollaan yhteisesti sovittu, tää ei vie meitä kohti meidän strategiaa, siellä sovittuja päämääriä, eikä edistä meidän tavoitteita”, että tää ei ole semmoinen, että edistää esimerkiksi kohti sitä suuntaa, niin

silloin me voidaan ikään kuin paremmalla omallatunnolla myöskin antaa sen olla eikä lähteä sille.

Haastateltavat myös pitivät oman organisaationsa strategiaa varsin hyvänä. Erityisesti strategian konkreettisuus, selkeys ja rakenteellisuus nousivat esiin tämän organisaation strategian vahvuuksina. On tärkeää, että isossa organisaatiossa strategiassa kuvataan pyrkimyksiä oikealla tasolla, riittävän ylätasolla, muttei liian ylätasolla, jotta organisaation eri toiminnot voivat kiinnittyä siihen ja kokea omakseen. Strategiasta tulee löytyä myös riittävästi konkretiaa, jotta se otetaan aidosti organisaation arkeen. Strategian rakenteellisuus puolestaan auttaa hahmottamaan strategiaa kokonaisuudessaan ja se tukee strategian omaksumista. Strategian sisällön koettiin myös vaikuttavan positiivisesti työnantajakuvaan.

Se [strategia] on mun mielestä riittävän ylätasolla, mutta myös riittävän konkreettinen. Että se ei ole pelkkää jotain pilvilinnojen rakentamista vaan siellä on myös riittävä konkretiaa, mutta ei mennä kuitenkaan nippeliasioihin, jolloin siinä alkaa mennä niin kun sen toimeenpanon suunnittelun ja strategian asiat niin kun sekaisin. -- niin mun mielestä se semmoinen selkeys, rakenteellisuus mikä siinä strategiassa on, niin sitä mä pidän erityisen onnistuneena kyllä.

Myös strategiatyön kehitys nähtiin hyvänä. Koettiin, että nyt organisaation strategia aidosti ohjaa toimintaa. Sen toteutumista myös seurataan, eikä strategia ole arjesta erillään tai sisällä korulauseita. Strategiaan on sitouduttu. Viime vuosina on päästy siihen, että kohdeorganisaation strategia ohjaa toimintaa ja sen toteutumista seurataan. Strategiaa on myös tehty näkyväksi ja sillä perustellaan asioita.

Musta on ollut hieno nähdä tää, että siitä semmoisesta strategiasta, joka on ollut jossakin kaukana ja ehkä siitä arjesta erillään oleva dokumentti, niin ollaan päästy viime vuosina siihen, että se on todellakin vahvasti toimintaa ja tekemistä ohjaava ja sitä oikeasti seurataan. Sitä pohditaan ja mietitään ja sen kautta tätä tekemistä johdetaan, että se ei ole todellakaan meillä mikään kuollut kirjain, vaan se on ihan arjen väline ohjata ja johtaa tekemistä ja se on mun mielestä hienoa. Sitä ollaan tehty näkyväksi ja sitä ollaan tehty semmoiseksi eläväksi kaikille meidän toimijoille. Paljon asioita perustellaan strategialla ja pyritään sitä kautta avaamaan, että miksi me erilaisia asioita tehdään ja minkä takia me tehdään juuri tietyllä tavalla jotakin. Niin mun mielestä se on kyllä hyvin meillä toimiva.

Strategia näyttäytyy kohdeorganisaatiossa ennen kaikkea organisaation suuntaa määrittävänä kokonaisuutena, jonka kautta asetetaan konkreettisia tavoitteita. Haastateltavat kuvasivat strategiaa sekä suunnitelmana että ohjaavana puhetapana. Strategiakeskustelut ja

viestintä ovat keskeisiä elementtejä strategian ymmärtämisessä ja käytäntöön viemisessä. Haastatteluissa korostui strategisen kielen rooli: strategiaa ei vain toteuteta, vaan siitä puhutaan, sitä tulkitaan ja se rakentuu kielellisesti vuorovaikutuksessa. Strategiadiskurssi toimii SAP-tutkimuksen mukaan sekä merkitysten tuottamisen että vallankäytön välineenä (Vaara ja Whittington, 2012).

Kuinka strategiasta puhutaan

Haastateltavat korostivat, että strategian toimeenpanossa strategiadiskurssi on oleellista, eli se, kuinka strategiasta puhutaan, miten siitä viestitään ja miten se ymmärretään organisaatiossa. Koettiin, että se on organisaatiossa kehittynyt ja onnistunut hyvin erityisesti tavoiteviestinnän kautta. Sitä kautta strategia ”juoksetetaan” yhteisistä tavoitteista ”yhteiseltä tasolta yksikkötasolle, tiimitasolle ja sitten aina sinne yksilöön asti.” Yhteisen keskustelun ja yhteisen ymmärryksen merkitys strategian toimeenpanon tukemisessa korostui haastatteluaineistossa. Nähtiin, että nimenomaan se, että ylin johto ja ylimmästä johdosta seuraava taso ymmärtävät strategian samalla tavalla, ratkaisee sen, että ”strategian henki, strategian sisältö, pystytään viestimään läpi organisaation, että kaikki puhuu samaa kieltä”. Todettiin, että ”mitä kauemmaksi mennään ylimmästä johdosta niin sen hatarammaksi tai epämääräiseksi strategia ja sen jalkauttaminen arjessa näyttäytyy”. Ja että ”se vaatii sitä yhteistä viestintää, yhteistä keskustelua ja siihen palaamista jatkuvasti, että me perustellaan meidän ratkaisuja viime kädessä strategialla.” Toisaalta koettiin, että juuri siinä ollaan myös onnistuttu, että strategiaa ”avataan ihmisille siis ihan läpi koko organisaation” ja tiedolla johtamisen kautta strategia ”on tullut lähemmäksi ihan jokaista”, jolloin strategiasta on tullut ”arjen tekemistä vahvasti ohjaava kokonaisuus”. Tunnistettiin myös, että mitä kauemmaksi ylimmästä johdosta mennään, sitä tärkeämpää on, että strategiaa yksinkertaistetaan ja sanoitetaan eri tavalla, jotta se konkretisoituu.

Tunnistettiin sellaista tarvetta tällaiselle yhteiselle epäformaaleille sanoituksille, että miten me voidaan puhua meidän tavoitteesta -- Eli tarkoituksena on tuoda strategia mahdollisimman konkreettiseksi, mahdollisimman ohjaavaksi niin, että se aidosti toteutuisi arjessa ja siihen on sekä sellaisia formaaleja käytäntöjä, että myös näitä esimerkiksi just keskijohdon käymiä keskusteluja, joilla pyritään varmistamaan, että se ymmärrys jakaantuu mahdollisimman laajasti.

Strategian toimeenpano kytkeytyy tavoitteiden asettamiseen ja niistä viestimiseen. Haastateltavat kuvasivat strategiaviestintää määrätietoisesti kehitetyksi ja onnistuneeksi.

Strategian ymmärtämisen nähtiin olevan suorassa yhteydessä siihen, miten tavoitteet viestitään ja miten johto käyttää strategista kieltä. Tämä tukee näkökulmaa, jonka mukaan diskurssi paitsi heijastaa myös rakentaa strategiaa (Vaara ym., 2010).

Kun haastateltavat kuvasivat strategiatyön prosessia käytännössä, sen onnistumisen edellytyksenä nousi esiin erityisesti keskustelemisen merkitys, paitsi strategiatyöpajoissa, niin myös työpajojen välillä. Strategiatyö on jatkuvaa yhteistyötä. Näiden keskustelujen myötä strategia kiteytyy ja se päästään lopulta muotoilemaan koko henkilöstölle viestittäväksi kokonaisuudeksi.

Se [monitasoinen keskustelu] on myös osin sitä strategian valmistelutyötä, että koska se ei ole pelkästään että ”hei, meillä on tällainen työpaja”, jossa näitä asioita nyt sitten hierotaan, vaan se on sitä jatkuvaa yhteistyötä, joka sitten vaan kiteytyy siihen strategian päivytyksen yhteydessä, että millä tavalla me formaalisti muotoillaan näitä asioita ja sitten taas sen jälkeen, kun se on päivitetty, niin miten me viestimme koko henkilöstölle siitä, että millä tapaa meidän laivan kurssia on ehkä hienosäädetty.

