



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Osallistumisen paradoksi turvallisuuskriittisessä strategiatyössä

Strateginen toimijuus, vastuu ja käytännöt viranomaisorganisaatiossa

Johtaminen
Pro gradu -tutkielma

Nina Viskuri

11.02.2026
Lapin yliopisto

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Osallistumisen paradoksi turvallisuuskriittisessä strategiatyössä:
strateginen toimijuus, vastuu ja käytännöt viranomaisorganisaatiossa

Tekijä: Nina Viskuri

Koulutusohjelma/oppiaine: YTM, johtaminen

Ohjaaja: Pikka-Maaria Laine

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 63

Vuosi: 2026

Tiivistelmä

Tutkimus tarkastelee strategiatyötä turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa (HRO) hyödyntäen Strategy-as-Practice -viitekehystä analyttisena linssinä. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten strateginen toimijuus rakentuu strategian tekemisen käytännöissä ja tilanteissa sekä millaiseksi osallistumisen, vallan ja vastuun välinen suhde muodostuu hierarkkisessa ja normiohjatussa toimintaympäristössä. Tarkastelu perustuu kriittiseen suhtautumiseen osallistumisen normatiiviseen ihanteeseen, jonka mukaan osallistumisen laajentaminen johtaisi suoraviivaisesti strategisen vaikutusvallan kasvuun.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena turvallisuuskriittisessä organisaatiossa. Aineisto on laaja ja monimenetelmäinen, koostuen 30 puolistrukturoidusta haastattelusta sekä yhteensä 276 sivusta dokumenttiaineistoa, joka sisältää kokous- ja työpajamateriaaleja, A3-kehittämisdokumentteja sekä tutkijan kenttäpäiväkirjamerkintöjä. Aineisto analysoitiin abduktiivisesti tarkastelemalla strategiatyön käytäntöjä (practices), toimijoita (practitioners) ja tekemisen tilanteita (praxis) suhteessa institutionaalisiin reunaehtoihin (institutional constraints, IC).

Tulokset osoittavat turvallisuuskriittisen strategiatyön paradoksin. Strategiatyö avautuu osallistaviin käytäntöihin ja osallistuminen koetaan henkilöstön keskuudessa merkitykselliseksi, mutta strateginen päätösvalta säilyy rakenteellisesti rajattuna. Analyysi tuo esiin strategisen toimijuuden epäsymmetrian: uudet käytännöt jakavat toimeenpanovastuuta ja operatiivista riskiä, mutta juridinen virkavastuu ja strateginen vaikutusvalta eivät siirry osallistumisen mukana. Strategiset artefaktit ja päätöksentekoa ohjaavat rytmit toimivat prosessissa valikoivina mekanismeina, jotka rajaavat, mitkä tulkinnot voivat vakiintua strategisiksi ratkaisuuksi.

Teoreettisesti tutkimus kontribuoi Strategy-as-Practice -tutkimukseen mallintamalla osallistuvan ymmärryksen laajenemisen ja rajatun strategisen liikumavaran välisen suhteen. Lisäksi tutkimus osoittaa, kuinka turvallisuuskriittisen toimintaympäristön institutionaaliset reunaehdot rajaavat strategista toimijuutta osallistavista käytännöistä huolimatta.

Strategisen toimijuuden rajat määrittyvät osin jo ennen osallistavia käytäntöjä institutionaalisten ennakoheitojen, kuten normiohjauksen, lakisääteisen vastuun ja turvallisuusriskin hallinnan kautta.

Avainsanat: strategia käytäntönä, osallistuminen, strateginen toimijuus, epäsymmetrinen toimijuus, turvallisuuskriittinen organisaatio (HRO), institutionaaliset reunaehdot

Sisällysluettelo

1 Johdanto	5
1.1 Strategiatyö turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa	5
1.2 Strategia käytäntönä turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa	6
1.3 Tutkimusasetelma ja aineiston rajaus	6
1.4 Tutkimuksen kontribuutio	8
1.5 Tutkielman rakenne	8
2 Teoreettinen viitekehys	9
2.1 Strategia käytäntönä (Strategy-as-Practice)	9
2.1.1 Kolme P:tä: practices, practitioners, praxis	10
2.1.2 Strategy-as-Practice-tutkimussuuntauksen kehitys ja painotukset	11
2.2 Osallistuminen ja strateginen toimijuus	12
2.3 Kokous-, viestintä- ja johtamiskäytännöt strategiatyön paikkoina	13
2.3.1 Kokoukset ja työpajat strategian tekemisen paikkoina	14
2.3.2 Viestintä ja strategisen toimijuuden rajat	15
2.4 Synteesi: teoreettinen lähtökohta ja analyysin ohjaavat käsitteet	16
3 Tutkimuskonteksti: strategiatyö turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa	17
3.1 Turvallisuuskriittinen viranomaisorganisaatio	17
3.2 Toimintaympäristö ja rakenne	18
3.3 Toimijapositionien roolit ja vastuun jakautuminen	19
3.4 Kontekstin analyttinen rooli tutkimuksessa	20
4 Tutkimusote, aineisto ja analyysilogiikka	21
4.1 Tutkimusote ja Strategy-as-Practice analyttisenä linssinä	21
4.2 Aineisto ja aineiston muodostuminen	22
4.3 Aineiston analyysi ja analyysirakenne	29
4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökohdat	33
5 Strategiatyön käytännöt turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa	35
5.1 Strategiatyön keskeiset käytännöt case-organisaatiossa	36
5.2 Strategiatyön rytmi ja toistuvuus	38
5.3 Artefaktit strategiatyön ohjaajina	39
5.4 Yhteenveto: strategia käytäntöinä	40
6 Strateginen toimijuus ja osallistumisen rajautuminen strategiatyön käytännöissä	41
6.1 Osallistuminen strategiatyöhön: ketkä pääsevät mukaan ja miten	41
6.2 Epäsymmetrinen toimijuus strategiatyön arjessa	44
6.3 Institutionaaliset reunaehdot: vastuu ja riski toimijuuden määrittäjinä	47
6.4 Yhteenveto: strateginen toimijuus turvallisuuskriittisessä kontekstissa	49

7 Johtopäätökset	51
7.1 Turvallisuuskriittisen strategiatyön paradoksi	51
7.2 Teoreettinen kontribuutio: Osallistuvan ymmärryksen ja rajatun strategisen liikkumavaran suhde	55
7.3 Johtamisen ja strategiatyön käytännön seuraukset	57
7.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimus	59
Lähteet	61

1 Johdanto

1.1 Strategiatyö turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa

Julkisen sektorin strategiatyötä ohjaavat samanaikaisesti tuloksellisuuden, vastuullisuuden ja julkisen arvon tuottamisen vaatimukset (Bryson ym., 2014). Turvallisuuskriittisissä julkisissa organisaatioissa strateginen päätöksenteko kytkeytyy kuitenkin poikkeuksellisen tiukkoihin rakenteellisiin reunaehtoihin. Toiminnan seuraukset ulottuvat välittömästi organisaation ulkopuolelle ihmisten turvallisuuteen, ja vastuu on sidottu lainsäädäntöön, normiohjaukseen ja institutionaalisiin velvoitteisiin. Institutionaalinen kehys asettaa väistämättömiä rajoja sille, miten ja missä vaiheessa strategista päätöksentekoa voidaan hajauttaa.

Strategiatyössä osallistavat käytännöt, kuten kehittämispäivät ja yhteiset työpajat, ovat aineiston perusteella yleistyneet ja kytkeytyvät henkilöstön myönteisiin kokemuksiin. Henkilöstö saa laajemman kuvan strategisista tavoitteista ja toimintaympäristön reunaehdoista, samalla kun johto tavoittaa arjen käytäntöihin liittyvää kokemustietoa aiempaa systemaattisemmin. Aineistossa osallistuminen näyttäytyy toistuvasti keinona rakentaa yhteistä tilannekuvaa ja syventää jaettua ymmärrystä strategiastyöstä.

Strategiatyöhön liittyvä toimijuus rakentuu turvallisuuskriittisessä kontekstissa aina suhteessa vastuuseen ja valtaan. Päätöksenteon hajauttamisella on selkeitä rajoja, sillä riskien hallinta edellyttää vastuun ja toimivallan tiivistä kytkeytymistä niin sanotun High Reliability Organizations -logiikan mukaisesti. Vallan epäsymmetria ei tällöin viittaa epäonnistumiseen osallistamisessa, vaan heijastaa toiminnan peruslogiikkaa, jossa vastuu ja päätösvalta kytkeytyvät toisiinsa toiminnan luotettavuuden varmistamiseksi (Lukes, 2005; Roe & Schulman, 2008). Tutkimus tarkastelee epäsymmetriaa strategiatyön analyttisenä ominaispiirteenä eikä normatiivisena ongelmana.

Strategiatyötä tarkastellaan käytäntölähtöisesti Strategy-as-Practice -näkökulman avulla. Näkökulma toimii analyttisenä linssinä, joka suuntaa huomion siihen, miten strategiaa tehdään arjen käytännöissä ja millaisin ehdoin osallistuminen, valta ja vastuu kietoutuvat toisiinsa turvallisuuskriittisessä ympäristössä (Whittington, 1996; Vaara & Whittington, 2012). Osallistuminen tukee strategiatyön koordinaatiota selkeyttämällä vastuita ja vähentämällä tulkinnanvaraa (Jarzabkowski & Seidl, 2008), vaikka muodollinen päätösvalta säilyy hierarkkisissa rakenteissa.

Tutkimus keskittyy tämän jännitteen analysointiin. Tutkimus selvittää, miten strateginen toimijuus rakentuu tilanteissa, joissa juridinen vastuu ja turvallisuusriski sitovat päätösvallan tiukasti hierarkkisiin rakenteisiin. Keskeisenä tarkastelukohteena on se, missä kohdin osallistuminen toimii jaettua ymmärrystä lisäävänä tekijänä, mutta jää vaikutusvallaltaan rakenteellisesti rajatuksi.

1.2 Strategia käytäntönä turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa

Strategy-as-Practice -viitekehys toimii analyyttisena linssinä, jonka kautta strategia hahmottuu arjen tekemisenä. Strategiatyö rakentuu keskusteluissa, kokouksissa, dokumenteissa sekä päätöksiä edeltävissä neuvotteluissa, eikä rajaudu yksittäisiin päätöksiin tai kirjattuihin suunnitelmiin. Strategia muotoutuu jatkuvana toimintana, jossa toimijat tulkitsevat tavoitteita ja suhteuttavat niitä omaan työhönsä (Jarzabkowski, 2005). Huomio kohdistuu siihen, miten strategiaa tehdään käytännöissä ja millaisissa tilanteissa strateginen merkitys rakentuu.

Tutkimuksessa strategiaa tehdään monitasoisissa tilanteissa, kuten koko organisaatiota koskevissa strategiapäivissä, yksikkökohtaisissa palaverissa sekä arjen johtamistilanteissa, joissa strategiset linjaukset kytkeytyvät operatiiviseen toimintaan. Strategiatyön käytännöt mahdollistavat osallistumisen eri muodoissa: yhteiset tilaisuudet avaavat tilaa näkökulmien esiin tuomiselle ja kokemustiedon jakamiselle, samalla kun strateginen päätöksenteko säilyy sidottuna institutionaalisiin vastuisiin.

Osallistamista korostavasta normatiivisesta kirjallisuudesta poiketen tutkimuksessa hyödynnetty Strategy-as-Practice -lähestymistapa ei oleta osallistumisen johtavan automaattisesti vallan jakautumiseen. Sen sijaan se mahdollistaa sen tarkastelun, miten osallistuminen ja päätöksenteko kytkeytyvät toisiinsa tai turvallisuuskriittisessä kontekstissa erkanevat toisistaan (Jarzabkowski & Spee, 2009). Tutkimuksessa viitekehys toimii välineenä, jonka avulla strategiatyön rakenteelliset ehdot tulevat näkyviksi. Tarkastelun kohteena on, millaista ymmärrystä osallistuminen tuottaa sekä missä kohdin strateginen keskustelu sulkeutuu päätöksiksi ja vastuukysymyksiksi institutionaalisten reunaehtojen pakottamana.

1.3 Tutkimusasetelma ja aineiston rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja tulkita, miten strateginen toimijuus rakentuu strategiatyön käytännöissä turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa. Tarkastelu kohdistuu strategiatyöhön arjen toiminnan tasolla: siihen, millaisissa käytännöissä strategiaa tehdään ja miten toimijuus muotoutuu kokouksissa, viestinnässä sekä kehittämisen tilanteissa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Aineisto on laaja ja monimenetelmäinen, koostuen 30 puolistrukturoidusta haastattelusta sekä yhteensä 276 sivusta dokumenttiaineistoa, joka sisältää kokous- ja työpajamateriaaleja, A3-kehittämisdokumentteja sekä tutkijan kenttäpäiväkirjamerkintöjä. Aineiston laajuus mahdollistaa strategiatyön tarkastelun useista eri toimijapositioneista käsin, ulottuen ylimmästä johdosta operatiiviseen henkilöstöön.

Strategy-as-Practice -viitekehys rajaa tarkastelun strategiatyön tekemisen käytäntöihin ja tilanteisiin. Tutkimus ei arvioi strategisten valintojen sisällöllistä onnistumista tai organisaation suorituskykyä, vaan keskittyy siihen, miten strateginen toimijuus rakentuu ja rajautuu. Analyysi etenee abduktiivisesti aineiston ja teorian vuoropuheluna, jossa strategista toimijuutta tarkastellaan relationaalisena prosessina: se muotoutuu ihmisten vuorovaikutuksessa, mutta aina suhteessa turvallisuuskriittisen ympäristön reunaehtoihin (Jarzabkowski ym., 2007; Whittington, 2006).

Tutkimusta ohjaa seuraava päätutkimuskysymys:

Miten strateginen toimijuus rakentuu strategiatyön käytännöissä turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa?

Päätutkimuskysymystä täsmennetään kolmella alakysymyksellä:

1. Millaisissa strategiatyön käytännöissä strateginen toimijuus rakentuu turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa?
2. Miten osallistumisen käytännöt muovaavat strategisen toimijuuden kokemusta ja merkitystä?
3. Miten institutionaaliset ennakkoehdot, kuten normiohjaus, vastuu ja turvallisuusriski, rajaavat strategista toimijuutta?

Tutkimuskysymykset ankkuroidaan Strategy-as-Practice-kirjallisuuteen, jossa strategista toimijuutta tarkastellaan käytäntöjen, toimijoiden ja konkreettisten tekemisen tilanteiden kautta (Jarzabkowski ym., 2007; Vaara & Whittington, 2012). Samalla ne kiinnittyvät osallistumisen ja vallan kriittiseen tarkasteluun, jossa huomio kohdistuu siihen, miten toimijuus rakentuu korkean vastuun turvallisuuskontekstissa eikä ainoastaan muodollisissa strategisissa rakenteissa (Laine & Vaara, 2015; Mantere & Vaara, 2008).

1.4 Tutkimuksen kontribuutio

Tutkielma tuottaa kontribuutiota kolmella toisiinsa kietoutuvalla tasolla: teoreettisella, empiirisellä ja käytännöllisellä.

Teoreettisesti tutkimus kontribuoi Strategy-as-Practice -keskusteluun mallintamalla osallistuvan ymmärryksen laajenemisen ja rajatun strategisen liikkumavaran välisen suhteen. Tutkimuksen keskeinen teoreettinen kontribuutio on viitekehys, joka jäsentää strategisen toimijuuden rakentumista tilanteissa, joissa strategiaprosesseihin osallistuminen ei johda suoraviivaisesti päätösvallan tai vaikutusvallan laajenemiseen. Viitekehys tarjoaa käsitteellisen välineen tarkastella strategiatyötä erityisesti organisaatioissa, joissa osallistuminen on laajaa mutta strateginen liikkumavara institutionaalisesti rajattua.

Tutkimus täsmentää tätä suhdetta turvallisuuskriittisessä toimintaympäristössä osoittamalla, kuinka institutionaaliset ennakkoehdot, kuten normiohjaus, lakisääteinen vastuu ja turvallisuusriski, määrittävät strategisen toimijuuden reunaehdot. Empiirisesti tutkimus tuo esiin, miten osallistuminen voi tuottaa jaettavaa ymmärrystä ilman, että se johtaa strategisiin päätöksiin, ja miten tämä eriytyminen ilmenee strategiatyön arjen käytännöissä.

Käytännöllisesti tutkimus tuottaa ymmärrystä turvallisuuskriittisten organisaatioiden strategiatyön jännitteistä ja tarjoaa käsitteellisiä välineitä tunnistaa tilanteita, joissa osallistuminen tukee tilannekuvan rakentamista, mutta ei laajenna strategista vaikutusvaltaa.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielma jäsentyy seitsemään lukuun. Johdantoluku asettaa tutkimuksen taustan, määrittelee tutkimustehtävän sekä esittelee työn teoreettisen position ja keskeisen kontribuution.

Toinen luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehysten. Luvussa tarkastellaan strategiaa sosiaalisena käytäntönä ja määrittellään keskeiset käsitteet, strateginen toimijuus, osallistuminen ja valta, Strategy-as-Practice -kirjallisuuden ja kriittisen strategiatutkimuksen näkökulmasta. Luku rakentaa analyttisen linssin, jonka avulla strategiatyötä tarkastellaan käytäntöjen, toimijoiden ja tekemisen tilanteiden kautta.

Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuskontekstina toimiva turvallisuuskriittinen viranomaisorganisaatio. Kontekstia ei käsitellä vain toimintaympäristön kuvauksena, vaan se jäsentää ne institutionaaliset ennakkoehdot, normiohjauksen, juridisen vastuun ja turvallisuusriskin, jotka rajaavat strategista toimijuutta ja asettavat ehdot osallistumiselle.

Neljännessä luvussa perustellaan tutkimuksen metodologiset valinnat. Luku kuvaa laadullisen tapaustutkimuksen lähtökohdat, laajan aineiston muodostumisen sekä abduktiivisen analyysiprosessin etenemisen. Lisäksi luvussa avataan, miten Strategy-as-Practice -näkökulmaa on hyödynnetty aineiston analyysissä ja miten tarkastelu etenee empiirisistä havainnoista kohti käsitteellistä synteisiä.

Empiirinen analyysi jakautuu kahteen lukuun. Viides luku tarkastelee strategiatyön rakentumista arjen käytännöissä ja analysoi, miten kokoukset, dokumentointi, artefaktit ja strategiatyön rytmi ohjaavat strategista huomiota. Kuudes luku syventyy strategiseen toimijuuteen ja sen epäsymmetriaan ja osoittaa, miten osallistuminen ja strateginen vaikutusvalta erkanevat toisistaan ja miten institutionaaliset rajat määrittävät toimijuuden ehtoja eri organisaatiotasoilla.