Myöskin sen asian pohtimista työpajoissa, työryhmissä, keskusteluissa, että mitä tää tarkoittaa ja ehkä vähän testaamistakin siitä, että halutaanko me edelleen olla asiakaslähtöisiä. Eli se on tietynlaista sitouttamistakin, että vähän testataan, että no oikeasti: Halutaanko me nyt olla?

Strategiaviestintää pidettiin pääosin onnistuneena ja kehittyneenä. Tavoitejohtaminen nähtiin tärkeimpänä viestinnällisenä siltana strategian ja arjen työn välillä. Samalla viestintä koettiin joskus myös yksisuuntaiseksi. Korostettiin tarvetta ymmärrettävälle ja toistuvasti päivittyvälle viestinnälle, jotta strategia ei jää etäiseksi. Vaikka strategiaa viestitään monikanavaisesti, henkilöstön aito osallistuminen vaatii enemmän kuin tiedottamista – se vaatii keskustelua ja merkityksen rakentamista yhdessä (Laine ja Vaara, 2011).

Strategian tunnettuus organisaatiossa puhututti haastateltavia myös, samoin kuin organisaatiokulttuuri. Haastateltavat näkivät, että strategian tunnettuus organisaatiossa on parantunut viime vuosina ja organisaatiokulttuuri tukee strategiatyötä ja siihen osallistumista. Organisaatiokulttuuria kehitettiin sopivan matalaksi, mikä mahdollistaa sen, että jokainen voi esittää oman mielipiteensä, vaikka näin suuressa organisaatiossa täytyy kuitenkin olla oma hierarkiensa. Todettiin, että se on ”terveen organisaatiokulttuurin merkki, että on mahdollisuus ottaa kantaa.” Myös johdon esimerkki ja sitoutuminen kulttuurimuutoksessa nostettiin esiin ja todettiin, että esimerkiksi organisaation

muuttumisessa yhä asiakaslähtöisemmäksi sillä on ja on ollut merkittävä vaikutus, vaikka kulttuurimuutos onkin aina hidasta. Siihen vaikuttaa sekin, että keskusteluja käydään strategian päivityskierroksilla ja sitä kauttakkin varmistetaan sitoutumista tavoitteeseen. Nähtiin myös, että ryhmäpäällikkötaso on myös verrattain hyvin tietoinen strategiasta.

Ryhmäpäällikkötaso meillä on kuitenkin verrattain hyvin mun mielestä tietoinen tämmöisestä, että meillä on tää strategia ja siitä, että me johdetaan tiedolla ja tavoitteilla ja tavoitteet kytkeytyy niihin strategisiin tavoitteisiin ja meidän strategiaan.

On myös tunnistettu, että asioiden edistäminen ja kehittäminen tapahtuu ensi sijassa strategian kautta eli strategian arvo organisaation suunnan määrittäjänä on helppo ymmärtää.

Näkee, että mikä hyöty sillä strategialla on, että ilman sitä arvonantoa siellä strategiassa, niin paljon vaikeampi olisi edistää näitä asioita mitä nyt ollaan pystytty tekemään.

Strategiaviestintä ei ole pelkästään tiedottamista, vaan se edellyttää kaksisuuntaista vuorovaikutusta. Strategiakeskustelujen kautta henkilöstö voi paitsi ymmärtää strategian sisällön, myös osallistua sen tulkintaan. Strategiakeskustelujen ja viestinnän tehtävänä on luoda yhteinen ymmärrys strategiasta, sen tavoitteista ja vaikutuksista. Tässä näkyy SAP-tutkimuksen korostama merkityksenannon (sensegiving) ja merkityksenluomisen (sensemaking) prosessi (Gioia ja Chittipeddi, 1991).

4.3 Osallistaminen

Haastateltavat kuvasivat organisaation strategiatyöhön osallistamista monesta näkökulmasta. Toisaalta osallistaminen nähtiin strategiatyöprosessin onnistumisena ja niin, että sitä tehdään laajasti, mutta toisaalta myös pohdittiin henkilöstön ja sidosryhmien laajempaakin osallistamista strategiatyöhön.

Monet osallistajat

Strategian päivityskierroksilla suurin rooli on organisaation ylimmällä johdolla, joka antaa työlle raamit. Prosessiin osallistetaan myös keskijohtoa sekä esimerkiksi ennakoinnin asiantuntijoita sekä jossain määrin henkilöstöäkin.

[Strategiatyössä osallistujina ovat] ylin johto ja esimerkiksi näissä työpajoissa meillä on ollut henkilöstön edustaja mukana keväälläkin. Ja sitten kun ollaan vedetty näitä, niinku esimerkiksi tavoitekokonaisuuskohtaisia työpajoja, niin siellähän oli laajemminkin edustusta.

Strategiatyön osallisuus voidaan nähdä vaikuttavan siihen, keitä organisaatiossa pidetään strategisina toimijoina (*practitioners*). Haastateltavat toivat esiin, että keskijohdolla on tärkeä rooli sillanrakentajana strategian ja arjen välillä. Tämä vastaa SAP-kirjallisuudessa esiin tuotua näkemystä keskijohdon keskeisestä roolista strategian muovaamisessa (Einola ja Kohtamäki, 2015). Strategian ei tarvitse syntyä vain ylimmässä johdossa, vaan myös niin sanotut hiljaiset toimijat voivat osallistua sen tulkintaan ja muokkaamiseen, mikä laajentaa käsitystä siitä, keitä pidetään "strategeina" (Jarzabkowski ym., 2007). SAP-kirjallisuuden mukaan juuri tällainen väliportaan toimijuus voi olla ratkaiseva strategian käytäntöön viemisessä (Jarzabkowski ym., 2007; Einola ja Kohtamäki, 2015).

Strategiatyöhön osallistamisen laajuus on vaihdellut organisaatiossa viime vuosina. Suuremman strategian päivityskierroksen aikana vuonna 2018 organisaation eri roolien osallistamista strategiatyöhön tehtiin laajemminkin, kun taas nyt sen jälkeisten strategiataarkasteluihin on osallistunut pienempi joukko. Myös se, onko työ tehty livenä, Teamsin kautta vai hybridinä, on vaihdellut. Sitä kautta myös osallistumisen syvällisyys on vaihdellut: ”Totuushan on monesti tämmöisissä niin, että vaan tietyillä on puheenvuoroja ja toiset käyttää sitä Teamsin viestikenttää. Mutta hyvin ne on siis sujunut silti.” Tiedostettiin, että mitä suurempi joukko strategiatyöhön osallistuu, sitä vahvempaa sitoutuminen strategiaan läpi organisaation on, ja sitä enemmän erilaisia näkökulmia työhön saadaan mukaan.

Tällä hetkellä se on ollut sellainen muutama 10 henkilöä johtoryhmän lisäksi, jotka siinä on ollut mukana, mutta ei sellaisella syvyydellä tokikaan, että miten johtoryhmä on ollut.

Siellä on tosi laaja joukko, että jos siellä on 10-15 henkeä livenä jossakin ja Teamsin päässä on sitten jo toistasataa ihmistä tai satakunta ihmistä -- siinä tavoitellaan just siis sitä, että tietysti sitä sitoutumista ja sitten tulee niitä erilaisia näkemyksiä. Mutta siitä huolimatta mä voisin vielä antaa isomman arvon jollekin tämmöisille, jotka tulisi ihan eri maailmasta, niin voisiko se tuoda jotakin uutta tai jotakin lisää.

Strategiatyössä osallistaminen on keskeinen elementti. Organisaation ylintä ja keskijohtoa osallistetaan aktiivisesti prosessin eri vaiheissa. Laajempi henkilöstö osallistuu pääasiassa

strategiaviestinnän ja tavoitejohtamisen kautta. Tämä vastaa SAP-tutkimuksessa tunnistettua haastetta strategian demokratisoinnista: osallistamisen rajat ja muodot vaihtelevat ja vaikuttavat strategian jalkautumiseen (Splitter ym., 2023).

Organisaation strategiatyössä osallistaminen nähtiin onnistumisena. Myös se, että strategiaa tarkastellaan laajalla ja monipuolisella näkökulmalla, sai kiitosta. Nähtiin, että se, että strategia on saatu integroitua toimintaan, kertoo siitä, että riittävän moni on saanut olla tai kokenut olleensa mukana strategiatyössä. Osallistamisen vaikuttavuus strategiaan sitoutumiseen tunnistettiin selvästi. Yhteinen keskustelu myös kiteyttää strategiaa ja samalla testaa sitä, ollaanko strategiaan valmiita sitoutumaan. Tunnistettiin myös se, että organisaation kaikki viisautta ei asu ylimmässä johdossa, vaan on tärkeää kuulla muidenkin näkemyksiä strategiasta ja sitä kautta jalostaa sitä yhdessä.

Ensin ylin johto käy sitä keskustelua ja niitä ajatuksia, mutta mun mielestä meidän organisaatiossa ollaan aika hyvin osallistettu henkilökuntaa siihen strategian päivittämiseen. Erityisesti tietysti varmasti niinku keskijohtoa, esihenkilöitä, tiiminvetäjiä ja se tehdään usein semmoisena työpajatyöskentelynä, mihin sitten jotkut osallistuu enemmän, toiset harvakseltaan, osa vaan ehkä katselmointiroolissa.

Vaikka ylin johto on se, joka sitten viime kädessä linjaa, niin se, että ylimmällä johdolla jotenkin olisi kaikki viisautta mihin tässä pitäisi mennä ja mitä pitäisi tehdä niin ei se ole niin -- kun sitä keskijohtoa on kuitenkin ollut mukana, niin he pystyy rikastamaan sitä sisällöllisesti ja pystytään sitten myös strategiaan sisällyttämään sellaisia asioita, mitkä ei ehkä ollenkaan eikä varmaan tulisikaan niin kun pelkästään sillä, että ylin johto miettii keskenään, että mikä tässä nyt on kaikista viisainta niin kyllä sillä on vaikutusta ollut että siinä osallistujia on ollut laajemmin mukana.

Osallistumisen kokemuksia

Haastateltavat myös kuvasivat omaa osallistumistaan strategiatyöhön. Osallisuus koettiin tärkeäksi. Se sitouttaa strategiaan ja se auttaa ymmärtämään omaa työtä sekä tuo arvoa omalle työlle. Todettiin, että strategiatyöhön asennoituu ja sitoutuu toisella tavalla, kun se on sitä ”omaakin arkea” Tunnistettiin myös se, että strategiatyö näyttäytyy joissain organisaation rooleissa aika kaukaiselta. Eräs haastateltava korosti tunteen merkitystä: on tunne, että on saanut olla vahvasti osallistumassa ja vaikuttamassa, ja vaikka ”ihmisethän voi unohtaa oikeasti tosi paljonkin asiaa, mutta se tunne yleensä säilyy.”

Kyllä mä oon kokenut sen tietyllä tavalla etuoikeutena, että pääsee olemaan mukana miettimässä niinkin tärkeitä asiaa kuin organisaation strategia -- kyllä mä sen koen, että on hienoa että pääsee olemaan mukana siinä. Se auttaa omassa työssä: Mun mielestä ymmärtää paremmin omaa työtä.

Osallistaminen koettiin tärkeäksi osaksi sitoutumisen ja yhteisen ymmärryksen rakentamista. Haastateltavat kuvasivat osallistumisen vahvistavan strategian omistajuutta ja lisäävän motivaatiota sen toteuttamiseen. Samalla nousi esiin strategiatyön kuormittavuus ja se, että osallistaminen ei aina ole mahdollista laajassa mittakaavassa. Tämä havainnollistaa strategisen osallistumisen jännitteitä, joihin myös SAP-tutkimus on kiinnittänyt huomiota (Pietilä ym., 2024; Jarzabkowski ym., 2021).

Ehdotuksia osallistamisen lisäämiseksi

Pohdintaa aiheutti se, onko henkilöstöä osallistettu organisaation strategiatyöhön tarpeeksi. Strategia olisi sitä enemmän organisaation yhteinen näkemys, mitä useampi siihen on päässyt tuomaan omaa näkemystään. Strategiaan sitoutuminen vahvistuisi myös strategiatyöhön osallistumisen kautta. Haastateltavat toivat esiin, että se voisi olla asia, jota strategiatyössä voisi jatkossa kehittää. Henkilöstön laajemman osallistamisen kautta voisi nousta esiin hiljaisia signaaleita, joita kaikkia ei välttämättä ennakoitavalla löydetä. Henkilöstön osallistamisen tulisi toteutua myös oikeassa vaiheessa, jotta se ei lipsahtaisi teennäisen osallistamisen puolelle.

Henkilöstön osallistaminen [voisi onnistua paremmin strategiatyössä]. Sitä saatetaan ehkä niinku pelätä, että tavallaan kun se pitää olla sitten kuitenkin semmoisen ylemmän johdon niin kun näkemys ja muuta, että mitä se tarkoittaa, jos henkilöstö osallistuu, osallistetaan, niin senkin voi tehdä monella tavalla -- Ja on tiettyjä strategian osa-alueita, esimerkiksi henkilöstöön liittyvät asiat, että se henkilöstö on niin kun hyvissä ajoin mukana ja sitä rakentamassa, niin sitouttaa siihen sen toteuttamiseen.

Ylipäätään osallistuttaisiin jo ennen kuin mitään tällaisia suuria linjauksia on tavallaan tehty -- Ei siinä vaiheessa, kun on jo kaikki piirretty paperille ja sitten se saattaa helposti mennä vähän semmoisen teennäisen osallistamiseen, että siihen ei pystytä oikeasti enää muuttamaan. -- Se kuitenkin täytyy huomioida se tietynlainen muutosjohtaminen siinä, että ollaan alusta asti sitä miettimässä. Sitten jos se sanotaan vähän liian sillä tavalla että ”Nytten vaan sitten rupeatte tekemään”, sitä hyötyä ei ymmärretä niin se ei varmasti johda sitten oikein mihinkään.

Myös erilaisia ehdotuksia, kuinka henkilöstöä voisi enemmän osallistaa, nousi esiin. Pohdittiin, kuinka sen voisi toteuttaa ketterästi ja kustannustehokkaasti. Erilaiset keskustelut voisivat olla siinä mahdollisia, mutta ne toki helposti veisivät näin isossa organisaatiossa todella paljon aikaa, mikä tietysti olisi pois organisaation ydintehtävän toteuttamiselta. Tunnistettiin, että henkilöstön osallistaminen tulisi tehdä resurssitehokkaasti esimerkiksi kyselyn kautta. Kyselyä olikin käytetty isommassa strategiapäivityskierroksessa vuonna 2018, johon johdannossa viittasinkin. Toisaalta todettiin, että ”on hyvä nähdä sitten se, että sillä on ihan iso hyöty sillä, että ne ihmiset on sitoutunut siihen tekemiseen. Että jos se strategia nytten saattaa olla monelle sellaista, että ”en mä pysty sanomaan siitä mitään, en mä muista”. Ja jos on tällä tasolla, niin sitten se, että on paloa siihen strategiaan jopa ja sen edistämiseen, niin se on aika kaksi eri tilannetta sitten.” Haastateltavat pohtivat myös ulkoisten sidosryhmien osallistamista organisaation strategiaprosessiin. Se nähtiin mahdollisuutena kehittää strategiatyötä.

Tavoitteiden vastuuhenkilöthän voivat käydä ihan niin paljon keskustelua omissa yksiköissä kun haluavat, mutta se on kohtuullisen raskasta lähtee kysymään koko henkilöstöltä. Mutta esimerkiksi 2018 oli koko henkilöstölle suunnattu kysely.

Mutta ehkä se myöskin, että ollaan aika iso toimija, niin se [henkilöstön osallistaminen] ei ole kauhean ketterää välttämättä. Se ei ole välttämättä ihan helppo toteuttaa. Ja se vaatii sitten myös sitä aikaa, mutta sitä tehdään toki -- jos ajateltaisiin että ihan yksilötasolla pystyisi osallistumaan niin se vaatii sitten tavallaan tämmöiseen yhteiseen keskusteluun osallistumisen. Se ei ole suoraan muutoin mahdollista, että tää on ehkä semmoinen [kehittämiskohde strategiatyössä]. Ehkä siihen ei ole edes valmista kauhean yksinkertaista konseptia olemassa, että en osaa oikeastaan sanoa, että mikä sen loppuviimeksi niin kun estää. Jollakin tasolla se toteutuu, mutta pitäisikö toteutua paremmin ja enemmän, niin se on varmaan semmoinen, mitä voisi jossakin välissä tarkastella.