Päätösluku kokoaa tutkimuksen keskeiset tulokset ja jäsentää turvallisuuskriittisen strategiatyön keskeiset jännitteet. Luku esittää tutkimuksen teoreettisen kontribuution liittyen hierarkkiseen ontologiaan HRO-kontekstissa sekä arvioi tulosten käytännöllistä merkitystä johdon ja organisaation toiminnan kannalta. Lopuksi käsitellään tutkimuksen rajoitteet ja hahmotellaan jatkotutkimuksen suuntia.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Strategia käytäntönä (Strategy-as-Practice)

Perinteisessä strategiatutkimuksessa strategia on usein ymmärretty organisaation ominaisuutena, kuten staattisena suunnitelmana, kilpailuetuna tai resurssikonaisuutena (Whittington, 1996). Strategy-as-Practice -tutkimus siirtää huomion strategian sisällöistä strategian tekemiseen: siihen miten strategia rakentuu toimijoiden arjen käytännöissä, vuorovaikutuksessa ja materiaalisissa järjestelyissä (Whittington, 1996, 2006). Strategiatyö ei rajaudu strategiadokumentteihin, vaan paikantuu kokouksiin, viestintään, työpajoihin ja niihin arkisiin tilanteisiin, joissa tavoitteita tulkitaan ja kytketään käytännön toimintaan.

Strategy-as-Practice -viitekehys toimii tutkimuksessa analyyttisenä linssinä. Se ei tarjoa normatiivista ohjetta strategian tavoiteltavasta muodosta, vaan mahdollistaa strategiatyön tarkastelun sosiologisenä ilmiönä, jossa strateginen merkitys tuotetaan ja rajataan käytännöissä (Jarzabkowski ym., 2007; Vaara & Whittington, 2012). Analyyttinen huomio kohdistuu siihen, mikä toiminta tunnistuu organisaatiossa strategisesti merkitykselliseksi ja

millaisin ehdoin strategiatyö erottuu muusta organisaatiotoiminnasta esimerkiksi osallistumisen ja poissulkemisen kautta (Jarzabkowski ym., 2007).

Strategy-as-Practice -kirjallisuudessa strategiatyö jäsentyy myös pluralistisena ja institutionaalisesti jännitteisenä toimintana, jossa strateginen toimijuus rakentuu eriytyneen vallan ja ristiriitaisten intressien puitteissa (Denis, Langley & Rouleau, 2007).

Viitekehys nostaa esiin kaksi tutkimuksen kannalta keskeistä painotusta. Ensinnäkin strateginen tekeminen ei ole irrallista suunnittelua, vaan rakentuu toistuvissa rutiineissa, joissa tavoitteita sovitetaan yhteen operatiivisen todellisuuden kanssa. Toiseksi strateginen tekeminen jäsentyy roolien, vastuun ja institutionaalisten ehtojen puitteissa. Näiden ehtojen merkitys korostuu turvallisuuskriittisessä kontekstissa, jossa riskienhallinta ja juridinen vastuu määrittävät strategiatyön reunaehdoja jo ennen yksittäisiä strategiatyön tilanteita (Vaara & Whittington, 2012).

2.1.1 Kolme P:tä: practices, practitioners, praxis

Strategy-as-Practice -kirjallisuudessa strategiatyötä jäsennetään vakiintuneesti kolmen toisiinsa kietoutuvan käsitteen kautta: käytännöt (practices), toimijat (practitioners) ja tekemisen tilanteet (praxis) (Jarzabkowski, 2004; Jarzabkowski ym., 2007). Jäsennys toimii jäsentävänä työkaluna, jonka avulla voidaan paikantaa, missä ja miten strateginen toimijuus rakentuu.

Käytännöt (practices) viittaavat vakiintuneisiin tapoihin, rutiineihin, työkaluihin ja sosiaalisiin normeihin, joiden kautta strategiaa tehdään. Ne muodostavat strategiatyön infrastruktuurin. Kokouskäytännöt, suunnittelun syklit ja viestinnän muodot tekevät tietyt asiat näkyviksi ja jättävät toiset huomiotta. Käytännöt kytkeytyvät tiiviisti materiaalisiin artefakteihin, kuten esityslistoihin, muistioformaatteihin ja visuaalisiin malleihin, jotka ohjaavat huomiota ja rajaavat sitä, mikä päätyy viralliseksi päätökseksi (Jarzabkowski ym., 2007; Vaara & Whittington, 2012). Turvallisuuskriittisessä kontekstissa käytännöt sisältävät usein myös vahvoja institutionaalisia sääntöjä, jotka määrittävät dokumentoinnin muodon (Vaara & Whittington, 2012).

Toimijapositionit (practitioners) ovat ne henkilöt ja ryhmät, jotka osallistuvat strategian tekemiseen. Strategy-as-Practice laajentaa analyttisen huomion ylimmästä johdosta kaikkiin niihin, jotka käytännössä vaikuttavat strategian muotoutumiseen ja tulkintaan, mukaan lukien keskijohto ja operatiivinen henkilöstö (Jarzabkowski ym., 2007). Viranomaisorganisaatiossa

toimijapositioneihin sisältyy institutionaalisia velvoitteita, jotka jäsentävät toimijuutta epäsymmetrisesti. Sama strategiatyön tilanne voi olla avoin osallistumiselle, mutta osallistumisen paino ja vastuu eriytyvät roolien ja juridisen vastuun mukaan. Strateginen toimijuus ei ole yksilön pysyvä ominaisuus, vaan rakentuu suhteessa näihin positioneihin (Vaara & Whittington, 2012).

Tekemisen tilanteet (praxis) kuvaavat konkreettisia hetkiä, tapahtumia ja prosesseja, joissa strategiaa tehdään ajassa ja paikassa. Näissä tilanteissa käytännöt ja toimijat kohtaavat, ja strateginen merkitys neuvotellaan. Strateginen toimijuus tulee näkyväksi juuri näissä kohdissa, joissa strateginen keskustelu avautuu vaihtoehtoille, sulkeutuu päätöksiksi tai rajautuu institutionaalisen vastuun logiikan ohjaamana (Jarzabkowski ym., 2007; Whittington, 2006).

2.1.2 Strategy-as-Practice-tutkimussuuntauksen kehitys ja painotukset

Strategy-as-Practice -tutkimus on kehittynyt marginaalisesta avauksesta vakiintuneeksi strategiatutkimuksen traditioksi (Jarzabkowski ym., 2025; Whittington, 1996, 2006). Varhaisessa vaiheessa keskeistä oli irtautuminen taloustieteellisistä malleista ja strategian tarkastelu mikrotason sosiaalisena toimintana. Sittemmin tutkimus on laajentunut tarkastelemaan strategiatyötä vuorovaikutuksen, merkityksenannon ja institutionaalisten ehtojen näkökulmista (Jarzabkowski ym., 2007; Vaara & Whittington, 2012).

Tutkimussuuntaus pureutuu usein mikroaktiiviteetteihin ja käytäntöihin, mutta siihen on peräänkuulutettu huomiota myös laajempaan makrokontekstiin (Chia & MacKay, 2007). Seidl ja Whittington (2014) ovat sijoittaneet Strategy-as-Practice-tutkimuksia vertikaalisen hierarkian jatkumolle. He määrittävät hierarkkisen ontologian tutkimuksiksi sellaiset tutkimukset, joissa tunnistetaan, että makrotason rakenteet ja järjestelmät ohjaavat ja uusintuvat mikrotason tekemisissä. Ilmiö ymmärretään tällöin olemassa olevaksi ja selittyväksi rakenteellisten ehtojen kautta.

Vastaavasti matalan ontologian tutkimuksiksi nimetään ne, joissa strategian tekemistä tarkastellaan verkostomaisissa suhteissa tapahtuvana ilman sellaista vertikaalista hierarkiaa, jossa makro- ja mikrotasoa tarkasteltaisiin systemaattisesti suhteessa toisiinsa.

Oma tutkimukseni kiinnittyy hierarkkiseen ontologiaan. Huomio kohdistuu siihen, millaisissa normatiivisissa ja institutionaalisisissa reunaehdoissa strateginen toimijuus rakentuu ja rajautuu, erityisesti normiohjatuissa ja korkean vastuun toimintaympäristöissä (Vaara & Whittington, 2012; Vaara ym., 2021).

Yksi näkyvä tutkimussuunta liittyy strategiaprosessien avaamiseen ja Open Strategy - keskusteluun. Kirjallisuus tarkastelee tilanteita, joissa strategiatyöhön kutsutaan uusia toimijaryhmiä ja prosesseja tehdään läpinäkyvämmiksi erilaisten työpajojen ja digitaalisten välineiden avulla (Hautz ym., 2017; Whittington, 2019). Samanaikaisesti kriittinen Strategy-as-Practice-tutkimus on kiinnittänyt huomiota avoimuuden rajoihin. Osallistamisen laajeneminen normatiivisena ihanteena ei automaattisesti tarkoita strategisen toimijuuden tai päätösvallan jakautumista, vaan vaikutukset kytkeytyvät siihen, miten strateginen keskustelu sulkeutuu päätöksiksi ja miten vastuu jäsenyytyy organisaatiossa (Dobusch ym., 2017; Mantere & Vaara, 2008).

Toinen keskeinen painotus koskee strategian kääntämistä ja välittäjärooleja. Strategia ei siirry organisaatiossa suoraviivaisesti ylhäältä alas, vaan muokkautuu tulkinnoissa, joita toimijat tekevät suhteessa omiin tehtäviinsä, vastuihinsa ja toimintaympäristön vaatimuksiin (Rouleau, 2005). Keskijohto ja esihenkilöt toimivat strategisen merkityksenannon solmukohtina, joissa strategiset linjaukset kytkeytyvät operatiiviseen todellisuuteen ja joissa strateginen toimijuus rakentuu tilanteisesti (Balogun ym., 2015). Turvallisuuskriittisessä toimintaympäristössä kääntämistyö tapahtuu jatkuvassa jännitteessä vastuulogiikan ja turvallisuusnormien kanssa (Vaara ym., 2021).

Yhteenvetona Strategy-as-Practice-viitekehys mahdollistaa strategiatyön käytäntöjen, osallistumisen ja institutionaalisten reunaehtojen samanaikaisen tarkastelun. Viitekehys tarjoaa analyttisen välineen ymmärtää, miten strateginen toimijuus rakentuu ja rajautuu erilaisissa organisatorisissa ja institutionaalisisissa konteksteissa ilman oletusta strategiatyön suoraviivaisesta demokratisoitumisesta (Jarzabkowski ym., 2021; Vaara & Whittington, 2012; Vaara ym., 2021). Tutkielma asemoituu tähän keskusteluun tarkastelemalla strategista toimijuutta turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa, jossa normiohjaus, vastuu ja riskienhallinta määrittävät strategiatyön ehtoja.

2.2 Osallistuminen ja strateginen toimijuus

Osallistuminen strategiatyöhön kytkeytyy valtaan ja rajanvetoihin. Kyse ei ole ainoastaan siitä, ketkä kutsutaan mukaan strategiatyön tilanteisiin, vaan myös siitä, kenen tulkinnoilla on mahdollisuus muotoutua strategisiksi linjauksiksi ja kenen näkemykset jäävät kuulemisen tasolle (Laine & Vaara, 2015). Osallistumisen muodot ja strategiseen päätöksentekoon kytkeytyvä vaikutusvalta voivat siten eriytyä toisistaan organisaation arjessa.

Strategisen toimijuuden käsite viittaa käytäntölähtöiseen kykyyn vaikuttaa siihen, mitä organisaatiossa pidetään strategisesti merkityksellisenä ja miten merkityksellisyys kytkeytyy arjen toimintaan (Mantere & Vaara, 2008; Vaara & Whittington, 2012). Toimijuus ei synny pelkästä läsnäolosta strategiatyön tilanteissa, vaan siitä, missä määrin toimijoiden tulkinnoilla on painoarvoa priorisoinneissa, resurssien kohdentamisessa ja linjausten sulkemisessa päätöksiksi sekä miten strategiadiskurssin valtasuhteet ja sosiomateriaaliset järjestelyt määrittävät, kenen tulkinnat voivat vakiintua strategisiksi (Balogun ym., 2014).

Kriittinen strategiatutkimus on nostanut esiin mahdollisuuden, että osallistavat käytännöt voivat laajentua ilman, että strategisen päätösvallan rakenteet muuttuvat vastaavasti (Laine & Vaara, 2015; Mantere & Vaara, 2008). Organisaatio voi luoda työpajoja ja keskustelufoorumeita, joissa strategiaa sanoitetaan yhdessä, mutta samalla strategisen toimijuuden rajat voivat edelleen määräytyä institutionaalisten reunaehtoien kautta. Tällöin toimijuus kiinnittyy ensisijaisesti asemaan, vastuuseen ja riskiin, ei pelkästään osallistumisen määrään sinänsä.

Turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa strateginen toimijuus kietoutuu erityisen tiiviisti normiohjaukseen, juridiseen vastuuseen ja turvallisuusriskin kantamiseen. Kaikki toimijat eivät voi neuvotella samoista kysymyksistä, vaikka he osallistuisivat samoihin keskusteluihin. Osa ratkaisuista nojaa lakisääteisiin velvoitteisiin ja virkavastuuseen, jolloin strateginen liikkumavara rajautuu jo ennen yksittäisiä strategiatyön tilanteita. Seurauksena voi syntyä asetelma, jossa osallistuminen on kokemuksellisesti aitoa ja hyödyllistä, mutta strategisen vaikutusvallan jakautuminen säilyy rakenteellisesti epäsymmetrisenä (Laine & Vaara, 2015).

Strategista toimijuutta tarkastellaan suhteessa niihin käytäntöihin ja tilanteisiin, joissa strategiaa tehdään arjessa. Huomio kohdistuu siihen, miten kokouskäytännöt, viestintärutiinit ja kehittämisen tilanteet avaavat tilaa osallistumiselle, mutta samalla määrittävät, mitkä tulkinnat voivat edetä strategisiksi päätöksiksi ja mitkä jäävät toimeenpanon tasolle.

Empiirisessä analyysissä strategista toimijuutta havainnoidaan erityisesti kolmessa kohdassa: (1) ketkä pääsevät mukaan strategiatyön käytäntöihin ja missä vaiheessa, (2) millaisissa tilanteissa toimijoiden tulkinnat vaikuttavat strategiseen merkitykseen ja päätöksiin sekä (3) missä kohdin institutionaaliset ja turvallisuuskriittiset rajat kaventavat tätä mahdollisuutta.

2.3 Kokous-, viestintä- ja johtamiskäytännöt strategiatyön paikkoina

Kokoukset, viestintä ja johtamiskäytännöt jäsenyivät Strategy-as-Practice-tutkimuksessa strategiatyön keskeisiksi paikoiksi, joissa strateginen merkitys rakentuu, rajautuu ja vakiintuu

arjen toiminnassa (Jarzabkowski & Seidl, 2008). Strategia ei näissä tilanteissa toteudu valmiina suunnitelmana, vaan muotoutuu vuorovaikutuksessa, tulkinnoissa ja käytännöllisissä rajanvedoissa, jotka määrittävät, mitä ilmiöitä pidetään strategisesti merkityksellisinä ja mitkä näkökulmat jäävät sivuun (Jarzabkowski & Seidl, 2008).

Kokous-, viestintä- ja johtamiskäytännöt eivät toimi neutraaleina hallinnollisina rutiineina, vaan institutionaalisina ja organisatorisina rakenteina, jotka ohjaavat huomiota ja määrittävät strategisen keskustelun ehtoja. Käytännöt suuntaavat sitä, mihin asioihin aikaa käytetään, millaisessa muodossa näkemykset esitetään ja millä painoarvolla ne kytkeytyvät päätöksentekoon. Näin ne osallistuvat aktiivisesti strategisen toimijuuden rakentumiseen ja rajaamiseen.

Turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa näiden käytäntöjen merkitys korostuu. Strategiset rajaukset kytkeytyvät suoraan vastuun jakautumiseen, riskien hallintaan ja toiminnan seurauksiin, jolloin kaikki strategiatyön tilanteet eivät ole avoimia neuvottelulle. Käytännöt voivat samanaikaisesti lisätä osallistumisen kokemusta ja pitää strategisen liikkumavaran institutionaalisten ehtojen puitteissa tiukasti rajattuna.

2.3.1 Kokoukset ja työpajat strategian tekemisen paikkoina

Kokoukset ja työpajat muodostavat Strategy-as-Practice-kirjallisuudessa keskeisiä strategian tekemisen paikkoja, joissa strateginen merkitys tuotetaan vuorovaikutuksessa eikä ainoastaan jalkauteta valmiita linjauksia (Jarzabkowski & Seidl, 2008). Agendat, esityslistat, puheenvuorojen jakautuminen ja dokumentointikäytännöt ohjaavat sitä, mitkä kysymykset nousevat strategisen harkinnan piiriin ja millaiset tulkinnat voivat edetä päätöksiksi (Laine & Vaara, 2015).

Turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa kokous- ja työpajakäytännöt kytkeytyvät tiiviisti operatiiviseen turvallisuuteen ja vastuunhallintaan. Strategisia priorisointeja ei voida tarkastella irrallaan niiden mahdollisista seurauksista, sillä päätöksenteon rajaukset vaikuttavat suoraan siihen, kenelle vastuu toiminnan onnistumisesta ja epäonnistumisesta kasautuu (Bigley & Roberts, 2001; Reiman & Oedewald, 2009). Turvallisuusvaatimukset rakentuvat osaksi strategiatyön käytäntöjä, eivät pelkästään niitä ulkoapäin rajaaviksi tekijöiksi.

Kokous- ja työpajakäytännöt toimivat myös institutionaalisen kontrollin mekanismeina. Esityslistojen rakenne, aikataulutukset ja dokumentointiformaatit määrittävät, mitkä kysymykset tunnistuvat toistuvasti strategisiksi ja mitkä jäävät systemaattisesti käsittelemättä ilman

eksplisiittistä päätöstä (Lukes, 2005; Vaara & Whittington, 2012). Strateginen keskustelu voi sulkeutua vähitellen käytäntöjen kautta, ei yksittäisen päätöksen seurauksena.

Turvallisuuskriittisessä kontekstissa tällaiset rajaukset saavat erityisen painoarvon, sillä kokoukset ja työpajat toimivat paikkoina, joissa strateginen liikkumavara konkretisoituu suhteessa valtaan, vastuuseen ja riskiin. Osallistuminen voi näyttäytyä muodollisesti laajana, vaikka arjen strateginen päätöksenteko ja vastuu säilyvät keskittyneinä.

2.3.2 Viestintä ja strategisen toimijuuden rajat

Viestintäkäytännöt kytkeytyvät strategiatyöhön määrittämällä, miten strategiset linjaukset liikkuvat organisaatiossa ja millaisessa muodossa ne tulevat ymmärretyiksi. Strateginen viestintä ei rajoitu tiedon välittämiseen, vaan osallistuu strategiseen merkityksenantoon muokkaamalla käsityksiä siitä, mikä on mahdollista, välttämätöntä ja neuvoteltavissa (Spee & Jarzabkowski, 2011). Viestinnän kanavat, ajoitus ja kieli vaikuttavat siihen, kenellä on tosiasiallinen pääsy strategiseen keskusteluun ja kenen rooli jää päätösten vastaanottajaksi, millä on keskeinen merkitys strategisen toimijuuden epäsymmetrian kannalta.

Johtamiskäytännöt sitovat viestinnän ja kokoukset yhteen strategiatyön kokonaisuudeksi.

Johtaminen näkyy strategiatyössä priorisointina, ristiriitaisten tavoitteiden yhteensovittamisena ja vastuun jakamisena eri organisaatiotasolle. Turvallisuuskriittisessä toimintaympäristössä johtamiskäytännöt kytkeytyvät erityisen tiiviisti riskien hallintaan ja juridiseen vastuuseen, mikä voi kaventaa strategista liikkumavaraa jo ennen varsinaisia strategiatyön tilanteita.

Viestinnän ja johtamisen käytännöt voivat myös tuottaa hierarkian ohittamisen ilmiöitä, joissa strategiseen valmisteluun tai toimeenpanoon liittyvä tieto kiertää muodollisia rakenteita. Ilmiö ei näyttäydy ainoastaan poikkeamana, vaan strategiatyön käytäntönä, joka muokkaa strategisen toimijuuden jakautumista ja vastuun kohdentumista (Rouleau, 2005). Turvallisuuskriittisessä kontekstissa tällaiset ohitukset voivat olla samanaikaisesti toiminnan edellytys, esimerkiksi nopeaa reagointia vaativissa tilanteissa, ja mekanismi, joka vahvistaa strategisen toimijuuden rakenteellista epäsymmetriaa.

Strateginen toimijuus rakentuu viestinnän ja johtamisen käytännöissä tilanteisena ja rajattuna mahdollisuutena vaikuttaa strategiseen merkitykseen. Osallistuminen voi tuottaa jaettua ymmärrystä ja tukea koordinaatiota, vaikka strateginen päätösvalta ja vastuun kantaminen säilyvät hierarkkisesti jakautuneina. Viestintä- ja johtamiskäytännöt muodostavat siten keskeisen analyysikohteen, jossa osallistumisen ja strategisen toimijuuden välinen jännite konkretisoituu.

2.4 Synteesi: teoreettinen lähtökohta ja analyysin ohjaavat käsitteet

Tutkielman teoreettinen lähtökohta rakentuu Strategy-as-Practice -viitekehyksen ja turvallisuuskriittisen toimintaympäristön institutionaalisten ennakkoehtojen samanaikaiselle tarkastelulle. Strategia ymmärretään arjen käytännöissä tapahtuvaksi tekemiseksi, jossa merkityksiä tuotetaan, rajataan ja vakiinnutetaan kokouksissa, viestinnässä ja johtamisen tilanteissa (Jarzabkowski ym., 2007; Whittington, 2006). Strategiatyö ei paikannu ensisijaisesti asiakirjoihin tai yksittäisiin päätöksiin, vaan niihin käytäntöihin, joissa toimijapositionen (practitioners) mukaiset henkilöt tulkitsevat tavoitteita.

Keskiössä on strateginen toimijuus, joka jäsentyy käytäntölähtöisenä kykyinä vaikuttaa strategiseen merkitykseen arjen tekemisessä. Toimijuus ei seuraa automaattisesti muodollisesta asemasta eikä osallistumisen laajuudesta, vaan rakentuu tilanteisena mahdollisuutena toimia strategisesti niissä käytännöissä, joissa strategiaa tehdään. Samalla strateginen toimijuus realisoituu aina institutionaalisten ehtojen puitteissa. Normiohjaus, juridinen vastuu ja turvallisuusriski määrittävät jo etukäteen, mistä voidaan neuvotella ja mitkä kysymykset rajautuvat strategisen harkinnan ulkopuolelle (Seidl & Whittington, 2014; Vaara ym., 2021).

Osallistuminen ymmärretään tutkielmassa strategiatyön käytäntöihin kytkeytyvänä ilmiönä, ei normatiivisena ihanteena. Aiempi tutkimus viittaa siihen, että osallistavat foorumit voivat avata tilaa yhteisen ymmärryksen rakentumiselle ja kokemustiedon jakamiselle ilman, että strateginen päätösvalta välttämättä laajenee samassa suhteessa (Laine & Vaara, 2015; Mantere & Vaara, 2008). Tutkielma selvittää turvallisuuskriittisessä kontekstissa osallistumisen ja strategisen toimijuuden jännitteen luonteen sekä strategisen liikkumavaran määrittymistä strategian tekemisen käytännöissä.

Jännite ilmenee konkreettisesti strategiatyön arkisissa tilanteissa. Esimerkiksi strategiapäivässä henkilöstö voi osallistua aktiivisesti keskusteluun, nostaa esiin operatiivisia huolia ja tuoda esille kehittämis ehdotuksia, jotka syventävät yhteistä tilannekuvaa. Keskustelu voi olla avointa ja osallistujien kokemus aidosti vaikuttava. Samalla osa esiin nousseista teemoista rajautuu kuitenkin keskustelun edetessä toimeenpanon tasolle, kun ne kytkeytyvät kysymyksiin, joista päätös vastuu ja juridinen vastuu säilyvät rajatulla toimijajoukolla. Tilanne havainnollistaa, miten osallistuminen tuottaa ymmärrystä ja koordinaatiota ilman, että strateginen päätösvalta jakautuu symmetrisesti.

Kokous-, viestintä- ja johtamiskäytännöt muodostavat analyysin keskeiset tarkastelupisteet. Näissä käytännöissä strateginen keskustelu avautuu ja sulkeutuu, prioriteetteja asetetaan ja vastuuta kohdennetaan. Käytännöt eivät ainoastaan mahdollista strategiatyötä, vaan myös tuottavat rajanvetoja siitä, mitkä tulkinnat voivat edetä strategisiksi linjauksiksi ja mitkä jäävät toimeenpanon tasolle (Jarzabkowski & Seidl, 2008; Vaara & Whittington, 2012).

Turvallisuuskriittisessä kontekstissa nämä rajaukset kytkeytyvät suoraan riskien hallintaan ja vastuun henkilöitymiseen.

Tutkielman analyttinen positio on kriittinen mutta ei normatiivinen. Strategy-as-Practice -viitekehystä hyödynnetään analyttisena linssinä strategiatyön rakenteellisten ehtojen ja jännitteiden näkyväksi tekemiseen turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa.

Tarkastelu ei kohdistu strategiatyön onnistumisen tai epäonnistumisen arviointiin, vaan siihen, miten strateginen toimijuus rakentuu, rajautuu ja jakautuu arjen käytännöissä, joissa osallistuminen, valta ja vastuu kietoutuvat toisiinsa.

Synteesinä viitekehys ohjaa empiiristä analyysiä kiinnittämään huomion siihen, miten toimijat pääsevät mukaan strategiatyön käytäntöihin, millaisissa tilanteissa heidän tulkintansa vaikuttavat strategiseen merkitykseen ja missä kohdin institutionaaliset ennakkoehdot kaventavat tätä mahdollisuutta. Näiden käsitteellisten rajojen puitteissa empiirinen analyysi tarkastelee strategisen toimijuuden rakentumista eri toimijapositioneissa.

3 Tutkimuskonteksti: strategiatyö turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa

Luku jäsentää tutkimuksen kontekstina toimivan turvallisuuskriittisen viranomaisorganisaation. Kontekstia ei käsitellä vain taustakuvauksena, vaan kokonaisuutena, joka sekä rajoittaa että mahdollistaa strategiatyötä. Turvallisuuskriittinen toimintaympäristö, normiohjaus ja vastuun jakautuminen määrittävät ne institutionaaliset ennakkoehdot, joiden puitteissa strategiatyön käytännöt ja osallistumisen muodot rakentuvat. Näitä reunaehtoja vasten myöhemmissä analyysiluvuissa tarkastellaan, miten strateginen toimijuus muodostuu eri toimijatasoilla.

3.1 Turvallisuuskriittinen viranomaisorganisaatio

Tutkimuksen kohde toimii ympäristössä, jonka toiminnalla on välittömiä ja laaja-alaisia seurauksia organisaation ulkopuolelle. Toiminnan epäonnistumiset voivat realisoitua ihmishenkien menetyksinä, merkittävänä aineellisina vahinkoina sekä luottamuksen

heikkenemisenä viranomaistoimintaa kohtaan. Tällaisissa organisaatioissa toiminnan luotettavuus, ennakoitavuus ja vastuun selkeä kohdentuminen muodostavat keskeiset toimintaa ohjaavat periaatteet (Bigley & Roberts, 2001; Weick & Sutcliffe, 2007).

Turvallisuuskriittinen toimintaympäristö asettaa strategiatyölle erityisiä ehtoja. Strateginen päätöksenteko ei rajaudu erillisiin suunnitteluprosesseihin tai strategiadokumentteihin, vaan kytkeytyy jatkuvasti operatiiviseen toimintaan, riskienhallintaan ja juridiseen vastuuseen. Korkean luotettavuuden organisaatioita koskeva tutkimus on osoittanut, että strategiset linjaukset ja arjen päätökset limittyvät toisiinsa tavalla, jossa hierarkiat, vastuunjako ja jäljitettävyyks eivät ole avoimia neuvottelulle samalla tavoin kuin vähemmän riskialttiissa konteksteissa (Roe & Schulman, 2008).

Turvallisuuskriittisyys ymmärretään institutionaalisenä lähtökohtana, ei pelkkänä toimintaympäristön kuvauksena. Normiohjaus, juridinen vastuu ja riskienhallinnan vaatimukset määrittävät jo ennalta strategisen liikkumavaran rajat sekä sen, millaiset strategiset kysymykset ovat ylipäättään avoimia keskustelulle ja osallistumiselle. Turvallisuuskriittinen konteksti kytkeytyy siten suoraan strategisen toimijuuden ehtoihin ja rajaa niitä käytännöissä, joissa strategista merkitystä tuotetaan.

3.2 Toimintaympäristö ja rakenne

Case-organisaatio toimii osana alueellista julkista järjestelmää, joka vastaa korkean luotettavuuden tehtävistä maantieteellisesti laajalla ja rakenteeltaan monimuotoisella alueella. Toimintaympäristöön sisältyy sekä tiheästi asuttuja että harvaan asuttuja alueita, pitkät etäisyydet ja vaihtelevat riskitasot, jotka asettavat erityisiä vaatimuksia toiminnan organisoinnille, resurssien kohdentamiselle ja johtamiselle.

Turvallisuuskriittisen julkisen organisaation toiminta perustuu monimuotoiseen operatiiviseen henkilöstörakenteeseen, jossa tehtävien hoitaminen jakautuu erilaisten työsuhteiden ja vastuumallien varaan. Osa operatiivisesta toiminnasta toteutuu henkilöstön toimesta, jonka osallistuminen perustuu rajattuun ajalliseen sitoutumiseen, mikä tuo strategiatyöhön erityisiä koordinaation, viestinnän ja sitouttamisen vaatimuksia. Henkilöstörakenne korostaa tarvetta yhteiselle tilannekuvalle ja selkeille rakenteille, joiden kautta strategiset linjaukset voidaan kytkeä operatiiviseen arkeen.

Laaja hallinnollinen uudelleenjärjestely on muodostanut keskeisen institutionaalisen kehyksen tutkimuksen kohteena olevan case-organisaation strategiatyölle. Uudistus on muuttanut

hallinnollisia rakenteita, vastuunjakoa ja päätöksentekokäytäntöjä, mikä on lisännyt tarvetta strategiselle yhteensovittamiselle sekä organisaation sisällä että suhteessa muihin alueellisiin toimijoihin. Samalla juridinen vastuu ja turvallisuuskriittiset velvoitteet ovat säilyneet vahvasti keskitettyinä, mikä rajaa strategista liikkumavaraa.

Case-organisaation toimintaympäristö muodostaa strategiatyölle kontekstin, jossa osallistuminen, yhteinen ymmärrys ja strateginen koordinaatio ovat keskeisiä, mutta strateginen päätösvalta ja vastuu eivät jakaudu symmetrisesti. Nämä piirteet tekevät organisaatiosta perustellun ja informatiivisen tutkimuskohteen strategiatyön käytäntöjen ja strategisen toimijuuden tarkastelulle turvallisuuskriittisessä viranomaiskontekstissa.

3.3 Toimijapositionien roolit ja vastuun jakautuminen

Strategy-as-Practice -tutkimus tarkastelee toimijapositionia (practitioners) laaja-alaisesti, ei vain ylimpään johtoon rajautuen (Whittington, 2006; Jarzabkowski ym., 2007).

Turvallisuuskriittisen viranomaisorganisaation strategiatyöhön osallistuu useita toimijapositionia, joiden roolit, vastuut ja vaikutusmahdollisuudet eroavat toisistaan rakenteellisesti.

Ylin johto vastaa strategisten linjausten määrittelystä suhteessa alueelliseen ohjaukseen ja lainsäädäntöön. Toimijuus tällä tasolla on sidottu juridiseen virkavastuuseen ja taloudelliseen päätösvaltaan (Roe & Schulman, 2008). Keskijohto ja esihenkilöt toimivat strategiatyön keskeisinä välittäjinä ja tulkkeina. Heidän roolinsa on kääntää ylätason strategiset tavoitteet operatiiviseksi toiminnaksi ja toisaalta välittää arjen havaintoja ylöspäin päätöksenteon tueksi (Rouleau, 2005; Balogun ym., 2015). Turvallisuuskriittisessä toimintaympäristössä välittäjärooli on erityisen kuormittava: he kantavat usein välittömän operatiivisen vastuun turvallisuudesta ilman, että heillä on vastaavaa valtaa vaikuttaa strategiaan resursseihin tai toiminnan reunaehtoihin (Bigley & Roberts, 2001; Weick & Sutcliffe, 2007).

Operatiivinen henkilöstö, mukaan lukien osa-aikaisessa asemassa toimivat, muodostaa strategian toimeenpanevan tason, mutta osallistuu strategiatyöhön myös strategisina toimijoina tulkitsemalla ja muokkaamalla strategiaa päivittäisissä valinnoissaan operatiivisissa tilanteissa ja työvuoron aikaisessa toiminnassa (Jarzabkowski ym., 2007; Weick & Sutcliffe, 2007). Toimijuus tällä tasolla on kuitenkin institutionaalisesti rajattua: vastuu operatiivisista seurauksista ja omasta turvallisuudesta on välitön, mutta mahdollisuus vaikuttaa strategiaan linjauksiin on usein epäsuora tai rajallinen (Laine & Vaara, 2015; Mantere & Vaara, 2008).

Tällainen asetelma tuottaa strategiseen toimijuuteen rakenteellisen epäsymmetrian. Kaikki toimijat eivät voi vaikuttaa samoihin strategisiin kysymyksiin, vaikka he osallistuisivat samoihin keskusteluihin. Vastuu operatiivisista seurauksista voi kasautua toimijoille, joilla ei ole vastaavaa mahdollisuutta neuvotella strategisista reunaehdoista. Vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien eriytyminen muodostaa keskeisen analyttisen havainnon, jota tutkimuksessa syvennetään empiirisessä analyysissä.

3.4 Kontekstin analyttinen rooli tutkimuksessa

Konteksti ymmärretään analyttiseksi reunaehdoksi, ei neutraaliksi taustatekijäksi tai kuvailevaksi ympäristöksi. Turvallisuuskriittisen viranomaisorganisaation toimintaympäristö, normiohjaus ja juridisen vastuun jakautuminen määrittävät ne rajat, joiden sisällä strategiatyön käytännöt (Practices) ja osallistumisen muodot saavat merkityksensä (Seidl & Whittington, 2014; Vaara & Whittington, 2012; Vaara ym., 2021).

Kontekstin käsitteellistäminen reunaehdoksi perustuu Strategy-as-Practice -viitekehyksen hierarkkiseen ontologiaan, jossa mikrotason tekeminen (Praxis) kytkeytyy makrotason rakenteisiin ja käytäntöihin (Practices) (Seidl & Whittington, 2014; Jarzabkowski ym., 2022; Rouleau ym., 2020). Ilman näiden ehtojen huomioimista strategiatyön analyysi voisi irrota niistä institutionaalisista rajoitteista (IC), jotka määrittävät strategisen toimijuuden (SA) rajat. Turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa nämä rakenteet, kuten lakisääteinen vastuu ja riskienhallinta, eivät ole neuvoteltavissa samalla tavoin kuin markkinaehtoisissa organisaatioissa (Roe & Schulman, 2008; Vaara ym., 2021).

Kontekstin tarkastelu tällä tavoin toimii analyysin selittävänä tekijänä. Luku tekee näkyväksi tutkimuksen keskeisen paradoksin: strategiatyön käytännöt (Practices) voivat samanaikaisesti lisätä osallistumisen kokemusta, mutta pitää strategisen toimijuuden (SA) rakenteellisesti rajattuna (Laine & Vaara, 2015; Mantere & Vaara, 2008). Konteksti ei estä strategiatyötä, vaan muokkaa siitä turvallisuuskriittiselle viranomaisorganisaatiolle ominaisen toiminnan muodon, jonka puitteissa strategista toimijuutta tarkastellaan empiirisissä luvuissa.

4 Tutkimusote, aineisto ja analyysilogiikka

Luku kuvaa tutkimuksen metodologisen lähtökohdan, aineiston muodostumisen sekä analyysin etenemisen periaatteet. Menetelmällisiä ratkaisuja ei tarkastella irrallisena teknisenä osiona, vaan ne kytkeytyvät suoraan tutkimustehtävään ja teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimus sijoittuu laadullisen ja tulkinnallisen tutkimuksen perinteeseen, jossa kiinnostus kohdistuu siihen, miten strategia rakentuu arjen käytännöissä, vuorovaikutuksessa ja tilanteisissa rajanvedoissa.

Strategy-as-Practice -näkökulmaa hyödynnetään tutkimuksessa linssinä, jonka kautta strategiatyön käytännöt, strateginen toimijuus (SA) ja turvallisuuskriittisen toimintaympäristön institutionaaliset ennakkoehdot (IC) hahmottuvat samassa kokonaisuudessa (Jarzabkowski ym., 2007; Whittington, 1996). Tarkastelu ei kohdistu strategisten tavoitteiden sisältöön tai niiden onnistumisen arviointiin, vaan siihen, miten strategiatyötä tehdään konkreettisissa kokous-, viestintä- ja kehittämistilanteissa turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa.