Yhtenä strategiaprosessin kehittämiskohteena nähtiin siis laajempi osallistaminen strategiatyöhön. Haastateltavat myös pohtivat siihen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Mahdollisuuksina nähtiin erityisesti nykyistä laajempi keskijohdon osallistaminen sekä henkilöstön laajempi osallistaminen esimerkiksi kyselyn kautta. Pohdittiin myös sitä, että strategiatyöhön voisi tuoda mukaan organisaation tuoreimpia työntekijöitä haastamaan strategiaa ja katsomaan sitä uusin silmin, sillä ”paljon strategiassa keskiössä olevat ihmiset ovat hyvin pitkään meillä toimineita”. Osallistamisen suunnittelussa kannattaisi hyödyntää palvelumuotoilun ja asiakaslähtöisen kehittämisen menetelmiä. Toisaalta haasteena nostettiin esiin laajan osallistamisprosessin työläys.

Varmaan se, mitä pystyttäisiin ehkä jatkossa vielä tekemään, niin on se, että sitä seuraavaa johtotasoa, keskijohdon tasoa, jollakin tavalla vielä vahvemmin mukaan niihin keskusteluihin, jotta se sisäistäminen on vahvempaa vielä laajemmalla porukalla, niin se on ehkä se, mitä steppiä voisi vielä ajatella siinä prosessissa jollakin tavalla edistettäväksi. Mutta se, että kun meillä sitä keskijohtoa on... sitten siinä puhutaan jo sitten helposti vähintään sadasta henkilöstä niin sen fasilointi vaatii jo niin paljon työaikaa niin laajalta joukolta, että jossakin kohti se raja menee sitten joka tapauksessa.

Avainasemassa on se henkilöstön semmoinen, ehkä järkevä osallistaminen ja johdolta se pelko pois, että ei me anna kaikkia valtaa henkilöstölle ja nyt he päättää ja tästä tulee ihan mitä sattuu, vaan että se voidaan tehdä hyvin hallitusti ja järkevällä tavalla niin että siitä kaikki hyötyvät.

Yhteenvetoa osallistamisesta

Strategiatyöhön osallistuminen rakentuu siis kohdeorganisaatiossa kerroksittain. Osallistaminen strategiatyöhön ilmeni eri tavoin organisaation eri tasoilla. Ylin johto ja keskijohto ovat vahvasti mukana strategian suunnittelussa, toimeenpanossa ja seurannassa. Asiantuntijoiden ja henkilöstön osallistuminen oli puolestaan valikoivaa ja usein epäsuorempaa. Keskeisiä osallistamisen käytäntöjä olivat muun muassa työpajat, strategiaan liittyvät kehittämissryhmät sekä tavoiteasetannan prosessit. Osallistaminen ei ole siis systemaattista koko organisaation tasolla.

Osallistaminen on keskeinen elementti SAP-lähestymistavassa, sillä se määrittää, kuka pääsee tekemään strategiaa, ja millaisin valtaehdoin. Haastateltavien mukaan osallistaminen vahvistaa sitoutumista, ymmärrystä ja strategian jalkautumista. Osallistamisen esteenä nähtiin strategiatyön kuormittavuus ja epäselvyys siitä, missä vaiheessa ja millä tavalla osallistutaan. Tämä tuo esiin osallistamisen paradoksin (Pietilä ym., 2024): avoimuus ja kontrolli ovat jatkuvassa jännitteessä.

Osallistaminen koettiin onnistuneeksi etenkin silloin, kun se kytkeytyi konkreettiseen työpajatyöskentelyyn. Laajempi osallistaminen jäi kuitenkin usein rajoittuneeksi. Tämä tuo esiin SAP-lähestymistavan kysymyksen vallasta ja toimijuudesta: ketkä todella pääsevät osallistumaan strategiatyöhön ja millaisin ehdoin? Osallistaminen ei ole yksinomaan rakenteellinen ratkaisu, vaan myös kulttuurinen kysymys. Haastateltavien näkemyksissä

korostui tarve luoda organisaatiokulttuuri, jossa osallistaminen on systemaattista, tavoitteellista ja aidosti vaikuttavaa – ei pelkkä muodollinen ele.

5 YHTEENVETO

Tässä luvussa kokoan yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset ja pohdin niiden merkitystä Strategy as Practice (SAP) -tutkimusviitekehyksen näkökulmasta. Lisäksi esitän tutkimuksen kontribuutiot, sen rajoitteet sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja kehittämisehdotuksia käytännön strategiatyöhön.

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, miten strategiatyötä tehdään isossa suomalaisessa valtakunnallisessa julkisessa organisaatiossa. Lähestymistapa oli laadullinen, ja analyysi rakentui Strategy as Practice -viitekehyksen pohjalle. Tutkimuksen tulokset voidaan tiivistää kolmeen keskeiseen teemaan: strategiatyöprosessin eteneminen, strategiakeskustelut ja viestintä sekä osallistaminen.

Tutkielman tuloksena kohdeorganisaation strategiatyöprosessin etenemisestä voidaan todeta, että strategiaproessi kohdeorganisaatiossa on suunniteltu, mutta ei jäykkä. Vuosikellon ohjaama rytmi yhdistyy ketteriin elementteihin, joiden kautta toimintaympäristön muutoksiin voidaan reagoida. Prosessi rakentuu vaiheittain suunnittelusta toimeenpanoon ja seurantaan, mutta käytännössä eteneminen on iteratiivista ja soveltavaa. Tämä tukee SAP-näkökulman käsitystä strategiasta elävänä, sosiaalisesti rakentuvana tekemisenä (*praxis*) (Jarzabkowski ym., 2007).

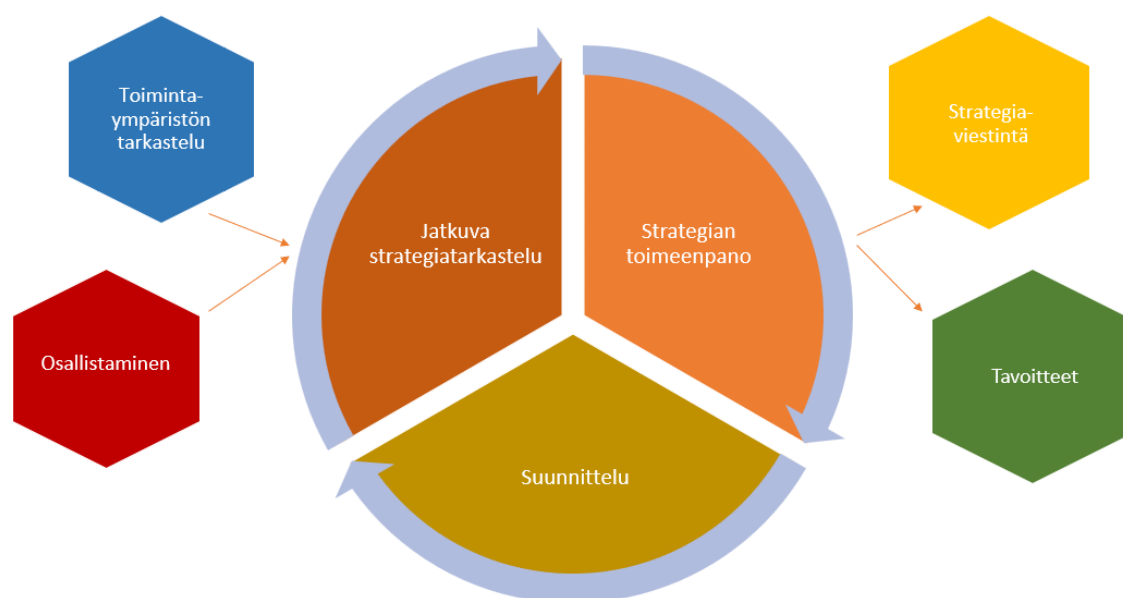
Toisekseen strategiakeskustelut ja viestintä kohdeorganisaatiossa näyttäytyy niin, että strategia jäsenyy paitsi suunnitelmana, myös puheena ja kielenä. Strategiadiskursseilla on keskeinen rooli strategian ymmärtämisessä, omaksumisessa ja toimeenpanossa. Strategiaviestintä toimii siltana strategian ja arjen työn välillä, mutta se edellyttää vuorovaikutusta ja yhteistä merkityksenantoa. Strategiakieli voi mahdollistaa osallistumista, mutta myös sulkea sitä pois – se on paitsi tiedon, myös vallan väline (Vaara ja Whittington, 2012; Mantere ja Vaara, 2008).