Luvun rakenne etenee siten, että ensin tarkastellaan tutkimusotetta ja Strategy-as-Practice -viitekehyksen roolia tutkimusasetelmassa. Seuraavaksi kuvataan tutkimusaineiston muodostuminen ja rajaukset sekä analyysin eteneminen ja periaatteet. Luku päättyy tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä kysymyksiä koskevaan tarkasteluun, jossa huomioidaan turvallisuuskriittisen toimintaympäristön erityispiirteet.

4.1 Tutkimusote ja Strategy-as-Practice analyttisenä linssinä

Tutkimus nojaa laadulliseen ja tulkinnalliseen tutkimusotteeseen, jossa kiinnostus kohdistuu merkitysten rakentumiseen, sosiaaliin käytäntöihin ja tilanteisiin, ei muuttujien välisten kausaalisuhteiden selittämiseen (Eriksson & Kovalainen, 2016). Strategiatyö hahmottuu arjen toimintana, jossa tavoitteita, vastuita ja rajoja tulkitaan ja neuvotellaan jatkuvasti uudelleen konkreettisissa vuorovaikutustilanteissa turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa.

Strategy-as-Practice -viitekehys valikoitui tutkimuksen analyttiseksi linssiksi, koska se mahdollisti strategiatyön purkamisen osiin. Viitekehys ei ohjannut arvioimaan strategian onnistumista, vaan tunnistamaan, miten strateginen toimijuus (SA) rakentuu tai rajautuu konkreettisissa arjen tilanteissa (Jarzabkowski ym., 2007; Whittington, 2006). Viitekehyksen jäsenyys, käytännöt (practices), toimijat (practitioners) ja strategian tekeminen (praxis), mahdollisti sen, että aineistosta voitiin erottaa toisistaan muodollinen päätöksenteko ja se arjen ”tekeminen”, jossa strateginen merkitys tosiasiallisesti muotoutuu.

Analyysissa strateginen toimijuus (SA) ymmärrettiin kykynä vaikuttaa siihen, mitä organisaatiossa pidetään strategisesti merkityksellisenä. Se ei palaudu muodolliseen asemaan, vaan rakentuu suhteessa strategiatyön käytäntöihin (P), toimijaposition (PR) välisiin suhteisiin sekä institutionaalisiin ennakkoehtoihin (IC) (Rouleau, 2005; Vaara & Whittington, 2012). Turvallisuuskriittisessä kontekstissa tätä toimijuutta määrittää hierarkkinen ontologia: toiminta ei ole vapaasti neuvoteltavissa, vaan institutionaaliset reunaehdot (IC), normiohjaus, juridinen vastuu ja turvallisuusriski, asettavat sille tiukat rajat (Reiman & Oedewald, 2009; Roe & Schulman, 2008). Tutkimusasetelma kohdistaa huomion siihen jännitteeseen, joka syntyy käytäntölähtöisen toimijuuden ja ylhäältä annettujen reunaehtojen välille.

Tutkimuksen analyysilogiikka on abduktiivinen. Analyysi ei etene lineaarisesti teoriasta empiriaan, vaan rakentuu aineiston ja Strategy-as-Practice -teorian jatkuvana vuoropuheluna (Dubois & Gadde, 2002). Teoreettinen viitekehys toimii koodauksen välineenä, jonka avulla aineistosta eriteltiin strategisesti merkitykselliset käytännöt (P), toimijaposition (PR) ja strategian tekemisen tilanteet (PX). Samalla empiiriset havainnot turvallisuuskriittisestä viranomaisorganisaatiosta tarkensivat ymmärrystä strategisen toimijuuden (SA) ja institutionaalisten ennakkoehtojen (IC) kietoutumisesta. Analyysilogiikka mahdollisti strategiatyön ymmärtämisen kokonaisuutena, jossa arjen käytännöt ja institutionaaliset rajat yhdessä muovautuvat strategisen toimijuuden muodostumisessa korkean riskin organisaatiossa.

4.2 Aineisto ja aineiston muodostuminen

Tutkimuksen luotettavuus perustuu laajaan ja monimenetelmäiseen aineistoon, joka käsittää yhteensä 276 sivua analysoitavaa materiaalia. Aineiston ytimen muodostavat 30 puolistrukturoitua haastattelua (112 sivua litteroituna), jotka kattavat organisaation kaikki tasot ylimmästä johdosta (5 kpl) ja keskijohdosta (17 kpl) operatiiviseen henkilöstöön (8 kpl). Tätä täydentää reaaliaikainen dokumentaatio strategiatyön hetkistä: 43 sivua kenttäpäiväkirjaa, johon kirjattiin havainnot ilmapiiristä ja vuorovaikutuksesta välittömästi tilaisuuksien jälkeen, sekä 42 sivua kehittämisartefakteja (mm. A3-tuotokset). Aineiston laajuus ja eri aineistotyyppien ristiinluenta varmistavat, ettei analyysi perustu yksittäisiin mielipiteisiin vaan toistuviin havaintoihin.

Haastatteluaineisto

Keskeisen osan tutkimusaineistosta muodostavat puolistrukturoidut haastattelut, joita toteutettiin yhteensä 30. Haastateltavat jakautuivat kolmeen ryhmään:

- Ryhmä A, ylimmän johdon edustajat, n=5,
- Ryhmä B, keskijohdon esihenkilöt, n=17 sekä
- Ryhmä C, operatiivinen henkilöstö, n=8.

Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia.

Haastattelut toteutettiin pääosin Teams-yhteydellä; neljän haastateltavan kanssa haastattelu toteutettiin puhelimitse viranomaisverkon rajoitteiden vuoksi. Kaikki keskustelut nauhoitettiin tutkijan toimesta ja litteroitiin tekstiksi LM Notebook -ohjelmalla. Haastatteluaineisto koostuu 30 äänitteestä, ja litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 112 sivua (koodi H), joista ylimmän johdon haastattelut on merkitty koodeilla (H-YJ), A1–A5), keskijohdon haastattelut koodeilla (H-KJ, B1–B17) ja operatiivisen henkilöstön haastattelut koodeilla (H-OT, C1–C8).

Haastattelut ajoittuivat lokakuuhun 2023 ja alkuvuoteen 2024. Ne sovittiin organisaation työvuoroihin siten, että yhteyshenkilö valitsi kuhunkin ryhmään eri näkökulmia ja kokemuksia edustavia henkilöitä. Osa-aikaiset operatiiviset vastuurooleissa toimivat henkilöt muodostivat operatiivisen henkilöstön haastatteluaineiston (n = 8), ja aineistoa täydennettiin erillisellä henkilöstökyselyllä sekä kehittämispäivän ryhmätyöskentelyllä.

Henkilöstökysely

Ennen kehittämispäivää koko henkilöstölle lähetettiin Zeffi-kyselytyökalulla toteutettu henkilöstökysely, johon vastasi 30 henkilöä eri tehtävatasoilta. Kysely kartoitti työn sujuvuutta, johtamista ja yhteistyötä. Vastauksista muodostui yhteensä 20 sivua dokumentoitua aineistoa (koodi HK). Henkilöstökyselyn tuloksia hyödynnettiin kehittämispäivän suunnittelussa sekä osana empiiristä analyysia strategiatyön käytäntöjen (P) ja strategisen toimijuuden (SA) tulkinnaissa.

Kehittämispäivän aineistot

Henkilöstön kehittämispäivä järjestettiin 21.8.2024. Tilaisuuteen osallistui noin 60 henkilöä eri tehtävatasoilta sekä viisi ylimmän johdon edustajaa. Kehittämispäivä rakennettiin A3-ongelmanratkaisutyöskentelyn varaan: osallistujat jaettiin seitsemään ryhmään, joissa

kussakin oli 7–8 henkilöä. Jokainen ryhmä tuotti oman A3-dokumentin ja esitteli työnsä muille osallistujille. Ryhmäkohtaisten esitysten puheenvuorot nauhoitettiin ja litteroitiin LM Notebook -ohjelmalla.

Kehittämispäivästä syntyi yhteensä seitsemän A3-dokumenttia ja seitsemän äänitettä, joista litteroitiin 28 sivua tekstiä (koodi KP). Kehittämispäivän suunnittelun lähtöaineistona hyödynnettiin koko henkilöstölle toteutettua henkilöstökyselyä (HK).

Kokous- ja työpajamateriaalit

Strategiatyötä ohjasi ohjausryhmä, jossa oli kaksi ylimmän johdon edustajaa ja tutkija. Ohjausryhmä kokoontui kuusi kertaa (5.3.2024, 19.3.2024, 17.4.2024, 3.5.2024, 15.5.2024 ja 13.8.2024). Kaikki kokoukset nauhoitettiin ja litteroitiin LM Notebook -ohjelmalla, ja niiden pohjalta laadittiin muistioita yhteensä 16 sivua (koodi OR).

Ylimmän johdon strategia- ja kehitystyöpajoja järjestettiin kuusi (12.3.2024, 3.4.2024, 25.4.2024, 8.5.2024, 23.5.2024 ja 20.8.2024), kunkin työpajan kesto oli noin kuusi tuntia. Kutakin työpajaa edelsi ylimmälle johdolle suunnattu orientoiva kysely sekä henkilökohtainen kehitystehtävä. Ylimmän johdon kyselyitä toteutettiin kuusi, ja niiden dokumentaatio kattaa yhteensä 18 sivua. Työpajoista laadittiin sisäiset muistiot (6 kpl, yhteensä 12 sivua) sekä henkilöstölle suunnatut tiedotteet ylimmän johdon kehittymisen etenemisestä (6 kpl, yhteensä 6 sivua). Nämä aineistot muodostavat yhteensä 36 sivua (koodi JT; kyselyt 18 sivua, muistiot 12 sivua ja tiedotteet 6 sivua).

Jokaisesta työpajasta ja ohjausryhmän tapaamisesta järjestettiin lopuksi palautekeskustelu henkilöstön ja johdon kanssa. Palautekeskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin LM Notebook -ohjelmalla, ja niistä muodostui yhteensä 21 sivua tekstiä (koodi PK; yhteensä 43 palautekeskustelua).

Muut dokumentit ja kehittämisartefaktit

Strategiaprosessin aikana työstettiin useita kehittämisartefakteja, jotka liittyivät strategiatyön rakenteellisiin ratkaisuihin ja strategiatyön käytäntöjen (P) muotoiluun. Näitä olivat tehtävien priorisointimalli, vaikutusten arviointimalli, palaverikäytäntöjen määrittely, viestintämatriisi sekä eri päätöstyypeille laadittu päätöksentekoprosessi. Näistä dokumenteista muodostui yhteensä 42 sivua aineistoa (koodi KA). Dokumenttien pääasiallinen työstöalusta oli Miro.

Kenttäpäiväkirja ja havainnot

Haastattelujen, kokousten ja työpajojen lisäksi aineistoa täydensivät tutkijan omat havainnot strategiatyön tilanteista (PX). Tutkija piti koko prosessin ajan kenttäpäiväkirjaa, johon kirjattiin tapaamisten jälkeen havaintoja, tilanteiden kulkua, keskusteluissa esiin nousseita teemoja sekä strategiatyön etenemiseen tai pysähtymiseen liittyviä huomioita.

Kenttäpäiväkirjamerkintöjä kertyi 43 sivua (koodi KPK).

Kenttäpäiväkirjamerkintöjä sekä palautekeskustelujen litteraatteja (PK) hyödynnettiin analyysissa aineistona, jonka avulla tarkasteltiin osallistujien esiin nostamia näkökulmia, kokemuksia ja tulkintoja strategiatyön tilanteista eri vaiheissa prosessia. Näiden aineistojen roolina oli täydentää muuta kirjallista aineistoa ja tukea tulkintaa strategisesta toimijuudesta (SA) strategiatyön arjen käytännöissä (P) ja tilanteissa (PX).

Kun kaikki edellä kuvatut aineistot yhdistetään, strategiatyöhön liittyvä dokumenttiaineisto (pöytäkirjat, muistiot, A3-tuotokset, kyselyt, tiedotteet, palautekeskustelujen litteraatit, kehittämisartefaktit ja kenttäpäiväkirja) muodostaa yhteensä 276 sivua tekstimuotoista aineistoa.

Aineiston analyttinen rooli

Aineisto koostuu haastatteluista, strategiatyöhön liittyvistä kokous- ja työpajamateriaaleista, kirjallisista dokumenteista sekä tutkijan havainnoista strategiatyön tilanteissa. Aineistot edustavat strategiatyöhön osallistuvia toimijapositioita (PR) eri organisaatitasoilta ja mahdollistavat strategiatyön tarkastelun useista toimijapositioista käsin. Aineistoa hyödynnettiin analyysissa osallistumisen kokemuksellisten ulottuvuuksien sekä strategiatyötä jäsentävien institutionaalisten ennakkoehdojen (IC), kuten päätöksenteon käytäntöjen, vastuun jakautumisen ja normiohjauksen, tarkasteluun.

Palautekeskustelujen litteraatit (PK) ja tutkijan kenttäpäiväkirjamerkinnät (KPK) täydensivät muuta aineistoa tuomalla esiin strategiatyön tilanteisiin (PX) liittyviä reflektioita, tulkintoja ja vuorovaikutuksen piirteitä. Näitä aineistoja käytettiin analyysissa tukemaan tulkintaa siitä, miten strategiatyöhön osallistuvat toimijat sanoittivat kokemuksiaan ja jäsenivät strategiatyön merkityksiä eri vaiheissa prosessia.

Tutkimusaineiston erittely ja sen kytkentä Strategy-as-Practice -viitekehyksen keskeisiin ulottuvuuksiin on koottu taulukkoon 1. Taulukossa 1 kuvattu aineiston jäsenitys esittää, miten eri aineistotyyppit kytkeytyvät strategiatyön käytäntöihin (P), toimijaposiitivien (PR) tarkasteluun

ja strategian tekemisen tilanteisiin (PX) sekä millaista analyttistä roolia ne saivat strategisen toimijuuden (SA) ja institutionaalisten ennakkoehtojen (IC) tarkastelussa.

Taulukko 1. Tutkimusaineiston erittely ja kytkentä Strategy-as-Practice -ulottuvuuksiin

(Strategiatyön käytännöt = P, toimijapositiot = PR, strategian tekemisen tilanteet = PX, strateginen toimijuus = SA, institutionaaliset ennakkoehdot = IC)

Aineistotyyppi	Kuvaus	Strategy-as-Practice -ulottuvuus	Analyttinen rooli strategisen toimijuuden tarkastelussa
Haastattelut, ylin johto (Ryhmä A)	Puolistrukturoidut haastattelut ylimmän johdon edustajille, (n=5). Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia, ja ne ovat osa 112 sivun litteroitua haastatteluaineistoa (H-YJ, A1-A5).	Toimijapositiot (PR), strateginen toimijuus (SA), institutionaaliset ennakkoehdot (IC)	Kuvaavat, miten ylimmän johdon toimijapositiot (PR) määrittyvät, millaista strategista toimijuutta (SA) heillä on sekä miten vastuu, valta ja institutionaaliset ennakkoehdot (IC) tulkitaan strategiatyössä.
Haastattelut, keskijohto (Ryhmä B)	Puolistrukturoidut haastattelut keskijohdon edustajille, (n=17). Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia, ja ne ovat osa 112 sivun litteroitua haastatteluaineistoa (H-KJ, B1-B17).	Toimijapositiot (PR), strateginen toimijuus (SA), strategiatyön käytännöt (P)	Paljastavat keskijohdon aseman toimijapositioiden (PR) välissä, strategisen toimijuuden (SA) ristipaineisuuden sekä roolin strategiatyön käytäntöjen (P) käytännön toteuttajina ja tulkitsoijoina.
Haastattelut, operatiivinen henkilöstö (Ryhmä C)	Puolistrukturoidut haastattelut operatiiviselle henkilöstölle (n=8). Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia, ja ne ovat osa 112 sivun litteroitua haastatteluaineistoa (H-OT, C1-C8).	Toimijapositiot (PR), strateginen toimijuus (SA), strategian tekemisen tilanteet (PX)	Kuvaavat operatiivisen henkilöstön toimijapositiot (PR), koetun vaikutusmahdollisuuden ja liikkumavaran (SA) sekä sen, miltä strategian tekemisen tilanteet (PX) näyttävät arjen työssä.
Henkilöstökysely	Ennen kehittämispäivää toteutettu henkilöstökysely, johon vastasi 30 henkilöä eri tehtävätasoilta. Kysely kartoitti työn sujuvuutta, johtamista ja yhteistyötä. Vastauksista muodostui 20 sivua dokumentoitua aineistoa (HK).	Strategiatyön käytännöt (P), strategian tekemisen tilanteet (PX), strateginen toimijuus (SA)	Tarjoaa laajemman kuvan siitä, miten strategiatyön käytännöt (P) ja strategian tekemisen tilanteet (PX) koetaan eri tasoilla sekä millaisena strateginen toimijuus (SA) näyttäytyy henkilöstön arjessa.

Aineistotyyppi	Kuvaus	Strategy-as-Practice - ulottuvuus	Analyttinen rooli strategisen toimijuuden tarkastelussa
Kehittämispäivän aineistot (21.8.2024)	Henkilöstön kehittämispäivä, johon osallistui noin 60 henkilöä eri tehtävätasoilta sekä viisi ylimmän johdon edustajaa. Seitsemän ryhmää (7–8 henkilöä/ryhmä) tuotti A3-ongelmanratkaisu-dokumentit strategiatyön teemoista. Aineisto: 7 A3-dokumenttia, 7 nauhoitettua ryhmäesittelyä ja 28 sivua litteroitua tekstiä (KP).	Strategian tekemisen tilanteet (PX), strategiatyön käytännöt (P), strateginen toimijuus (SA)	Tekee näkyväksi konkreettiset strategian tekemisen tilanteet (PX) ja osallistavat käytännöt (P), joissa erilaiset toimijapositioneet neuvottelevat strategisista teemoista ja strateginen toimijuus (SA) jakautuu.
Ylimmän johdon strategiatyöpajat	Kuusi strategia- ja kehitystyöpajaa (12.3., 3.4., 25.4., 8.5., 23.5. ja 20.8.2024), kesto 6 tuntia per työpaja. Työpajoja edelsi orientoiva kysely ja kehitystehtävä (6 kyselyä, 18 s), ja työpajoista laadittiin muistiot (6 kpl, 12 s) sekä henkilöstötiedotteet (6 kpl, 6 s), yhteensä 36 sivua (JT).	Strategiatyön käytännöt (P), strategian tekemisen tilanteet (PX), toimijapositioneet (PR), strateginen toimijuus (SA)	Paljastavat ylimmän johdon strategiatyön käytännöt (P), työpajatilanteiden (PX) rytmin ja rakenteen, johtotason toimijapositioneet (PR) sekä sen, millaista strategista toimijuutta (SA) johto käyttää institutionaalisten ehtojen puitteissa.
Ohjausryhmän kokoukset	Ohjausryhmä (kaksi ylimmän johdon edustajaa ja tutkija) kokoontui kuusi kertaa vuoden 2024 aikana. Kokoukset nauhoitettiin ja litteroitiin, ja niiden pohjalta laadittiin muistioita yhteensä 16 sivua (OR).	Strategiatyön käytännöt (P), strategian tekemisen tilanteet (PX), institutionaaliset ennakkoehdot (IC)	Kuvaavat strategiaproessin ohjauksen käytäntöjä (P) ja kokoustilanteita (PX) sekä sitä, miten institutionaaliset ennakkoehdot (IC) otetaan huomioon, kun strategista kehittämistyötä suunnataan ja rajataan.
Palautekeskustelut	Jokaisesta työpajasta, ohjausryhmän tapaamisesta ja kehittämispäivästä järjestettiin palautekeskustelu henkilöstön ja johdon kanssa. Keskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin, ja niistä muodostui 21 sivua tekstiä (PK, 43 palautekeskustelua).	Strategian tekemisen tilanteet (PX), strateginen toimijuus (SA), strategiatyön käytännöt (P)	Tekevät näkyväksi osallistujien reflektiitit ja oppimiskokemukset strategiatyön tilanteista (PX), koetun strategisen toimijuuden (SA) sekä sen, miten strategiatyön käytännöt (P) koetaan toimiviksi tai rajoittaviksi.
Kehittämisartefaktit ja prosessidokumentit	Strategiaproessin aikana yhdessä työstettyjä dokumentteja: tehtävien priorisointimalli, vaikutusten arviointimalli,	Strategiatyön käytännöt (P), institutionaaliset ennakkoehdot	Konkretisoivat strategiatyön vakiintuvia käytäntöjä (P) ja rakenteellisia ratkaisuja, jotka heijastavat institutionaalisia

Aineistotyyppi	Kuvaus	Strategy-as-Practice - ulottuvuus	Analyttinen rooli strategisen toimijuuden tarkastelussa
	palaverikäytäntöjen määrittely, viestintämatriisi ja päätöksentekoprosessi. Yhteensä 42 sivua dokumentteja (KA).	(IC), strateginen toimijuus (SA)	ennakkoehdot (IC) ja määrittävät, millä tavoin strateginen toimijuus (SA) eri toimijapositioneissa mahdollistuu tai rajautuu.
Strategia-dokumentit ja normiohjaukseen liittyvät linjaukset	Viralliset strategia-asiakirjat ja strategiatyötä ohjaavat kirjalliset linjaukset, jotka liittyvät vastuuseen ja turvallisuuteen korkean riskin organisaatiossa.	Strategiatyön käytännöt (P), institutionaaliset ennakkoehdot (IC)	Jäsentävät muodolliset strategiatyön käytännöt (P) ja institutionaaliset ennakkoehdot (IC), joiden puitteissa osallistuminen, vastuu ja päätöksenteko rakentuvat turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa.
Kenttäpäiväkirja ja havainnot	Tutkijan kokousten, työpajojen ja haastattelujen jälkeen kirjaamat havainnot tilanteiden kulusta, tunnelmista, ongelmista, ratkaisuksista ja oivalluksista. Kenttäpäiväkirja-merkintöjä kertyi 43 sivua (KPK).	Strategian tekemisen tilanteet (PX), strategiatyön käytännöt (P), strateginen toimijuus (SA)	Täydentävät kirjallista aineistoa kuvaamalla strategian tekemisen tilanteita (PX), vuorovaikutuksen ja käytäntöjen (P) dynamiikkaa sekä havainnoitua strategista toimijuutta (SA), joka ei välttämättä näy virallisissa dokumenteissa.

Taulukossa 1 kuvattu aineiston jäsenitys kokoa näkyviin, miten eri aineistotyyppit kytkeytyvät strategiatyön käytäntöihin (P), toimijapositioneja (PR) edustaviin toimijoihin ja strategian tekemisen tilanteisiin (PX). Taulukon tarkoituksena on havainnollistaa, millaista empiiristä aineistoa analyysissä hyödynnettiin ja millaisessa analyttisessä roolissa eri aineistotyyppit olivat strategisen toimijuuden (SA) ja institutionaalisten ennakkoehtojen (IC) tarkastelussa.

Haastattelut tarjoavat aineistoa toimijoiden kokemusten, tulkintojen ja näkökulmien tarkasteluun eri organisaatiotasolla. Kokousmateriaalit ja muistiot kuvaavat strategiatyön rutiineja, päätöksentekokäytäntöjä ja strategiatyön etenemisen muotoja. Työpajamateriaalit, kuten A3-työkalut, jäsentävät osallistumisen käytäntöjä ja yhteisiä strategian tekemisen tilanteita.

Strategiadokumentit ja normiohjausta koskevat kirjalliset linjaukset muodostavat aineiston, jonka avulla tarkasteltiin strategiatyötä jäsentäviä institutionaalisia ennakkoehtoja (IC). Tutkijan

havainnot strategiatyön tilanteista täydentävät kirjallista aineistoa tuomalla analyysiin vuorovaikutuksen, tilanteisuuden ja käytännöllisten rajanvetojen ulottuvuuksia.

Kuvattu aineistokokonaisuus muodostaa perustan analyysille, jossa strategiatyön käytäntöjä (P), toimijapositioneja (PR), strategian tekemisen tilanteita (PX) ja strategista toimijuutta (SA) tarkastellaan suhteessa institutionaalisiin ennakkoehtoihin (IC). Seuraavassa alaluvussa kuvataan, miten analyysi eteni aineiston ja teorian vuoropuheluna ja millaiseksi analyysirakenne vähitellen muotoutui.

4.3 Aineiston analyysi ja analyysirakenne

Aineiston analyysi toteutettiin laadullisena, tulkinnallisena ja abduktiivisena prosessina. Empiirinen aineisto ja teoreettiset käsitteet olivat analyysin aikana jatkuvassa vuoropuhelussa (Dubois & Gadde, 2002; Eriksson & Kovalainen, 2016). Analyysin tavoitteena ei ollut luokitella aineistoa ennalta määrättyihin kategorioihin, vaan ymmärtää, miten strateginen toimijuus (SA) rakentuu strategiatyön käytännöissä (P) turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa Strategy-as-Practice -viitekehystä analyttisena välineenä hyödyntäen (Jarzabkowski ym., 2007; Vaara & Whittington, 2012).

Analyysiprosessi eteni kolmivaiheisena prosessina, jossa keskeisenä menetelmänä oli strategisten teemojen systemaattinen jäljittäminen aineiston läpi.

Ensimmäisessä vaiheessa aineisto luettiin kokonaisvaltaisesti ja siitä tunnistettiin toistuvat strategiset teemat. Aineistosta poimittiin analyysivaiheessa in vivo -ilmauksia, joiden kautta haastateltavat kuvasivat kokemuksiaan strategiatyöstä. Osa-aikaisessa operatiivisessa vastuuroolissa toimivan henkilöstön haastatteluissa toistui erityisesti turhautuminen ideoiden pysähtymiseen:

”Kyllästyin siihen, toin ideoita esille... ei mennyt eteenpäin... Lopetin ideoinnin, passivoitin.” (H-OT).

Vastaavasti johdon aineistossa (OR) tunnistettiin ilmauksia, joissa päätösvalta todettiin sidotuksi:

”Ratkaisu on sidottu ulkoiseen päätöksentekoon.” (Ylimmän johdon muistio 19.2.2024; OR).

Toisessa vaiheessa havainnot koodattiin Strategy-as-Practice -viitekehysten mukaisesti. Aineistosta eriteltiin: 1) strategiatyön rutiinit ja artefaktit (P), 2) eri henkilöstöryhmien

toimijapositionit (PR) ja 3) konkreettiset vuorovaikutustilanteet (PX). Strategisen keskustelun avautumista uusille näkökulmille tarkasteltiin aineistosta esiin nostettujen kohtien kautta.

Kolmannessa vaiheessa analyysi syveni teemojen polkujen seuraamiseksi. Analyysissa jäljitettiin, miten yksittäinen strateginen aloite tai huoli eteni tai pysähtyi eri aineistojen välillä. Analyysi eteni seuraamalla, miten haastatteluissa (H) ja kehittämispäivissä (KP) esiin nousseet teemat kirjattiin tai jätettiin kirjaamatta työpajojen A3-dokumentteihin (artefaktit) ja miten nämä teemat etenivät ylimmän johdon päätöksentekoon (JT). Strategista toimijuutta (SA) rajasivat institutionaaliset reunaehdot (IC), kuten normiohjaus ja juridinen vastuu, joiden vaikutusmekanismit tulevat analyysissa näkyviksi.

Alla oleva Taulukko 2 havainnollistaa tämän koodausprosessin konkreettisten aineistoesimerkkien avulla.

Taulukko 2. Esimerkki abduktiivisen analyysin etenemisestä: Havainnoista teoreettiseen tulokseen.

1. Asteen koodaus (In vivo -havainto)	2. Asteen teemoittelu (SAP-käsitteet)	3. Aggregaattitaso (Teoreettinen tulos)
"On pyydetty henkilöä osallistumaan projektiin... hän on ajatellut, että nyt pääsee vaikuttamaan. Sitten kun asia toteutuu, siinä ei tule yhtään osallistuneen näkemys näkyviin." (H-OT)	Osallistumisen ja vaikutusvallan eriytyminen: Osallistuminen (participation) ei takaa strategista toimijuutta (agency).	Turvallisuuskriittisen strategiatyön paradoksi: Osallistuminen tuottaa kokemuksen mukanaolosta, mutta päätösvalta on institutionaalisesti irrotettu siitä.
"Vauhti on kova... se tuo sekavuutta, saa aikaan hämmennystä ja joutuu ihmettelemään pitääkö tehdä asialle jotain." (H-KJ)	Strategiatyön rytmi ja pakottavuus: Nopea muutostahti ilman perusteluja hämärtää strategista suuntaa.	Epäsymmetrinen toimijuus: Johto elää nopeassa "strategisessa ajassa", kun taas operatiivinen taso putoaa kyydistä.
"Luottamus toimii tosi hyvin, paitsi kun mennään päällystöön... Vaikka on luvattu, niin viime metreillä vedetään matto jalkojen alta." (H-OT)	Institutionaalinen "lasikatto": Paikallinen luottamus (micro) törmää hierarkkiseen päätösvaltaan (macro).	Rakenteellinen epäsymmetria: Toimijuus on vahvaa horisontaalisesti (työvuorossa), mutta katkeaa vertikaalisesti (suhteessa johtoon ja byrokraatiaan).
"Aikaisemmin oli työvaliokunta... nyt hallinnosta kirjoitetaan määräyksiä, jotka julkaistaan keskustelematta." (H-OT)	Strategiatyön yksisuuntaisuus: Päätökset näyttäytyvät annettuina käskyinä ilman neuvotteluvaraa.	Hierarkkinen ontologia: Strateginen toimijuus määrittyy ylhäältä alaspäin; organisaatio on "valmiiksi annettu" eikä vuorovaikutuksessa neuvoteltavissa.
"Ylin johto on määritellyt kaiken työn kirjaamisesta... Nyt me	Materiaalinen toimijuus ja artefaktit: Järjestelmät ja	Strateginen vieraantuminen: Hallinnolliset käytännöt ja artefaktit (IT-järjestelmät)

palvelemme omaa järjestelmää [emme asiakasta].” (H-KJ)	kirjaamisveloitteet ohjaavat strategista huomiota pois perustehtävästä.	kaventavat operatiivista toimijuutta.
--	---	---------------------------------------

Abduktiivinen analyysiesimerkki: Resurssivajeesta epäsymmetriseen toimijuuteen

Abduktiivisen logiikan toimintaa havainnollistaa lisäksi esimerkki ’resurssien riittämättömyys’ -teeman analyysistä (ks. myös Taulukko 2). Useissa haastatteluissa (H-KJ; H-OP) ja kehittämispäivän aineistossa (KP) toistui kuvaus tilanteista, joissa henkilöstö osallistui strategiatyöhön, mutta koki, ettei osallistuminen johtanut vaikutukseen strategisissa rajauksissa. Analyysin alkuvaiheessa nämä havainnot koodattiin aineistolähtöisesti osallistumisen kokemuksina.

Teoreettisen lukemisen edetessä havainnot yhdistettiin Strategy-as-Practice-kirjallisuuteen (Mantere & Vaara, 2008), jolloin tunnistettiin epäsymmetrinen toimijuus: osallistuminen tuotti ymmärrystä, mutta päätösvalta pysyi institutionaalisesti rajattuna. Kun havaintoa verrattiin ylimmän johdon muistioihin (JT, OR), kävi ilmi, että ratkaisu olisi vaatinut puuttumista ylätasolla määriteltyihin institutionaalsiin linjauksiin, mikä vahvisti tulkintaa institutionaalisista reunaehdoista (IC).

Analyysin eteneminen ja teoreettinen koodaus

Taulukossa 2 esitettyjen yksittäisten havaintojen jälkeen analyysi laajennettiin koskemaan koko aineistoa. Aineistoa ei luettu vain yleisinä teemoina, vaan havainnot luokiteltiin systemaattisesti neljään analyttiseen pääluokkaan, jotka muodostavat tutkimuksen rakenteen:

1. Strategiatyön käytännöt (Practices): Aineistosta eriteltiin toistuvat rutiinit (viikkopalaverit, kehittämispäivät) ja materiaaliset välineet (A3-lomakkeet, muistiot, suojattu viranomaisviestintäjärjestelmä). Analyysi kohdistui siihen, miten nämä käytännöt ohjasivat ja rajasivat strategista huomiota.

2. Toimijapositionit (Practitioners): Haastatteluaineisto ja kokousmuistiot koodattiin puhujan ja tämän position perusteella. Tarkastelu toi esiin jännitteen muodollisen päätösvallan (johto), strategisten tulkkiin (keskijohto) ja kokemuksellisen tiedon (kenttä) välillä.

3. Strategian tekemisen tilanteet (Praxis): Analyysissä tunnistettiin kriittiset hetket (esim. resurssikeskustelu työpajassa tai operatiivinen tilanne), joissa strateginen toimijuus joko realisoitui päätöksinä tai pysähtyi.

4. Institutionaaliset ennakkoehdot (IC): Koska pelkkä Strategy-as-Practice -linssi ei riittänyt selittämään päätösvallan rajautumista HRO-kontekstissa, analyysiin lisättiin abduktiivisesti neljäs taso: Institutional Constraints. Tähän luokkaan koodattiin ne havainnot, joissa toimijuus törmäsi lakiin, virkavastuuseen tai turvallisuusriskiin.

Näiden tasojen kautta strateginen toimijuus (SA) hahmottui analyysissä tilanteisena ja rajattuna ilmiönä. Seuraava taulukko (Taulukko 3) vetää yhteen tämän analyysirakenteen ja osoittaa, millaisilla teoreettisilla kysymyksillä aineistoa lähestyttiin kokonaisuutena.

Taulukko 3. Tutkimuksen analyysirakenne: Strategy-as-Practice -ulottuvuudet ja institutionaaliset reunaehdot.

Analyysitaso	Teoreettinen kytkentä	Esimerkkikoodit	Analyyttinen kysymys
Strategiatyön käytännöt	Practices (P)	kokousrutiinit, esityslistat, muistioformaatit, A3-työkalut	Millaisissa käytännöissä strategiaa tehdään?
Toimijapositiot	Practitioners (PR)	ylin johto, keskijohto, operatiivinen henkilöstö	Ketkä osallistuivat strategiatyöhön ja missä roolissa?
Strategian tekemisen tilanteet	Praxis (PX)	kehittämispäivät, ylimmän johdon kokoukset, viestintätilanteet	Missä ja miten strateginen keskustelu avautuu ja missä kohdin se sulkeutuu?
Strateginen toimijuus	Strategic Agency (SA)	vaikuttamisen mahdollisuus, rajattu liikkumavara, vastuun kasautuminen	Kenen tulkinnoilla on mahdollisuus vaikuttaa strategiseen merkitykseen?
Institutionaaliset ennakkoehdot	Institutional Constraints (IC)	normiohjaus, juridinen vastuu, turvallisuusriski	Millaisin institutionaalisin ja rakenteellisin ehdoin strateginen toimijuus on mahdollista tai rajoittuu?

Analyytilogiikka mahdollisti sen, että tutkimus ei pelkästään kuvaa strategiatyön käytäntöjä, vaan paljastaa ne rakenteelliset ja institutionaaliset ehdot (IC), jotka määrittävät toimijuuden (SA) rajat. Tulkinallinen synteesi luo perustan luvuissa 5 ja 6 esitettyä empiiristä tarkastelua varten. Luku 5 keskittyy strategiatyön käytäntöihin ja rutiineihin, kun taas luku 6 syvenyy toimijoiden väliseen epäsymmetriaan ja vastuun jakautumiseen.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökohdat

Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä arvioidaan laadullisen tutkimuksen kriteeristöllä, jossa korostuvat totuudellisuus, uskottavuus, siirrettävyys ja vahvistettavuus (Eriksson & Kovalainen, 2016; Tracy, 2010). Koska tutkimus toteutettiin turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa (HRO), arvioinnissa painottuu erityisesti eettinen sensitiivisyys operatiivista turvallisuutta ja henkilöstön anonymiteettia kohtaan.

Tutkimuksessa käytetään tarkoituksellisesti anonymisoituja nimikkeitä ja järjestelmäkuvauksia, jotta yksittäinen organisaatio, sen yksiköt tai henkilöt eivät ole tunnistettavissa. Anonymisointi koskee ammattinimikkeitä, järjestelmiä ja organisatorisia rakenteita, mutta ei heikennä analyysin teoreettista tai empiiristä sisältöä. Ratkaisu on tehty eettisistä syistä ja tutkittavan toimintaympäristön turvallisuuskriittisyys huomioiden.

Tutkimuksessa kuvatut rakenteet yhdistävät useille suomalaisille turvallisuuskriittisille viranomaisorganisaatioille yhteisiä piirteitä, eikä analyysi kohdistu yksittäiseen toimialaan.

Totuudellisuus (Dependability)

Totuudellisuus tarkoittaa tutkimusprosessin loogisuutta ja dokumentoinnin jäljitettävyyttä. Tutkimuksessa totuudellisuus varmistettiin kirjaamalla aineistonkeruun ja analyysin vaiheet reaaliaikaisesti. Työ ei perustu muistinvaraisiin havaintoihin, vaan systemaattisesti koottuun aineistoon, joka kattaa organisaation kaikki tasot (ks. luku 4.2). Analyysin abduktiivinen logiikka on tehty läpinäkyväksi kuvaamalla, kuinka yksittäiset havainnot (kuten resurssihuoli) jalostuivat teoreettisiksi kategorioiksi (kuten epäsymmetrinen toimijuus) aineistolähtöisen koodauksen kautta.