Ja kolmanneksi osallistamisesta kohdeorganisaatiossa: Strategiatyön osallistavuus rakentuu kerroksittain. Ylin ja keskijohto osallistuvat aktiivisesti, mutta muu henkilöstö osallistuu lähinnä välillisesti tavoitteiden ja työpajojen kautta. Osallistaminen koetaan tärkeänä

strategian ymmärtämisen ja sitoutumisen kannalta, mutta sen toteutuksessa on haasteita. Tämä ilmentää SAP-tutkimuksessa esiin nostettua osallistamisen jännitettä: kuka saa osallistua, miten, ja millä seurauksilla (Pietilä ym., 2024).

Tulosten mukaan strategiatyötä tehdään kohdeorganisaatiossa suunnitelmallisesti, aktiivisesti, ketterästi ja rullaavasti, jatkuvasti tarkastellen, keskijohtoa osallistaen, toimintaympäristön muutoksiin reagoiden, skenaariotyön avulla, tavoitteiden kautta toimeenpannan ja strategiaviestinnän tukemana. Yhteenvetona voidaan todeta, että strategiatyö kohdeorganisaatiossa on sekä suunnitelmallista että käytännöllistä, sekä diskursiivista että toiminnallista. Strategia muotoutuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa toimijoiden, strategisen tekemisen, käytäntöjen ja kielen kautta (*practitioners – praxis – practices*).

Kohdeorganisaation strategiatyön voi tähän tutkimukseen pohjautuen kuvata tällä alla olevalla yksinkertaistetulla kuviolla (kuvio 2), jossa on kuvattu strategiaproessiin kuuluva suunnittelu, jatkuva strategiatarkastelu sekä strategian toimeenpano niihin kuuluvine toimintaympäristön tarkasteluineen, osallistamisineen kuin tavoitteineen ja strategian viestimisineen.



Kuvio 2 Kohdeorganisaation strategiatyön kuvaus.

Kohdeorganisaation strategiatyö on jatkuvaa, eikä strategiaan siten tule kerralla suuria muutoksia. Organisaation joka vuotinen, tai jopa joka puolivuotinen, strategiatarkestelu alkaa sillä, että tarkastelu suunnitellaan strategisen tuen toimistossa. Strategiatyöhön osallistetaan henkilöt ylimmästä johdosta ja keskijohdosta. Tällä porukalla tehdään tarvittava toimintaympäristön tarkastelu ja päätetään strategian painopisteistä sekä strategisista tavoitteista. Kun strategiatarkestelu on tehty, siirrytään strategian toimeenpanovaiheeseen. Strategia toteutuu organisaation arjessa tavoitejohtamisen kautta strategiaviestinnän avulla.

Tämän pro gradu -tutkielman tuloksena akateemiseen tutkimuskeskusteluun on syntynyt kuvaus ison suomalaisen valtakunnallisen julkisen organisaation strategiatyöstä. Tutkielma tuo uutta ymmärrystä strategiatyön käytännöistä valtakunnallisessa julkisessa organisaatiossa. Tutkimuksen kontribuutio on empiirinen kuvaus siitä, miten SAP-lähestymistavan keskeiset elementit – käytännöt, toimijat ja välineet – ilmenevät suuressa julkisessa organisaatiossa. Aiempi SAP-tutkimus on usein keskittynyt yksityisen sektorin organisaatioihin tai kaupunkihallintoon; tämä tutkimus tuo uudenlaisen kontekstin valtakunnallisesta, hierarkkisesti johdetusta organisaatiosta. Työ täydentää SAP-kirjallisuutta erityisesti konkretisoimalla, miten strategia rakentuu käytännössä hierarkkisessa ja laajassa organisaatiossa, osoittamalla, miten strategiadiskurssi ja tavoitejohtaminen toimivat yhdistävänä mekanismina strategian ja arjen välillä, sekä tuomalla esiin osallistamisen monimuotoisuuden ja jännitteet julkisessa kontekstissa. Tutkimus syventää ymmärrystä siitä, miten strategian tekeminen ei ole pelkästään ylhäältä alas ohjautuva prosessi, vaan jatkuva käytäntöjen, puheen ja osallistumisen kudelma.

Vaikka kohdeorganisaation strategiatyö näyttäytyi hyvin organisoituna, siihen liittyi myös kehittämistarpeita. Haasteita liittyi osallistamisen rajallisuuteen, strategisen viestinnän yhdenmukaisuuteen ja siihen, miten tavoitteet todella muuttuvat toiminnaksi. Tämä korostaa SAP-näkökulmassa keskeistä ajatusta siitä, että strategian onnistuminen ei riipu vain suunnittelusta, vaan myös käytännön toteutuksesta ja toimijoiden merkityksenannosta. Tulosten perusteella voidaan esittää myös kehittämissuhteita kohdeorganisaation strategiatyön tueksi. Näitä ovat osallistamisen vahvistaminen, yhteisen strategiadiskurssin kehittäminen edelleen sekä käytännön ja strategian kytkeminen entistäkin vahvemmin. Osallistamisen vahvistamisessa kohdeorganisaation kannattaisi etsiä uusia tapoja ottaa henkilöstöä mukaan myös strategian toimeenpanon ja arvioinnin vaiheissa.

Strategiadiskurssin edelleen kehittämiseksi tulisi panostaa jatkossakin sellaiseen viestintään, joka rakentaa jaettua ymmärrystä strategiasta. Käytännön ja strategian kytkemisessä tiukemmin toisiinsa on varattava aikaa ja tilaa strategian ja arjen työn nivomiseksi yhteen tavoitteellisesti ja toistuvasti.

Peilattaessa tämän tutkimuksen tuloksia aikaisempaan Strategia käytäntönä -tutkimuskeskusteluun voidaan todeta, että kohdeorganisaation strategiatyössä voidaan tunnistaa SAP-lähestymistavan keskeisiä kategorioita. Näitä pyrin analysoimaan teorian valossa seuraavaksi.

SAP korostaa strategian tekijöitä (*practitioners*) tutkimalla, ketkä tekevät strategiaa. SAP-tutkimuksessa korostuu nimenomaan osallistamisen merkitys. Sen kautta strategia ja sen tavoitteet integroituvat aidosti osaksi organisaation tekemistä. Kohdeorganisaatiossa strategiaa tekee pääasiassa organisaation ylin johto, mutta siihen osallistetaan myös keskijohtoa ja jonkin verran henkilöstöä lähinnä tiimien ja yksilöiden oman tavoitetyöstön kautta. Viisi vuotta sitten tehdyn laajemman strategiapäivityksen yhteydessä henkilöstöä osallistettiin strategiatyöhön laajemminkin kyselyn kautta sekä osallistamalla osaa työtä ohjaavia tahoja sekä esihenkilöitä jonkin verran työpajatyöstöön. Sen jälkeen kohdeorganisaatiossa on toteutettu vuosittain, tai jopa puolivuositain, jatkuvana ketterää strategiataarkastelua, johon on osallistunut huomattavasti pienempi joukko, joka koostuu ylimmästä johdosta ja keskijohdosta.

Tutkimukseni tulokset osoittavat, että osallistuminen strategiaprosessiin on kohdeorganisaatiossa tärkeä osa strategiatyötä. Strategian suunnitteluvaiheessa osallistuminen tapahtuu pääosin johdon ohjaamana, mutta toimeenpanovaiheessa se laajenee koskemaan laajempaa henkilöstöä. Osallistumisen laatu ja aktiivisuus vaihtelevat kuitenkin riippuen siitä, miten selkeästi prosessin hallinta on järjestetty ja miten avoimesti osallistumismahdollisuuksista viestitään.