Uskottavuus (Credibility)

Tulosten uskottavuutta vahvistettiin aineistotriangulaatiolla. Analyysi ei nojaa yksittäiseen aineistolähteeseen, vaan haastattelujen, kokousmuistioiden, työpajadokumenttien ja tutkijan havaintojen ristiinluentaan. Tulkinnallinen synteesi paljasti ristiriidat osallistumisen kokemuksen (haastattelut) ja päätöksenteon rakenteiden (muistiot) välillä. Tutkijan kaksoisrooli fasilitaattorina ja havainnoijana vaati jatkuvaa reflektiota: osallistuva rooli mahdollisti pääsyn organisaation hiljaiseen tietoon, mutta tulkintoja haastettiin kriittisesti peilaamalla niitä Strategy-as-Practice -teoriaan ja etsimällä aineistosta myös poikkeavia havaintoja.

Siirrettävyys (Transferability)

Vaikka kyseessä on yksittäinen tapaustutkimus, tulokset ovat analyttisesti yleistettävissä muihin hierarkkisiin ja normiohjattuihin organisaatioihin. Kuten Flyvbjerg (2006) korostaa, formaali yleistys on vain yksi tapa tuottaa tieteellistä tietoa, ja yksittäisen tapaustutkimuksen voima on nimenomaan kontekstisidonnaisen ja syvällisen ymmärryksen tuottamisessa. Tutkimuksessa tunnistettu strategisen toimijuuden epäsymmetria ja "osallistumisen paradoksi" eivät ole vain case-organisaation erityispiirteitä, vaan ne heijastavat laajempaa HRO-kontekstin logiikkaa (Flyvbjerg, 2006; Roe & Schulman, 2008).

Vahvistettavuus (Confirmability)

Vahvistettavuus varmistettiin sitomalla tulkinnat tiiviisti aineisto-otteisiin. Analyysiluvuissa 5 ja 6 esitetyt sitaatit ja dokumenttiuutteet osoittavat, että johtopäätökset nousevat empiirisestä aineistosta eivätkä tutkijan ennakko-oletuksista. Analyysiprosessi eteni systemaattisesti aineiston koodauksesta teemoitteluun ja lopulta teoreettiseen synteysiin, mikä varmistaa tulosten kytkeytymisen sekä dataan että teoreettiseen viitekehykseen (Jarzabkowski ym., 2007).

Eettiset näkökohdat

Turvallisuuskriittinen konteksti asetti tutkimukselle tiukat eettiset reunaehdot. Tutkimuslupa, informoitu suostumus ja anonymiteetti olivat perusedellytyksiä, mutta eettinen vastuu ulottui syvemmälle: aineistosta ja raportoinnista rajattiin pois kaikki yksityiskohtainen operatiivinen tieto, joka voisi vaarantaa organisaation turvallisuusjärjestelyt tai paljastaa varautumissuunnitelmia. Analyysi kohdistettiin strategiatyön käytäntöihin, ei operatiivisiin taktiikoihin. Lisäksi tutkija huolehti siitä, että kriittiset havainnot toimijuuden epäsymmetriasta käsiteltiin tavalla, joka ei henkilöi rakenteellisia haasteita yksittäisiin johtajiin tai työntekijöihin.

Tutkijan positio: Osallistuva rooli tiedon tuottajana

Tutkimusasetelman keskeinen metodologinen piirre on tutkijan kaksoisrooli. Tutkija ei toiminut prosessissa ulkopuolisena ja neutraalina tarkkailijana, vaan aktiivisena toimijana, joka loi ne tilanteet, työpajat, A3-pohjat ja keskustelufoorumit, joita tutkimuksessa analysoitiin.

Osallistuva positio (Participant-as-Observers) on Strategy-as-Practice -tutkimukselle tyypillinen, mutta se vaatii kriittistä tarkastelua suhteessa aineiston luonteeseen ja tulkintoihin.

Kaksoisroolin merkittävin vahvuus oli pääsy organisaation hiljaiseen tietoon (tacit knowledge) ja epävirallisiin keskusteluihin. Fasilitaattorina ja kehittäjäkumppanina toimiessaan tutkijalla oli pääsy tilanteisiin, jotka olisivat pysyneet ulkopuoliselta suljettuina. Kenttäpäiväkirjaan kirjatut havainnot kokousten epävirallisista hetkistä ja käytäväkeskusteluista paljastivat reaaliajassa

sen turhautumisen ja ristipaineen, jota henkilöstö koki virallisen strategiapuheen takana. Sisäpiirin ymmärrys mahdollisti sen, että analyysissa päästiin kiinni strategiatyön todellisiin jännitteisiin, kuten resurssipulaan ja viestintäkatkoksiin, sen sijaan, että tulokset olisivat toistaneet vain johdon virallista juhlapuhetta.

Asetelmaan liittyy kuitenkin väistämätön rajoite: tutkijan oma läsnäolo ja rooli johdon valtuuttamana kehittäjänä on voinut vaikuttaa siihen, miten asioista puhuttiin. Osallistujat ovat saattaneet sanoittaa asioita työpajoissa kaunistellusti tai tavalla, jonka olettivat miellyttävän johtoa tai fasilitaattoria. Erityisesti johdon läsnäolo työpajoissa on voinut ohjata keskustelua kohti konsensusta ja vaimentaa kriittisimpiä äänenpainoja. Tutkijan oli tiedostettava riski siitä, että hän itse ohjaisi tulkintoja liiaksi omien kehittämistavoitteidensa suuntaan (researcher bias).

Analyttinen etäisyys (analytical distance) pyrittiin varmistamaan systemaattisilla menetelmällisillä valinnoilla. Vaikka aineistonkeruu oli osallistuvaa, analyysivaiheessa tutkija otti tietoisesti etäisyyttä kokemuksiinsa. Etäisyyden ottaminen tapahtui kirjaamalla kenttäpäiväkirjaan omat tunnetilat ja ennako-oletukset heti tilaisuuksien jälkeen, jotta ne voitiin erottaa osallistujien havainnoista. Lisäksi kaikki tilaisuudet litteroitiin sanatarkasti, mikä vähensi muistinvaraisuuden riskiä. Analyysissa hyödynnettiin abduktiivista logiikkaa, jossa empiirisiä havaintoja haastettiin systemaattisesti teoreettisilla käsitteillä, kuten hierarkkinen ontologia ja epäsymmetrinen toimijuus. Teoria toimi ”vastapallona”, joka pakotti tutkijan katsomaan aineistoa uudelleen: kyse ei ollut vain siitä, mitä tutkija halusi nähdä, vaan siitä, miten valta ja vastuu aineistossa rakenteellisesti ilmenivät.

Yhteenvetona tutkijan positio on toiminut tutkimuksessa enemmän tiedonmuodostuksen välineenä kuin sen esteenä. Syvällinen ymmärrys organisaation arjesta mahdollisti ilmiöiden tunnistamisen, kun taas tiukka tukeutuminen dokumentoituun aineistoon ja teoriaan varmisti analyysin objektiivisuuden.

5 Strategiatyön käytännöt turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa

Luvussa analysoidaan, miten strategiatyö rakentuu turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa arjen toistuvina rutiineina ja materiaalisina järjestelyinä. Aineiston perusteella strategia ei toteudu yksittäisinä päätöshetkinä, vaan se muotoutuu kokous-, viestintä- ja dokumentointikäytännöissä, joissa strategiset tavoitteet sovitetaan yhteen

operatiivisen toiminnan, riskienhallinnan ja juridisen vastuun kanssa (Jarzabkowski & Seidl, 2008; Whittington, 2006).

Analyysi etenee luvussa 4.3 esitetyn rakenteen mukaisesti. Ensin tarkastellaan strategiatyön keskeisiä rutiineja ja kokouskäytäntöjä (5.1). Tarkastelun jälkeen analysoidaan strategiatyön ajallista rytmiä ja toistuvuutta (5.2). Lopuksi syvennyttään siihen, miten materiaaliset artefaktit, kuten A3-työkalut ja muistiopohjat, toimivat strategisen huomion ja rajanvedon välineinä (5.3). Luku osoittaa, että nämä käytännöt (Practices) eivät ole neutraaleja hallinnollisia rutiineja, vaan paikkoja, joissa strateginen liikkumavara ja toimijuus konkreettisesti rakentuvat tai rajautuvat (Jarzabkowski ym., 2007).

5.1 Strategiatyön keskeiset käytännöt case-organisaatiossa

Case-organisaation strategiatyö kiinnittyy useisiin rinnakkaisiin käytäntöihin (P), jotka muodostavat strategian tekemisen infrastruktuurin. Aineisto (JT, OR, KA) osoittaa, että kokoukset, kehittämistyöpajat ja dokumentointirutiinit toimivat ensisijaisina foorumeina, joissa strategista merkitystä tuotetaan ja vakautetaan. Strategy-as-Practice -näkökulman mukaisesti strategia ei näyntyä erillisenä suunnitteluna, vaan niissä tilanteissa, joissa asioita käsitellään, kirjataan ja kytketään vastuisiin (Whittington, 2006).

Kokouskäytännöt nousevat aineistossa strategiatyön keskeiseksi mekanismiksi erityisesti ylimmän johdon (H-YJ) ja hallinnon tasolla. Esityslistojen rakenne, käsittelyjärjestys ja ajankäyttö ohjaavat konkreettisesti sitä, mitkä kysymykset tunnistuvat strategisesti merkityksellisiksi ja mitkä jäävät operatiivisen hallinnan piiriin. Rutiinit eivät ole vain muodollisuuksia, vaan ne muovaavat strategista keskustelua rajaamalla sitä, mistä voidaan puhua ja millä ehdoilla (Jarzabkowski & Seidl, 2008).

Ylimmän johdon ja hallinnon kokousaineistossa ((H-YJ, JT, OR) strategiatyö näyntyäytyy kokouskäytäntöihin kiinnittyvänä jatkuvana valmisteluna. Asioita palautetaan käsittelyyn, täsmennetään ja rajataan useiden kokouskertojen aikana. Strategisesti merkitykselliset kysymykset etenevät päätöksentekoon vain, mikäli ne kytkeytyvät päätöksentekokelpoiseen muotoon ja dokumentoitavaan kokonaisuuteen. Aineisto tuo esiin, kuinka osa teemoista pysyy toistuvasti käsittelyssä, kun taas toiset jäävät sivuun ilman eksplisiittistä päätöstä.

Kokouskäytäntö toimii tällöin strategiatyössä valtaa paikallistavana mekanismina, joka keskittää strategisesti merkityksellisen käsittelyn niihin pöytiin, joissa asia voidaan kirjata tai päättää.

Strateginen merkitys paikantuu niihin strategian tekemisen tilanteisiin (PX), joissa asioita voidaan liittää muodolliseen vastuuseen. Strategiatyö ei etene avoimena keskusteluna, vaan rajautuu kokousrakenteisiin. Strateginen toimijuus (SA) rakentuu näin suhteessa niihin institutionaalisiin käytäntöihin (IC), joissa strateginen käsittely on organisaatiossa mahdollista.

Analyysi osoittaa, että kokouskäytännöt eivät kontekstissa toimi vain hallinnollisina rutiineina, vaan organisaation turvallisuuslogiikan ylläpitäjinä. Koska toimintaympäristö ei salli improvisointia strategisissa linjauksissa ilman riskiä, kokousrutiinit toimivat suodattimina: ne rajaavat toimijuutta sallimalla vain sellaisten aloitteiden etenemisen, jotka on valmisteltu virallisen hierarkian edellyttämällä tavalla. Käytännöt siis mahdollistavat strategisen puheen, mutta samalla rajaavat sen tiukasti niihin uomiin, joissa vastuu on jäljitettävissä.

Dokumentointikäytännöt muodostavat toisen keskeisen strategiatyön käytännön (P).

Esityslistat, muistiot ja seurantalistat eivät ainoastaan tallenna tuloksia, vaan osallistuvat aktiivisesti strategisen huomion rajaamiseen. Aineistossa (JT, OR, KA) dokumentaatio näyttyy laajana, mutta osin pirstaleisena. Useissa dokumenteissa korostuu prosessien ja vastuiden kirjaaminen, kun taas strategisten painotusten kokonaiskuva jää hajanaisemmaksi. Strateginen merkitys rakentuu niiden havaintojen ympärille, jotka onnistuvat kiinnittymään vakiintuneisiin seuranta- ja raportointimuotoihin. Dokumentointikäytännöt rajaavat näin strategista liikkumavaraa vähitellen ilman näkyvää yksittäistä ratkaisua (Seidl & Whittington, 2014; Vaara & Whittington, 2012).

Kehittämistyöpajat ja osallistavat tilaisuudet (KP, JT) avaavat strategiatyöhön erilaisen käytännön. Näissä tilanteissa (PX) strategisia kysymyksiä sanoitetaan ja priorisoidaan yhdessä fasilitoitujen rakenteiden avulla. Työpajat laajentavat toimijapositiona (PR) ja tuottavat aineiston (PK, HK) perusteella henkilöstölle kokemuksia kuulluksi tulemisesta. Strategy-as-Practice -kirjallisuuden mukaan osallistuminen ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita strategisen vaikutusvallan laajenemista (Mantere & Vaara, 2008).

Aineistosta (KP, PK, KA) käy ilmi, että työpajoissa tunnistetaan laajasti ongelmia ja kehittämistarpeita. Nämä tuotokset jäävät kuitenkin strategisesti vaikuttaviksi vain, mikäli ne etenevät myöhempisiin kokous- ja dokumentointikäytäntöihin (JT, OR). Osa havainnoista toimii keskustelun avaajina, mutta ei kytkeydy päätöksentekoon. Strateginen toimijuus (SA) rakentuu vasta siinä vaiheessa, kun työpajoissa esiin nousseet teemat kytkeytyvät niihin käytäntöihin, joissa päätökset ja vastuut määritellään. Osallistuminen ja vaikuttaminen eriytyvät toisistaan strategiatyön arjessa juuri tässä siirtymässä.

Sisäinen viestintä (HK, OR, KA) on käytäntö, jossa strateginen merkitys viimeistellään.

Viestinnän kautta strategiset linjaukset muotoutuvat organisaation yhteiseksi tulkinnaksi.

Operatiivista henkilöstöä koskevassa aineistossa (H-OT, HK) korostuu tarve saada ajantasainen tieto päätöksistä ja perusteluista. Viestinnän epäsymmetria tuottaa tilanteen, jossa strateginen kokonaiskuva ei ole kaikille toimijapositioneille (PR) yhtä saavutettavissa. Pääsy viestinnän artefakteihin on keskeinen strategisen toimijuuden (SA) ehto.

Yhteistä näille käytännöille on niiden institutionaalinen luonne: ne kytkeytyvät vastuuseen, jäljitettävyyteen ja turvallisuuskriittisen toiminnan ennakkoehtoihin (IC). Strateginen merkitys syntyy niissä käytännöissä, joissa asiat kirjataan ja liitetään vastuisiin.

5.2 Strategiatyön rytmi ja toistuvuus

Strategiatyö turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa ei rakennu yksittäisten päätösten varaan, vaan se muotoutuu arjen toistuvissa sykleissä. Strateginen merkitys tuotetaan, vahvistetaan ja rajataan ajallisesti toistuvissa strategiatyön käytännöissä (P) (Jarzabkowski & Seidl, 2008; Whittington, 2006).

Syklinen toistuvuus Strategiatyön rytmi kytkeytyy tiiviisti johtamisen, talouden ja operatiivisen toiminnan sykleihin (vuosikello, osavuosisikatsaukset). Johtoryhmien kokousaikataulut ja raportointi luovat rakenteen, jonka puitteissa strategiset kysymykset nousevat esiin osana normaalia johtamisrytmiä. Toistuvuus ei merkitse muuttumattomuutta, vaan strateginen merkitys rakentuu vähitellen niissä painotuksissa, joita eri teemoille annetaan ajallisesti. Se, mihin asioihin palataan kokouksesta toiseen, muovaa käsitystä siitä, mikä on strategisesti merkityksellistä (Vaara & Whittington, 2012).

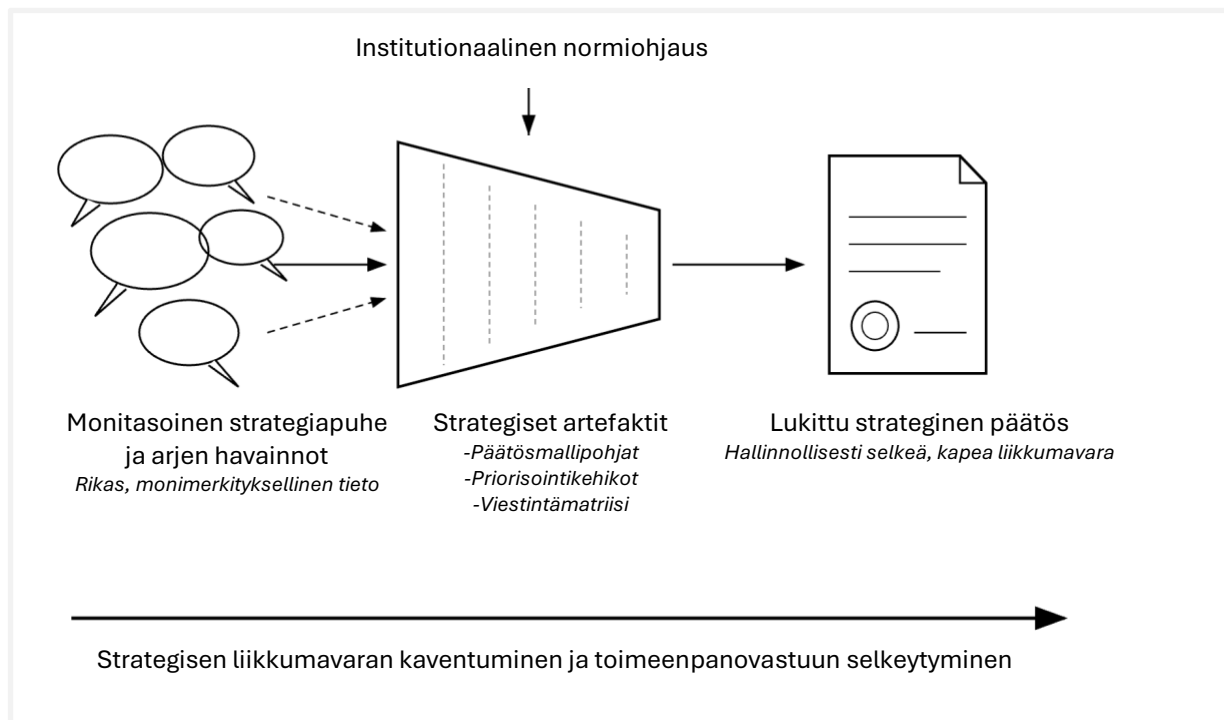
Turvallisuuskriittisessä toimintaympäristössä tämä rytmi on vahvasti sidoksissa vastuuseen ja riskienhallintaan. Lakisääteiset velvoitteet ja resurssien riittävyys asettavat aikarakenteita, joita ei voida joustavasti muuttaa. Tällaisissa ympäristöissä ennakoitavuus ja jatkuvuus painottuvat strategiatyössä enemmän kuin nopeat suunnanmuutokset (Roe & Schulman, 2008; Weick & Sutcliffe, 2007).