Kun strategiatyötä tehdään tällä tavalla jatkuvana, laaja strategiatyöhön osallistaminen on haastavaa. Se pitäisi pystyä tekemään optimaalisesti: tarpeeksi laajasti ja ketterästi mutta tehokkaasti niin, että siihen käytettävästä ajasta saataisiin myös maksimaalinen hyöty. Tässä voitaisiin esimerkiksi hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä nykyistä laajemmin. Vaihtoehtoja henkilöstön laajemmalle osallistamiselle voisi olla koko henkilöstölle

suunnattu kysely tai esimerkiksi jollekin henkilöstötutannalle toteutettu haastattelututkimus. Kuten johdannossa kuvasin, koko henkilöstölle suunnattu kyselytutkimus osoitti paljon osallistumattomuutta ja tietämättömyyttä strategiasta, kun taas tähän tutkimukseen valikoituneet haastateltavat olivat hyvinkin sisällä strategiassa. Tietoisuuden lisääminen strategiasta ja osallistaminen sitouttaisi henkilöstöä entisestään organisaation strategiaan.

Tämä voisi osaltaan myös keventää strategiatyön kuormittavuutta heidän osaltaan, jotka siihen vahvasti organisaatiossa normaalisti osallistuvat. Toisaalta osallistamisessa ja sen suunnittelussa pitää kiinnittää huomiota siihen, miten osallistuminen strategiatyössä todellisuudessa toteutetaan niin, että osallistujille syntyy aito vaikuttamisen kokemus tilanteessa, jossa lähellekään kaikki ideat tai asiat eivät päädy lopulliseen strategiaan. Kun strategiaa päivitetään kohdeorganisaation tavoin jatkuvasti, strategiaan ei tule kerralla kovin suuria muutoksia. On helppo todeta, että henkilöstön pitäisi laajasti osallistua strategiatyöhön, mutta haaste on siinä, miten se toteutetaan hyvin. Jos esimerkiksi joku monesta strategiatyöhön osallistuvasta kokisi jonkin asian itselle erityisen tärkeäksi, mutta strategisen kokonaisuuden kannalta tämä asia olisi mitätön, eikä se siten päätyisikään organisaation strategiaan, niin osallistujalle saattaa syntyä kokemus, ettei hän ole oikeasti päässyt osallistumaan strategiatyöhön, vaan häntä on vain näennäisesti osallistettu siihen.

Laajempaa strategiatyöhön osallistamista kohdeorganisaatiossa on kuitenkin syytä pohtia. Kuten kappaleessa 2.3 todettiin, osallistavalla strategiaprosessilla on merkittäviä myönteisiä vaikutuksia strategian viemiseen käytäntöön. Sen avulla organisaation jäsenet hahmottavat strategian, sen toteutuksen ja itse käsitteen aiempaa yhtenäisemmin. Osallistava lähestymistapa vahvistaa ja yhdenmukaistaa henkilöstön käsitystä siitä, että strategian laatiminen ja toimeenpano ovat kiinteä osa arjen toimintaa. Lisäksi se edistää yhteisen merkityksen luomista ja toimivien käytäntöjen jatkuvaa kehittämistä. Osallistavuus tukee myös strategiaan liittyvää arjen keskustelua ja sen juurtumista organisaation toimintaan. Tutkimukset osoittavat myös, että osallistava strategiaprosessi vaikuttaa strategian sisältöihin. Se edistää strategisten teemojen syvällistä analyysiä ja tukee skenaarioiden avulla tapahtuvaa strategista pohdintaa. Lisäksi osallistamisen kautta strategia alkaa juurtua osaksi arkea jo suunnitteluvaiheessa, mikä vahvistaa sen yhteyttä henkilöstön perustehtäviin. Osallistavuudella on myös myönteinen vaikutus sekä henkilökohtaisten että organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Kuitenkin haastateltavani kokivat, että strategiatyöhön osallistaminen on onnistunut kohdeorganisaatiossa hyvin ja strategiatyöhön osallistuu monipuolisesti tekijöitä. Toisaalta tuotiin esiin, että ainakin esihenkilöitä tai laajemminkin henkilöstöä voisi osallistaa strategiatyöhön nykyistä enemmänkin ja tämä nähtiinkin yhtenä organisaation strategiatyön kehittämiskohteista. Kohdeorganisaatiossa strategiatyöhön osallistaminen ei automaattisesti tavoita tai kosketa kaikkia organisaation jäseniä. Osallistumisen vaikutus strategiaan sitoutumiseen tunnistettiin. Myös ulkoisten sidosryhmien mahdollista osallistamista organisaation strategiatyöhön pohdittiin. Kuitenkin verrattain pienen porukan osallistuminen strategiatyöhön mahdollistaa sen, että strategiatarkastelua voidaan tehdä ketterästi vuosittain tai jopa puolivuosittain. Tämä jatkuva, ketterä strategiatarkastelu nähtiin organisaation strategiatyön vahvuutena. Kohdeorganisaatiossa strategiatyön toteutuksesta, suunnittelusta, fasilitoinnista ja viestinnästä vastaa tätä varten perustettu toiminto, mikä koettiin hyväksi ratkaisuksi.

Toisaalta SAP tarkastelee strategisia käytäntöjä (*practice*). Nämä voivat olla muodollisia (strategiaprosessi, kokoukset, työkalut) tai epämuodollisia käytäntöjä (rutiinit, puhetavat). Yksi esimerkki strategiatyössä käytetystä käytännöstä on skenaariotyö. Kohdeorganisaation strategiatyössä hyödynnetään skenaariotyötä varsin laajasti ja sen koettiin onnistuneen hyvin. Strategiaprosessin koettiin toimivan hyvin. Tosin ketterä strategiatarkastelu tarkoittaa käytännössä sitä, että strategiatyö on jatkuvaa ja tavallaan käynnissä lähes koko ajan ja se omalla tavallaan kuormittaa siihen osallistuvia henkilöitä. Toisaalta se tarkoittaa sitä, että organisaation strategia elää ajassa ja on tuore. Strategiaprosessin etenemistä kuvattiin sujuvaksi ja suunnitelluksi. Strategiatyöpajoja järjestetään eri kokoonpanoilla ja eri tavoin: livenä, Teamsilla ja hybridikokouksina.

SAP-tutkimuksessa tarkastellaan strategista toimintaa ja sitä, miten strategia toteutuu käytännössä. Se tarkoittaa yksilöiden ja organisaatioiden todellisia toimia strategiatyössä (*praxis*) ja se voi tapahtua kokouksissa, neuvotteluissa, sähköpostiviestinnässä tai jopa arkipäiväisissä keskusteluissa. Kohdeorganisaatiossa strategian toimeenpano tapahtuu vahvasti tavoitteiden ja tavoitejohtamisen kautta. Jokaiselle organisaation tiimille johdetaan tavoitteet yksikön tavoitteista, jotka puolestaan on johdettu organisaation strategisista tavoitteista. Jokaisen työntekijän omat henkilökohtaiset tavoitteet puolestaan peilautuvat oman tiimin tavoitteisiin. Sitä kautta organisaatio on onnistunut strategian toimeenpanossa. Se, että tavoitteiden toteutumista myös seurataan, on edesauttanut strategian toteutumista.

Vahva tiedolla johtaminen, jota organisaatio on viime vuodet kehittänyt voimakkaasti, on auttanut osaltaan tässä strategian toimeenpanossa ja tavoitejohtamisessa. Toisaalta myös panostaminen osaamisen kehittämiseen edesauttaa organisaation strategian toteutumista. Tämän takana ovat organisaation määrittämät strategiset kyvykkyydet, joita on päätetty kehittää.