Strategiatyön rytmi vaikuttaa suoraan strategiseen toimijuuteen. Toimijoiden mahdollisuus vaikuttaa ei riipu vain osallistumisesta yksittäisiin tilaisuuksiin, vaan siitä, miten heidän esiin nostamansa teemat kiinnittyvät organisaation toistuviin käsittelysykleihin. Kysymykset, jotka saadaan kytettyä osaksi vakiintunutta rytmiä, saavat strategista painoarvoa.

5.3 Artefaktit strategiatyön ohjaajina

Strategiatyön artefaktit, kuten esityslistat, muistiot, A3-työkalut ja viestintämateriaalit, eivät ole vain teknisiä apuvälineitä, vaan aktiivisia strategiatyön muokkaajia. Ne suuntaavat huomiota ja määrittävät, mitkä kysymykset tunnistuvat strategisesti merkityksellisiksi (Jarzabkowski & Seidl, 2008; Vaara & Whittington, 2012). Turvallisuuskriittisessä ympäristössä dokumentointi kytkeytyy suoraan vastuuseen ja jäljitettävyyteen (Reiman & Oedewald, 2009).

Kuvio 1. Artefaktit strategian paikkoina ja strategisen liikkumavaran kaventuminen



Kuvio 1 havainnollistaa strategiatyön etenemistä vaiheittaisena kaventumisena. Vasemmassa laidassa strateginen keskustelu on moniäänistä ja epämuodollista (työpajat, arjen havainnot). Keskivaiheessa strategiset artefaktit, kuten päätösmallit ja priorisointikehikot, toimivat suodattimina. Ne rajaavat, millaiset tulkinnat voidaan kytkeä viralliseen työhön. Oikeassa laidassa strateginen merkitys lukittuu hallinnollisesti selkeiksi päätöksiksi. Strategisen liikkumavara ei kavennu yksittäisen päätöksen seurauksena, vaan vähitellen artefakteihin kiinnittyvän suodatuksen kautta.

Työpajojen ja kehittämispäivien artefaktit, kuten A3-työkalut, avaavat tilaa laajemmalle osallistumiselle. Palautekeskustelujen (PK) mukaan nämä artefaktit auttoivat henkilöstöä sanoittamaan kokemuksiaan ja loivat tunteen yhteisestä ymmärryksestä. Samalla ne kuitenkin toimivat rajattuina muotoina, joissa keskustelu tiivistyy ennalta määrättyihin kategorioihin.

Strateginen vaikutusvalta rakentuu vasta silloin, kun nämä tuotokset kytkeytyvät myöhempisiin kokouskäytäntöihin ja päätöksentekorakenteisiin (Vaara & Whittington, 2012).

Artefaktit, kuten A3-lomakkeet ja vuosikellot, eivät ainoastaan dokumentoi strategiaa, vaan ne toimivat materiaalista toimijuutta rajaavina mekanismeina. Turvallisuuskriittisessä organisaatiossa nämä välineet pakottavat strategisen keskustelun noudattamaan ennakoitavaa kaavaa. Jos kehitysehdotus ei taivu A3-lomakkeen vaatimaan 'ongelma-syy-ratkaisu' -muottiin tai istu vuosikellon rytmiin, se putoaa pois strategiselta agendalta. Näin artefaktit itsessään käyttävät valtaa määrittämällä, mikä on strategisesti validia tietoa.

Esimerkki artefaktien rajaavasta vaikutuksesta

Aineistossa mekanismi konkretisoituu tilanteissa, joissa kehittämistyöpajassa esiin nostettu teema ei etene osaksi virallista päätöksentekoa. Eräässä kehittämispäivässä (KP) henkilöstö nosti toistuvasti esiin resurssien kohdentumiseen liittyvän huolen, joka kirjattiin A3-työkaluun. Teema sai työpajassa laajaa kannatusta ja se koettiin. Asia ei kuitenkaan edennyt seuraaviin ylimmän johdon kokouksiin (JT) päätösmallipohjien muodossa, koska ratkaisu olisi vaatinut puuttumista normiohjattuun ja ulkoisesti määriteltyn resurssi- ja vastuurajaukseen. Näin havainto jäi osallistumisen tasolle. Artefakti toimi suodattimena: vain ne tulkinat, jotka kyettiin kääntämään vakiintuneeseen päätösmuotoon, etenivät strategiatyössä.

Artefaktien suodattava rooli on keskeinen silta strategiatyön käytäntöjen ja toimijuuden välillä. Pääsy strategiseen toimijuuteen edellyttää osallistumisen lisäksi pääsyä niihin dokumentointikäytäntöihin, joissa asiat institutionalisoituvat. Turvallisuuskriittisessä organisaatiossa mekanismi on erityisen voimakas, koska dokumentointi toimii samalla riskienhallinnan välineenä (Roe & Schulman, 2008).

5.4 Yhteenveto: strategia käytäntöinä

Luvun analyysi osoittaa, että strategia rakentuu turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa kokous-, työpaja-, viestintä- ja dokumentointikäytännöissä. Nämä käytännöt määrittävät, mihin organisaation huomio kohdistuu. Strateginen merkitys muotoutuu kumuloituvasti arjen sykleissä pikemmin kuin kertaluonteisissa ratkaisuissa (Jarzabkowski & Seidl, 2008).

Turvallisuuskriittinen toimintaympäristö vahvistaa tätä logiikkaa: normiohjaus ja vastuu kytkeytyvät strategiatyöhön jo ennen päätöksiä. Artefaktit, kuten A3-työkalut ja muistiot, eivät

vain tue työtä, vaan osallistuvat aktiivisesti strategisen huomion rajaamiseen (Jarzabkowski & Kaplan, 2015).

Keskeinen havainto on, että osallistuminen ja kuulluksi tuleminen (esim. työpajoissa) eivät sellaisinaan takaa vaikutusvaltaa. Strateginen valta rakentuu vasta suhteessa niihin käytäntöihin ja artefakteihin, joissa asiat institutionalisoituvat. Seuraavassa luvussa tarkastelu siirtyy käytännöistä toimijoiden väliseen dynamiikkaan ja strategisen toimijuuden epäsymmetriaan.

6 Strateginen toimijuus ja osallistumisen rajautuminen strategiatyön käytännöissä

Strategisen toimijuuden (Strategic Agency, SA) rakentumista ja rajautumista turvallisuuskriittisen viranomaisorganisaation arjessa analysoidaan luvussa. Luku ei tyydy kuvaamaan osallistumisen määrää, vaan pureutuu siihen jännitteeseen, joka syntyy laajan osallistumisen ja tiukan institutionaalisen vastuun välille.

Analyysi etenee neljässä vaiheessa. Alaluvussa 6.1 tarkastellaan, miten osallistuminen näyttäytyy eri aineistoissa (PK, KP) ja millaista ymmärrystä se tuottaa. Alaluku 6.2 tekee näkyväksi strategisen toimijuuden epäsymmetrian hyödyntämällä monipuolisesti henkilöstökyselyä (HK), muistioita (OR) ja haastatteluja. Alaluku 6.3 selittää epäsymmetrian syyt, vastuun, riskin ja hierarkkisen ontologian. Lopuksi luvussa 6.4 tulokset kootaan strategisen toimijuuden nelikenttään (Kuvio 2).

6.1 Osallistuminen strategiatyöhön: ketkä pääsevät mukaan ja miten

Tutkimuksessa osallistuminen määritellään aktiiviseksi tekemiseksi strategiatyön käytännöissä pelkän muodollisen läsnäolon sijaan. Aineiston perusteella osallistavat käytännöt, kuten kehittämispäivät (KP) ja A3-työpajat, ovat onnistuneet murtamaan aiempaa hierarkkista asetelmaa. Muutos aiempaan, suljetumpaan strategiatyöhön on havaittavissa läpileikkaavasti eri henkilöstöryhmien puheessa.

Osa-aikaisen operatiivisen henkilöstön kokemus: valmisteluun mukaan pääseminen

Erityisesti osa-aikaisen operatiivisen henkilöstön (H-OT) haastatteluissa korostuu muutos, jossa strategiatyö ei enää näyttäydy vain ylhäältä annettuina määräyksinä, vaan prosessina,

johon on mahdollista päästä mukaan. Yksi haastateltava kuvaa tätä kulttuurin muutosta ja sen vaikutusta ilmapiiriin seuraavasti:

”Hupasta ollut seurata, [työntekijöiden/henkilöstön] osallistaminen on lisääntynyt hurjasti. Porukka on ollut hyvillään. Asioiden valmisteluihin ja muihin. Koetaan itsemme pieniksi, [mutta] meillä on edellytykset tehdä.” (H-OT)

Strateginen toimijuus (SA) rakentuu kokemuksesta, että henkilöstöllä on edellytykset tehdä ja osallistua valmisteluun, vaikka heidän muodollinen asemansa organisaatiossa olisi pieni.

Operatiivinen kokemus: työryhmät vaikuttamisen kanavana

Myös operatiivisen kentän ja keskijohdon (H-KJ) puheessa tunnistetaan konkreettinen muutos vaikuttamismahdollisuuksissa. Osallistuminen ei ole enää vain kuuntelua, vaan aktiivista työskentelyä teemaryhmissä. Haastatteluaineistossa tämä kuvataan siirtymänä kohti aidompaa vuorovaikutusta:

”Viimeisen vuoden aikana miehistö on päässyt vaikuttamaan asioihin, on työryhmiä joissa pääsee vaikuttamaan, on mennyt paremmin, kysytään mielipiteitä.” (H-KJ)

Tämä sitaatti vahvistaa, että strategiatyön uudet käytännöt (P), kuten työryhmätyöskentely, ovat luoneet rakenteen, jossa strateginen toimijuus on mahdollista myös operatiivisella tasolla.

Johdon havainto: rohkeus ja luottamuksen palautuminen

Johdon aineistossa (H-YJ, OR) osallistumisen laajeneminen tulkitaan luottamuksen palautumisena. Ylimmän johdon jäsen kuvaa tilannetta, jossa aiempi varovaisuus on väistynyt rohkeamman ideoinnin tieltä:

”Luottamuksen rakentuminen on [tapahtunut]... ideointi on rohkeata, [uskalletaan] esittää näkökulmia. Operatiivinen henkilöstö ja muut vuorotyötä tekevät toimijat ovat osallistumassa.” (H-YJ)

Aineisto osoittaa, että osallistavat käytännöt ovat onnistuneet luomaan psykologisesti turvallisemman tilan (psychological safety), jossa eri toimijapositionit (PR) uskaltavat tuoda esiin omia näkökulmiaan ilman pelkoa sanktioista.

Jaetun ymmärryksen syntyminen: dialogi ja merkityksenanto

Keskeinen tutkimustulos on, että osallistuminen ei jäänyt vain ”mukavaksi päiväksi”, vaan se tuotti todistettavasti jaettua ymmärrystä (shared understanding). Jaettu ymmärrys ei aineistossa näyttäytynyt äkillisenä oivalluksena, vaan se rakentui kumulatiivisesti vuorovaikutustilanteissa, joissa strategiset tavoitteet törmäytettiin osallistujien arjen kokemuksiin.

Kenttäpäiväkirjamerkinnot (KPK) ja työpajojen havainnot osoittavat, että jaettu ymmärrys syntyi nimenomaan dialogissa, jossa osallistujat sanoittivat auki omat tilannekuvansa. Keskeinen mekanismi oli strategisen kielen ja arjen kokemuksen kääntäminen. Esimerkiksi A3-työskentelyssä (KP) abstrakti tavoite "viestinnän tehostamisesta" muuttui jaetuksi ymmärrykseksi vasta, kun osallistujat kuvasivat konkreettisia tilanteita, joissa tieto ei kulkenut vuorojen välillä tai suojattu viranomaisviestintäjärjestelmä esti pääsyn ohjeisiin. Tämä teki näkyväksi, etteivät ongelmat johtuneet yksilöiden haluttomuudesta, vaan rakenteellisista esteistä.

Aineistotodisteet ymmärryksen laajenemisesta

Jaetun ymmärryksen syntyminen voidaan todentaa suoraan työpajojen tuotoksista ja palautteesta. A3-työskentelyn havainnot (KP) konkretisoituivat kirjauksina, joissa eri organisaatiotasoilta kootut ryhmät tunnistivat toisistaan riippumatta samat kriittiset teemat. Yksi ryhmä kirjasi resurssihuolen suoraan strategiseksi riskiksi:

”Resurssit eivät riitä nykyisten vaatimusten mukaiseen toimintaan, mikä johtaa jatkuvaan priorisointitarpeeseen kentällä.” (A3-tuotos, Ryhmä 3)

Vastaavasti toinen ryhmä sanoitti viestinnän rakenteellisen ongelman:

”Tieto ei kulje operatiiviselta tasolta johdolle riittävän nopeasti, jotta siihen voitaisiin reagoida strategisesti.” (A3-tuotos, Ryhmä 5)

Nämä kirjaukset yhdessä osallistujapalautteen kanssa osoittavat, että osallistuminen toimi mekanismina, joka kytki operatiivisen arjen havainnot osaksi strategista tilannekuvaa (Mantere & Vaara, 2008).

Myös johto tunnisti tämän muutoksen. Ylimmän johdon edustajan antama kirjallinen palaute vahvistaa, että osallistaminen tuotti syvemmän tilannekuvan kuin aiemmat ylhäältä alaspäin suunnatut prosessit:

*”Päivän aikana huomattiin, että vaikka aikaa oli rajallisesti, monen osallistujan ymmärrys laajeni merkittävästi eri näkökulmista. Tämä auttaa [...] lisäämään ymmärrystä siitä, miksi muutoksia tehdään.”
(Ylimmän johdon edustaja palaute 21.8.2024, KP)*

Palaute osoittaa, että jaettu ymmärrys ei ollut vain tutkijan oletus, vaan osallistujien itsensä sanoittama kokemus dialogin onnistumisesta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että osallistuminen onnistui luomaan jaettua ymmärrystä organisaation tilanteesta. Seuraavissa luvuissa kuitenkin tarkastellaan, miksi tämä jaettu

ymmärrys ei automaattisesti muunnu jaetuksi päätösvallaksi, kun kohdataan organisaation institutionaaliset reunaehdot.

Tulkinnan vahvistaminen ja teoreettinen merkitys

Tulkintaa jaetun ymmärryksen syntymisestä tukee myös aineiston ristiinluenta työhyvinvointikyselyn (HK) vastausten kanssa. Kehittämispäivän dialogi (KP) paikkasi kyselyssä tunnistettua kuilua tekemällä näkyväksi ne "hiljaiset" kuormitustekijät, kuten epäselvät vastuut ja viestintäkatkokset, jotka olivat aiemmin jääneet virallisten mittareiden ulkopuolelle.

Jaettu ymmärrys ei tutkimuksen perusteella merkitse yksimielisyyttä, vaan yhteisen kielen ja tilannekuvan muodostumista organisaation todellisista haasteista ja institutionaalisista reunaehdoista (IC).

Havainto haastaa aiempaa julkisen sektorin Strategy-as-Practice -ymmärrystä. Aiempi tutkimus on usein olettanut, että osallistavat menetelmät johtavat automaattisesti strategisen toimijuuden ”litteämpään” jakautumiseen (Seidl & Whittington, 2014; Hautz ym., 2017).

Tulokset osoittavat kuitenkin, että turvallisuuskriittisessä kontekstissa osallistuminen tuottaa jaettua ymmärrystä (shared understanding), mutta ei pura hierarkkista toimijuutta (Mantere & Vaara, 2008).

Osallistuminen on HRO-kontekstissa keino rakentaa tilannekuvaa, ei keino jakaa juridista päätösvaltaa (Roe & Schulman, 2008). Kokemus "ymmärryksen laajenemisesta" ilman suoraa päätösvaltaa on keskeinen tulos, joka pohjustaa luvussa 6.2 käsiteltävää strategisen toimijuuden epäsymmetriaa.

6.2 Epäsymmetrinen toimijuus strategiatyön arjessa

Vaikka ymmärrys on jaettua, aineisto paljastaa jyrkän epäsymmetrian siinä, kenellä on valta muuttaa tilannetta. Strateginen toimijuus (SA) ei jakaudu tasan, vaan se eriytyy osallistumisen (mukanaolo) ja vaikuttavuuden (muutosvoima) välille. Kun tarkastellaan rinnakkain henkilöstökyselyä (HK), ylimmän johdon muistioita (OR) ja haastatteluja, ilmenee selkeä jännite osallistumisen ja vaikutusvallan välillä.

Osallistumisen käänköpuoli: passivoituminen

Aineisto osoittaa, että osallistuminen voi jäädä epämuodollisen keskustelun tasolle, jolloin strateginen toimijuus ei sammu vain tunnekokemuksena, vaan kääntyy rakenteelliseksi

tehottomuudeksi. Operatiivinen henkilöstö kuvaa tilanteita, joissa asioista keskustellaan, mutta ne eivät koskaan siirry vastuulliseen käsittelyyn:

“Yksikkövastaavan kanssa on mukava puhua ja vääntää. Pelkkää kahvipöytäkeskustelua, ei johda tekoihin. Muilta kysynyt, naureskellaan, ettei ne sieltä etene.” (H-OT)

Sitaatti tekee näkyväksi osallistumisen toisenlaisen kääntöpuolen: ideat eivät pysähdy siksi, etteikö niitä tuotaisi esiin, vaan siksi, että niille ei ole institutionaalista vastaanottajaa.

Strateginen toimijuus jää tällöin epäviralliseksi ja vailla kytkentää päätöksentekokäytäntöihin, mikä heikentää toiminnan suuntaamista ja jatkuvuutta.

Roolipohjainen osallistuminen ja toimijuuden rajat

Turvallisuuskriittisen viranomaisorganisaation kontekstissa osallistuminen ei tapahdu organisaatorakenteesta irrallisena toimintana, vaan se määrittyy vahvasti hierarkkisten roolien kautta. Aineisto osoittaa, että strateginen toimijuus ei jakaudu tasan, vaan se kiinnittyy eri tavoin organisaation positioihin. Osallistuminen tapahtuu roolien sisällä, ei niiden yli.