Lisäksi SAP-lähestymistapa tutkii strategian kontekstia, eli sitä, missä strategiaa tehdään. SAP korostaa, että strategia ei tapahdu tyhjiössä, vaan aina tietyssä ympäristössä (esim. organisaatio, toimiala, kulttuuri). Nämä eri kontekstit vaikuttavat siihen, millaisia käytäntöjä suositaan ja miten strategiaa tehdään. Toimintaympäristön laaja ja syvälinen tarkastelu sekä ennakointi näyttelevätkin suurta roolia kohdeorganisaation strategiatyössä. Kohdeorganisaatio on riippuvainen poliittisesta ohjauksesta ollessaan julkinen organisaatio. Yhtenä organisaation strategiatyön haasteena koettiin poliittisen ohjauksen ennustamattomuus. Kiristynyt valtion taloudellinen tilanne on vaikuttanut vahvasti myös kohdeorganisaation budjettiin ja vaikuttaa sitä kautta myös strategiatyöhön ja esimerkiksi priorisointiin.

Yhteinen keskustelu strategiasta nähtiin todella tärkeänä. Strategiadiskurssin kuvattiin kehittyneen viime vuosina paljon ja koettiin, että on panostettu siihen, että strategisista tavoitteista vastaavat osaavat puhua strategiasta samalla tavoin ja ymmärtävät strategian samalla tavoin. Strategiaviestintään on panostettu ja sitä on kehitetty, ja tämän koettiin vaikuttaneen positiivisesti myös strategian toimeenpanoon sekä yleiseen strategiaymmärrykseen organisaatiossa. Strategiaviestintää tehdään voimakkaasti tavoiteviestinnän kautta, missä organisaation nähtiin erityisesti kehittyneen ja onnistuneen.

Tutkimukseni tulokset osoittavat, että strategia toimii kohdeorganisaatiossa ohjaavana suunnitelmana. Kokemus strategiasta on vahvasti sidoksissa siihen, miten sitä kuvataan ja viestitään. Strategiadiskurssi muokkaa organisaation jäsenten ymmärrystä siitä, mitä strategia tarkoittaa ja miten he voivat siihen osallistua. Tämä korostaa strategiadiskurssin merkitystä strategiatyön onnistumiselle.

Tutkimuksen aineisto kerättiin yhdessä organisaatiossa, ja osallistujat edustivat pääasiassa asiantuntija- ja johtotasoa. Tulokset rakentuvat näiden näkökulmien varaan, eikä niitä voi yleistää suoraan muihin organisaatioihin tai julkisiin toimijoihin. Lisäksi tutkijan oma asema

organisaatioissa mahdollisti syvän ymmärryksen, mutta toi mukanaan myös refleksiivisyyden vaatimuksen.

Tutkimukseen valikoituneet haastateltavat pystyivät tarkastelemaan organisaation strategiatyötä monesta eri näkökulmasta käsin. He edustivat sekä kokemusta että uudempaa organisaation jäsentä ja heistä osa on tarkastellut kohdeorganisaation strategiatyötä hyvin läheltä useamman vuoden ajan, osa kauempaa lyhyemmän ajan ja osalla on kokemusta strategiatyöstä muissa organisaatioissa. Toisaalta suurin osa haastateltavista on aktiivisesti mukana strategiatyössä, joten heidän subjektiivinen näkemyksensä osallistamisesta on varmastikin hieman erilainen, mitä se olisi kysyttäessä osallistamisesta alimmalta johdolta tai muilta rooleilta. Haastateltavat työskentelivät myös eri rooleissa. Haastateltavien joukossa ei ollut yhtään tekijää asiakasrajapinnasta, mitä pohdin haastateltavia valitessani. Organisaatioissa strategiatyöhön osallistaminen ei kuitenkaan ulotu virkailijatasolle juuri muuten kuin strategiaviestinnän ja tavoitejohtamisen kautta, joten totesin, että silloin strategiaymmärrys voi jäädä sen verran pintapuoliseksi, että tämänkaltaiseen tutkimushaastatteluun osallistuminen ei välttämättä tuota lisäarvoa tutkimukseen. Toisaalta se voisi olla hyvä jatkotutkimusaihe: Tutkia sitä, kuinka suuren julkisen organisaation strategiatyö koetaan ja nähdään asiakasrajapinnan tai operatiivisen tason henkilöstön näkökulmasta.

Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi olla tarkastella lähemmin jotain tiettyä strategista painopistettä ja sen kehittymistä. Itse asiassa minulla oli haastattelukysymyksissä kysymyksiä liittyen yhteen organisaation strategisista painopisteistä (asiakaslähtöisyys), mutta totesin tutkimuksen edetessä, että jätän sen näkökulman tarkastelun seuraavaa tutkimusta varten ja rajaan tämän tutkimuksen koskemaan organisaation strategiatyötä yleisemmin. Muuten tämän tutkimuksen fokus olisi laajentunut liiaksi.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena voisi olla mielenkiintoista tehdä strategiatyön vertailututkimusta strategiatyöstä toiseen organisaatioon. Vertailuorganisaatio voisi olla myös julkinen organisaatio, muttei sen välttämättä tarvitsisi olla. Se voisi olla esimerkiksi saman kokoluokan organisaatio yksityisellä sektorilla. Olisi mielenkiintoista joko tarkastella ja vertailla osallistamismalleja tai sitten jonkin saman strategisen painopisteen edistämistä eri organisaatioissa. Yhtenä tutkimuskysymyksenä voisi olla se, miten löydetään

optimaalinen osallistumisen määrä, jolloin verrattaisiin käytettyä työaikaa siitä saatavaan hyötyyn.

Myös tarkempi strategiadiskurssin tarkastelu esimerkiksi strategiadokumenttien, viestintäkanavien ja johdon puheenvuorojen tasolla olisi mielenkiintoista.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, miten strategiatyötä tehdään suuressa suomalaisessa valtakunnallisessa julkisessa organisaatiossa. Tutkimuksen tulokset rakentavat monipuolisen ja yksityiskohtaisen kuvan strategiatyön käytännöistä, haasteista ja mahdollisuuksista Strategy as Practice -viitekehysessä.

LÄHTEET

- Aaker, D. (1994). *Strategic Market Management*. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Aaltonen, P. & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems* 13, 6, 415–418.
- Alasuutari, P. (2019). *Laadullinen tutkimus 2.0* (5. p.). Tampere: Vastapaino.
- Alharthy, A., Rashid, H., Pagliari R. & Khan F. (2017). Identification of Strategy Implementation Influencing Factors and Their effects on the Performance. *International Journal of business and Social Science* 8, 1, 34-44.
- Baker, D. P. (2007). *Strategic Change Management in Public Sector Organisations*. Oxford: Elsevier Science & Technology.
- Balogun, J., Best, K. & Lê, J. (2015). Selling the Object of Strategy: How Frontline Workers Realize Strategy through their Daily Work. *Organization Studies*, 36(10) 1285– 1313.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (Third edition.). Sage Publications.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B. & Ilic, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.
- Bruhn, J., Zajac, G., & Al-Kazemi, A. (2001). Ethical Perspectives on Employee Participation in Planned Organizational Change: A Survey of Two State Public Welfare Agencies. *Public Performance & Management Review* 25, 2, 208–228.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Fifth edition. John Wiley & Sons.

- Burr, V. (2015). *Social Constructionism*. Third Edition. London & New York. Routledge.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z. & Halevi M. (2008). Does participatory decision-making in top management teams enhance decision effectiveness and firm performance? *Personnel review* 38, 6, 696-714.
- Carter, C., Clegg R., Kornberg, M. (2008). Strategy as practice? *Strategic organization*. 6, 1, 83-99.
- Collis, D. J. & Rukstad, M. G. (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82–90.
- Egels-Zandén, N. & Rosén, M. (2015). Sustainable strategy formation at a Swedish industrial company: bridging the strategy-as-practice and sustainability gap. *Journal of Cleaner Production*, 96, 139–147.
- Einola, S. & Kohtamäki, M. (2015). *Osallistava strategiaproessi kunnassa*. Vaasan Yliopisto.
- Einola, S. & Kohtamäki, M. (2016). Sosiomateriaalisten käytäntöjen rooli kuntaorganisaation strategiatyössä. *Hallinnon tutkimus*. Vol. 35, Nro 3.
- Engert, S. & Baumgartner, R. (2015). Corporate sustainable strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production* 113, 822–834.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research*. 2nd edition. Sage Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (8. p.). Tampere: Vastapaino.
- Gioia, D.A & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal* 12, 6, 433–448.

Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. & Putnam, L. (2004). Introduction: Organizational discourse: Exploring the field. Teoksessa: The Sage Handbook of Organizational Discourse, 1–36. Toim. David Grant, Cynthia Hardy, Cliff Oswick & Linda L. Putnam. London: Sage Publications Ltd.

Grant, R. (2018). Contemporary Strategy Analysis. Hoboken, New Jersey. Wiley & Sons.

Hatch, M. & Yanow, D. (2009). Organization Theory as an Interpretive Science. The Oxford Handbook of Organization Theory. 1–672.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hoffjann, O. (2021). Between strategic clarity and strategic ambiguity – oscillating strategic communication. Corporate Communications: An International Journal 27, 2 284-303.

Huhtinen, A-M., Kolttola, E. & Westling, J. (2010). Strategia käytäntönä. Johdatus jalkautuksen tutkimukseen. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisusarja 3/2010.

Hämäläinen, V. & Maula, H. (2004) Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Ikävalko, H. & Aaltonen, P. (2001). Middle Managers Role in Strategy Implementation – Middle Managers View. 17th EHOS Colloquium July 5-7, Lyon, France.

Ikävalko, H. & Aaltonen, P. (2002). Implementing strategies successfully. Integrated Manufacturing Systems, 13, 6, 415-418.

Jarzabkowski P., Kavas M., and Krull E. (2021). It's Practice. But is it Strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality. Organization Theory, 2: 1-13.

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

Jarzabkowski, P., Dowell, G. W., & Berchicci, L. (2021). Strategy and organization scholarship through a radical sustainability lens: A call for 5.0. *Strategic Organization*, 19(3), 449–455.

Jarzabkowski, P., Kavas, M. & Krull, E. (2021). It's Practice. But is it Strategy? Reinvigorating strategy- as-practice by rethinking consequentiality. *Organization Theory*, 2: 1–13.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. SAGE Publications Ltd.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge university press, Cambridge.

Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view? *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22.

Juhila, K. (2021). *Teemoittelu*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

Juholin, E. (2008) *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki, WSOY.

Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2020). Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet. *Media & Viestintä* 43,1, 79–99.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö - strateginen investointi? 1. painos*. Helsinki: Kauppakamari.

Kamensky, M. (2014) *Strateginen johtaminen, menestyksen timantti*. Alma Talent.

Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kanter, R.M. (2017). Smart leaders focus on strategy execution first and strategy second. Harvard business review.

Kaplan, R. S. & Norton D. P. (2008). Mastering the Management System. Harvard Business review.

Karlöf, B. (1996). Strategia – suunnitelmasta toteutukseen. WSOY.

Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M., & Rönkkö, M. (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organizational learning within the relationship between strategic planning and company performance. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 18, 2, 159–178.

Koski, L. (2020). Teksteistä teemoiksi. Dialoginen tematisointi. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 157–172.

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

Kozlowski, S. & Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. Psychological Science in the Public Interest, 7, 77–124.

Knight, E., Daymond, J., & Paroutis, S. (2020). 'Design-led strategy: how to bring design thinking into the art of strategic management', California Management Review, 62/2: 30–52.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) (2007). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Laine, P-M. (2009). Työkäytännöt strategiana – vaihtoehto strategiatutkimukseen (Workpractices as strategy – An alternative to Strategy as Practice Research). *Hallinnon tutkimus* (The Finnish Journal of Business Economics), 58, 3–4, 181–206.

Laine, P-M., Katila, S., & Salmi, P. (2017). Kirkon strategia kerronnallisena käytäntönä – Kamppailu strategiatyöstä ja strategian sisällöstä. *Hallinnon tutkimus*, 36(2), 104–117.

Laine, P-M. & Vaara, E. (2025). Participation in Strategy Work. In Damon Golsorkhi, Linda Rouleau, David Seidl & Eero Vaara (eds.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press, 3rd edition, 655-674.

Laine, P-M. & Vaara, E. (2011). Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Saku Mantere, Kimmo Suominen ja Eero Vaara (toim.) *Toisinajattelua Strategisesta Johtamisesta*. WSOY: Helsinki, 29–42.

Laine, P-M. & Vaara E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*. Volume 60(1): 29–58.

Lincoln, YS. & Guba, EG. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357–366.

MacKay, B., Chia, R. & Nair, A. K. (2021). Strategy-in-Practices: A process philosophical approach to understanding strategy emergence and organizational outcomes. *Human Relations*, 74/9: 1337–1369.

Mantere, S. & Vaara, E. (2008). On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, 19/2, 341–358.

Mantere S. & Whittington R. (2021). Becoming a strategist: The roles of strategy discourse and ontological security in managerial identity work. *Strategic Organization*, 19/4: 553–578.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept 2; Another look at why organizations need strategies. *California Management Review*, 30, 1, 25–32.

Pekkala, K., & Luoma-aho, V. (2019). Osallistava viestintä. *ProComma Academic*, 14–27.

Pekkola, E., Haveri, A. & af Ursin, K. (2016). Julkisen hallinnon tehtävä, olemus, päämäärä ja arvot. Teoksessa I. Nyholm, J. Stenvall, J. Airaksinen, E. Pekkola, A. Haveri, K. af Ursin & S. Tiihonen, (toim.) *Julkinen hallinto Suomessa* (s. 17–29). Helsinki: Tietosanoma.

Pietilä, H., Laari-Salmela, S. & Puhakka, V. (2024). Participating By Choice or Command? When Ideals of Stakeholder Engagement Clash With a Prevailing Strategy Discourse. *Business & Society* 1–34.

Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Anu Puusa, Pauli Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European journal of social theory* 5(2), 243–265.

Roos, J., Bart, V. & Matt, S. (2004). Playing seriously with strategy. *Long Range Planning*, 37, 549-568.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

Salih, A., Doll, Y. (2013). A Middle Management Perspective on Strategy Implementation. *International Journal of Business and Management*, 8, 22, 32-39.

Schweiger, S., Stouten, H. & Bleijenbergh, I. (2018). A System Dynamics Model of Resistance to Organizational Change: The Role of Participatory Strategies. *Systems Research and Behavioral Science*, 35, 658-674.

Seidl, D., Shenghui Ma, S. & Splitter, V. (2024). What makes activities strategic: Toward a new framework for strategy-as-practice research. *Strategic Management Journal*, 2024, 1–25.

Sorsa, V. (2011). Kun strategia tuli kaupunkiin: kuntasektori strategiatyön areenana. Teoksessa Saku Mantere, Kimmo Suominen ja Eero Vaara (toim.) *Toisinajattelua Strategisesta Johtamisesta*. WSOY: Helsinki, 138–151.

Sorsa, V., Pälli, P., Vaara, E. & Peltola, K. (2010). Strategia mahdollisuutena ja ongelmana kuntaorganisaatiossa: Kielestä, kommunikaatiosta ja vallasta. *Hanken school of economics Research Reports*, 70.

Sorsa, V., & Vaara, E. (2020). How can pluralistic organizations proceed with strategic change? Rhetorical arguments and moves to reveal, conceal, or bypass underlying value conflicts. *Organization Science*, 31(4), 797-1051.

Splitter, V., Jarzabkowski, P. & Seidl, D. (2023). Middle Managers' Struggle Over Their Subject Position in Open Strategy Processes. *Journal of Management Studies* 60:7.

Suhonen, T. (2013). Elävä strategia vaatii vuorovaikutusta. *Mercurius* 4/2013. Turun kauppakorkeakoulu.

Thomas, R. & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 322—331.

Thompson, A. & Strickland, A. (2003). *Strategic Management, Concepts and Cases*. New York. McGraw-Hill/Irwin.

Truss, C., Mankin, D. & Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. New York, Oxford University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uud. laitos)*. Helsinki: Tammi.

Vaara, E. & Rantakari, A. (2024). How Orchestration Both Generates and Reduces Polyphony in Narrative Strategy-Making. *Organization Studies* 2024, Vol. 45(2) 319–345.

Vaara, E. & Whittington, R., (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), pp. 285–336.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Massalin, L. & Kalin, R. (2010). *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset*. Espoo, Painotalo Redfina Oy.

Vilkkä, H. (2021). *Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos*. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

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

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

Zeynep, A. (2017). Asking questions with reflexive focus: A tutorial on designing and conducting interviews. *Journal of Consumer Research*, 44 (4): 939–948.