Ylin johto kantaa juridisen vastuun ja määrittää strategiset rajaukset suhteessa lainsäädäntöön ja julkisen viranomaisorganisaation ohjaukseen. Keskijohto ja esihenkilöt puolestaan toimivat strategiatyön keskeisinä tulkkeina, joiden tehtävänä on sovittaa yhteen strategisia tavoitteita ja operatiivista arkea. Tämä vaatii heiltä erityistä diskursiivista kyvykkyyttä (discursive competence) kääntää abstraktit tavoitteet mielekkääksi toiminnaksi alaisilleen (Rouleau & Balogun, 2011).

Operatiivisissa tehtävissä toimiva henkilöstö osallistuu strategiatyöhön ennen kaikkea tulkitsemalla ja konkretisoimalla strategisia linjauksia arjen tilanteissa. Heidän mahdollisuutensa vaikuttaa strategisiin reunaehtoihin on usein epäsuora ja rajallinen, vaikka he kantavat välittömän vastuun operatiivisesta turvallisuudesta (Laine & Vaara, 2015; Mantere & Vaara, 2008). HRO-kontekstin (High Reliability Organization) vaatimukset, riskienhallinta, normiohjaus ja juridinen vastuu rajaavat lähtökohtaisesti sitä, mistä voidaan neuvotella strategiatyön foorumeilla (Weick & Sutcliffe, 2007).

Osallistumisen roolipohjaisuus selittää luvussa 6.1 kuvatun havainnon: kehittämispäivät ja muut osallistavat käytännöt vahvistavat yhteistä ymmärrystä ja nostavat esiin arjen huolia, kun taas päätösvastuu ja siihen kytkeytyvä riski säilyvät rajatulla toimijajoukolla. Strateginen toimijuus on siten rakenteellisesti ehdollistettua ja roolisidonnaista, ei vapaasti roolien yli ulottuvaa neuvottelua.

Resurssien ja vaatimusten ristiriita

Henkilöstökyselyn (HK) avoimissa vastauksissa ja yhteenvedossa nousee esiin vahva viesti strategian ja arjen eriaikaisuudesta. Yhteenvedossa (HK, s. 2) todetaan suoraan strategisen tason jännite, jossa virallinen strategia ja arjen selviytyminen erkanevat:

”Nykyisen strategian ja operatiivisen toiminnan tarpeiden välinen ristiriita. Selviytymisstrategia heti 1/2024, keskitytään perusasioiden kuntoon saattamiseen.” (HK, s. 2)

Kirjaus "selviytymisstrategiasta" on pysäyttävä: se osoittaa, että henkilöstö kokee toimijuutensa rajoittuvan arjesta selviytymiseen virallisen strategian sijaan. Samassa aineistossa kuvataan esihenkilötason kuormitusta tavalla, joka paljastaa toimijuuden rajat:

”Vakava ylikuormitus palvelualuejohdossa. Ei suostuta enää tekemään vaatimustasolla, joka vaatii yhdeltä ihmiseltä useamman ihmisen edestä työtä.” (HK)

Huoli ei jäänyt vain kyselyyn, vaan se tunnistettiin myös johdon pöydissä. Ylimmän johdon muistiossa (19.2.2024) resurssivaje kirjattiin suoraan riskiksi, mikä todistaa, että tilannekuva on jaettu (OR). Muistio osoittaa, että johto tunnistaa ongelman strategisesti ("resurssivaje"), mutta ratkaisulinjaus jää valmistelun tasolle ("aloitetaan valmistelemaan"). Toimijuuden raja paljastuu tilanteissa, joissa asia on yhteisesti tunnistettu (HK, KP) ja virallisesti kirjattu (OR), mutta ei etene ratkaisuksi, koska resurssikehitys jää organisaation sisäisen päätösvallan ulottumattomiin.

”On hyvin todennäköistä, että resurssivaje voi aiheuttaa merkittäviä häiriöitä organisaation operatiiviseen suorituskykyyn lyhyellä ja pitkällä aikavälillä sekä keskeisissä asiantuntijatyötä vaativissa tehtävissä.”

(Ylimmän johdon muistio 19.2.2024, s. 2)

Keskijohdon haastatteluissa (H-KJ) rakenteellinen epäsymmetria kääntyy kokemukseksi kiireestä ja vaikutusmahdollisuuksien puutteesta. Yksi haastateltava kuvaa tilannetta näin:

”Nyt on paljon hyvää, mahdollisuuksia ja uhkakuvia, tahtotila on avoimuutta, viestintää ja tiedonkulkua, mutta vauhti on kova, asiat etenee.” (H-KJ)

Toinen haastateltava tiivistä tilanteen, jossa strategiset uudistukset vyöryvät päälle ilman mahdollisuutta vaikuttaa aikatauluihin:

”Tulee asia, tämä otetaan nyt käyttöön huomenna, jos ei anneta tietoa miksi otetaan, eikä anneta perusteita, tulee usein, aivan liian nopeasti.” (H-KJ, s. 3)

Teknologinen epäsymmetria: suojattu viranomaisviestintäjärjestelmä ja varjoviestintä

Strategisen toimijuuden epäsymmetria konkretisoituu jyrkimmin teknologisissa välineissä.

Aineisto paljastaa, että organisaatioon on muodostunut kaksi erillistä viestintätodellisuutta. Virallinen strategiatyö, ohjeet ja päätökset sijaitsevat raskaassa viranomaisverkossa (VIVE), jonka käytettävyysongelmat rajaavat operatiivista henkilöstöä ulos. Kuten keskijohto kuvaa:

*”Sähköpostin lukeminen on hankalaa... VIVE ei aukea kymmenessä minuutissa.”
(H-KJ)*

Näiden kuvausten välinen ristiriita paljastaa toimijuuden rajat: vaikka organisaatiossa on tahtotila kehittää "viestintämatriiseja" (HK), arjen toimijuus pysähtyy siihen, etteivät perustyökalut toimi. Kyse ei ole vain teknisestä ongelmasta, vaan strategisesta esteestä, joka rajaa osan henkilöstöstä tiedonkulun ulkopuolelle.

Kun virallinen kanava ei toimi arjen rytmissä, toimijuus siirtyy epävirallisiin kanaviin.

Operatiivinen henkilöstö toteaa aineistossa suoraan:

”Signal-kanava on oikea kanava, sähköposti ei toimi meille.” (H-OT)

Strategiseen toimijuuteen syntyy rakenteellinen katkos, kun virallinen tilannekuva ja strategiset linjaukset elävät järjestelmissä, joihin kentällä ei ole tosiasiallista pääsyä, samalla kun operatiivinen koordinaatio tapahtuu pikaviestimissä (Signal/WhatsApp), jotka jäävät virallisen strategiaprosessin ja dokumentoinnin ulkopuolelle. Kyse ei ole vain teknisestä ongelmasta, vaan strategisesta riskistä, jossa organisaation “aivot” (johto/VIVE) ja “kädet” (kenttä/Signal) ovat vaarassa eriytyä toisistaan.

6.3 Institutionaaliset reunaehdot: vastuu ja riski toimijuuden määrittäjinä

Edellisissä luvuissa kuvattu havainto osallistumisen ja vaikutusvallan eriytymisestä vaatii tuekseen selityksen siitä, miksi nämä rajat ovat olemassa. Aineiston (mm. OR, H-KJ) perusteella syy ei löydy yksilöiden haluttomuudesta jakaa valtaa, vaan turvallisuuskriittisen organisaation syvärakenteesta. Aineistohavaintoja tarkastellaan suhteessa institutionaaliin ennakkoehtoihin (IC), vastuuseen, riskiin ja normiohjaukseen, joiden puitteissa strateginen päätösvalta jäsentyy osallistavassa organisaatiossa.

Analyysi osoittaa, että HRO-kontekstissa (High Reliability Organization) strategista toimijuutta määrittää hierarkkinen ontologia: säännöt ja vastuut tulevat ylhäältä ja asettavat ehdottomat reunaehdot toiminnalle.

Korkean luotettavuuden logiikka ja datan ylivalta

Turvallisuuskriittistä toimintaympäristöä ohjaa logiikka, jossa ennakoitavuus ja virheiden minimointi ohittavat nopeat kokeilut. Aineisto osoittaa, että strateginen päätöksenteko nojaa

riskianalyysiin ja dataan mielipiteiden sijaan, mikä kaventaa osallistumisen vaikutusvaltaa erityisesti tilanteissa, joissa henkilöstön toiveet ovat ristiriidassa turvallisuusdatan kanssa.

Ylimmän johdon aineistossa (OR) kuvataan tilannetta, jossa operatiivisen resurssin sijoittelua muutetaan riskianalyysin perusteella, vaikka ratkaisu herättää operatiivisella tasolla vastustusta:

”Henkilöllä X on päätäntävalta sellaisiin asioihin, jotka aiheuttavat henkilöstössä tunteita. Henkilö X riskianalyysiin perustuen siirtää operatiivisen resurssin toiseen paikkaan... Päätöksenteko perustuu tietoon; jos kahden vastaavan resurssin samanaikaiselle käytölle ei ole tarvetta, niin ei ole.”

(Ylimmän johdon muistio 12/2023; OR)

Strateginen toimijuus jäsentyy esimerkin perusteella tiedon ja riskiarvion varaan.

Osallistuminen ilman dataa ei tuota vaikutusvaltaa. Johdon varovaisuus ei tällöin näyntyä muutostavastarintana, vaan turvallisuusvastuun kantamisena (Weick & Sutcliffe, 2007).

Vastuu ja riski eivät ole neuvoteltavissa

Toinen toimijuutta ehdollistava tekijä on juridinen vastuu. Aineisto osoittaa kiistatta, että strateginen toimijuus pysähtyy siihen pisteeseen, jossa virkavastuu alkaa. Vaikka työpajoissa (KP) nousisi konsensus uusista toimintatavoista, asia ei etene päätökseksi, jos se kuuluu toisen viranhaltijan lakisääteiseen toimivaltaan.

Ilmiö tulee näkyväksi ylimmän johdon (OR) keskustelussa, jossa päätösvallan todetaan kiinnittyvän tiukasti rooliin ja virka-asemaan:

”Suurin osa asioista on asioita, jotka liittyvät henkilö X:n päätäntävaltaan. Ne eivät kuulu ylimmän johdon edustajan päätettäväksi.”
(Ylimmän johdon muistio 12/2023; OR)

Epäsymmetria on siis rakenteellinen välttämättömyys: johto kantaa juridisen riskin, mikä oikeuttaa päätösvallan keskittämisen, kun taas kenttä kantaa fyysisen riskin. Nämä kaksi vastuun muotoa eivät kohtaa päätöksenteon tasolla (Roe & Schulman, 2008).

Ulkoisen normiohjaus ja hierarkkinen pakottavuus

Kolmas toimijuutta muovaava tekijä on ulkoinen normiohjaus ja hierarkian nopeus. Keskijohdon haastatteluissa nousee esiin kokemus siitä, että strategiset muutokset tulevat ylhäältä annettuina ilman mahdollisuutta vaikuttaa niiden perusteluihin tai aikatauluun. Hierarkkinen ontologia ei jätä kriittisissä kohdissa tilaa aidolle dialogille.

Keskijohdon edustaja kuvaa tätä ylhäältä tulevaa pakottavuutta seuraavasti:

”Tulee jokin uusi määräys tai asia: tämä otetaan nyt käyttöön huomenna. Ei perusteita miksi otetaan käyttöön... Niitä myös tulee liian usein ja käyttöönotto aivan liian nopeasti.” (H-KJ)

Aineistohavainto vahvistaa, että organisaatiossa tapahtuvasta osallistamiseen pyrkimisestä huolimatta strateginen toimijuus on pohjimmiltaan sopeuttavaa: toimijat neuvottelevat siitä, miten annetut tavoitteet toteutetaan, eivät siitä mitä ne ovat (Rouleau, 2005). Toimijuus ilmenee kykynä löytää liikkumavaraa tiukkojen reunaehtojen sisältä.

Aineistossa strategisen toimijuuden rajautuminen konkretisoituu tilanteissa, joissa työpajoissa noussut huoli resursseista ei etene päätöksentekoon. Vaikka asia tunnistetaan yhteisesti, ratkaisu vaatisi puuttumista ylätasolla normiohjattuihin institutionaalisiin linjauksiin, jotka ovat organisaation sisäisen päätösvallan ulottumattomissa. Havainto osoittaa, kuinka osallistuminen voi tuottaa jaettua ymmärrystä ilman, että se johtaa strategiseen muutokseen (HK, s. 3–4; OR).

6.4 Yhteenveto: strateginen toimijuus turvallisuuskriittisessä kontekstissa

Strateginen toimijuus (SA) rakentuu aineiston perusteella ehdollisesti suhteessa käytäntöihin (P), rytmeihin, artefakteihin sekä vastuu- ja riskirakenteisiin (IC) (Vaara & Whittington, 2012). Osallistuminen, kuten työpajat ja keskustelut, lisää jaettua ymmärrystä ja kuulluksi tulemisen kokemusta, mutta strateginen toimijuus edellyttää kytkeytymistä institutionalisoiviin käytäntöihin: päätöksiin, esityslistoihin ja toistuviin teemoihin (Mantere & Vaara, 2008).

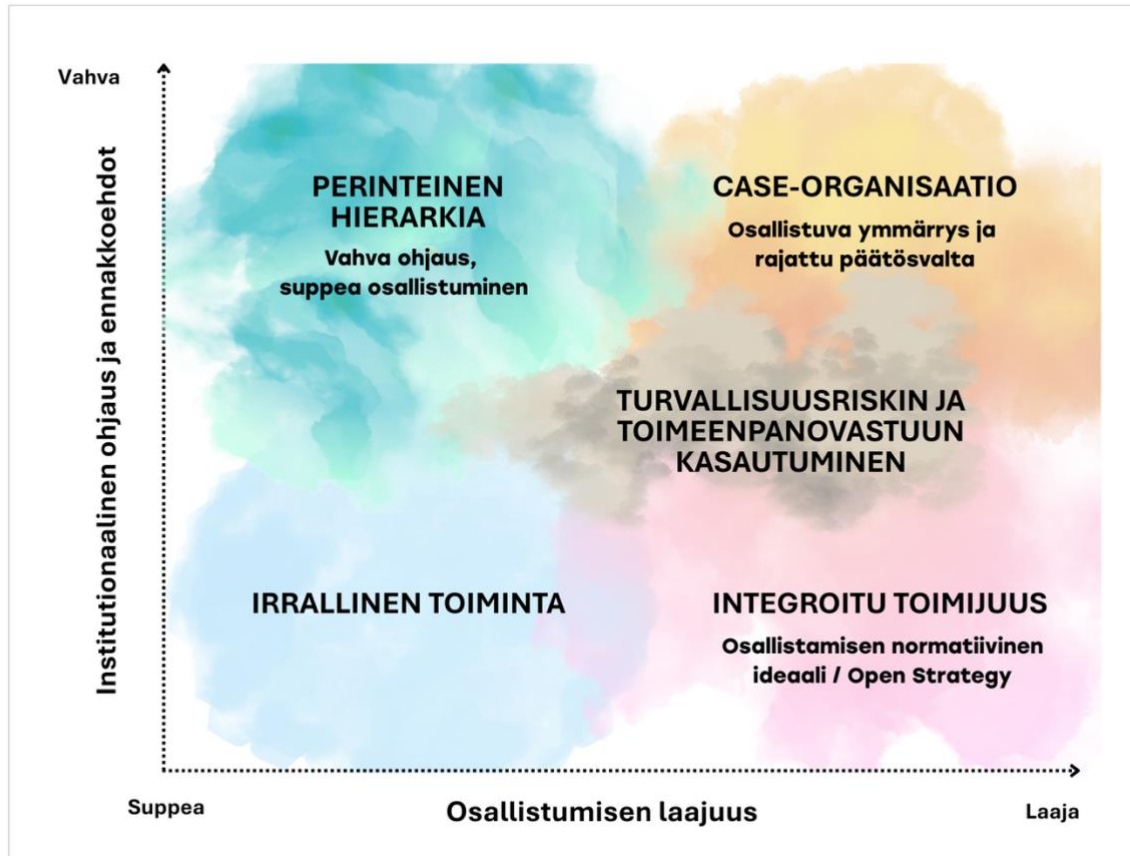
Rajautuminen konkretisoituu aineistossa resurssivajeen esimerkissä.

Kehittämistyöpajassa (KP) henkilöstö nosti resurssivajeen esiin ja se sai laajan tunnustuksen, mutta teema eteni vain seurantaan ilman laajempaa vaikutusta (JT, HKJ). Muutokset olisivat kytkeytyneet operatiiviseen turvallisuuteen tavalla, joka oli ilman ylimmän johdon ja julkisen viranomaisorganisaation päätösvaltaa mahdoton toteuttaa. Havainto tuotti jaettua ymmärrystä, mutta ei strategista linjausta.

Toimijuus jakautuu siten epäsymmetrisesti: johto kantaa päätösvallan ja juridisen vastuun; keskijohto välittää viestejä ristipaineessa (Rouleau, 2005); operatiivinen henkilöstö kohtaa seuraukset rajallisella vaikutusvallalla. Normiohjaus ja riskienhallinta vahvistavat tätä rakennetta ennakoivasti (Bigley & Roberts, 2001; Roe & Schulman, 2008). Epäsymmetria on siis rakenteellinen ominaisuus, ei virhe.

Asetelma on tiivistetty Kuvioon 2, joka kokoaa yhteen analyysin keskeiset havainnot.

Kuvio 2. Turvallisuuskriittisen strategisen toimijuuden kenttä: osallistumisen laajeneminen ja vastuun kasautuminen



Case-organisaation sijainti

Kuvion keskellä ja oikean yläkulman rajavyöhykkeellä sijaitseva turvallisuuskriittinen viranomaisorganisaatio edustaa tämän tapauksen havaintoja: osallistuminen strategiatyöhön on laajentunut kehittämispäivien, työpajojen ja viestinnän kautta, mutta strateginen päätösvalta ja juridinen vastuu säilyvät institutionaalisesti rajattuna. Aineisto osoittaa, että henkilöstö ja esihenkilöt osallistuvat aktiivisesti strategiapäiville ja A3-työskentelyyn, ja he kokevat osallistumisen merkitykselliseksi yhteisen tilannekuvan rakentamisen näkökulmasta.

Vastuun ja riskin kasautuminen

Kuvion keskelle sijoittuva alue, jossa turvallisuusriski ja toimeenpanovastuu kasautuvat, tiivistää ydinparadoksin. Osallistuminen on laajaa, mutta vastuu riskien hallinnasta ja strategisten rajojen seurauksista kasautuu erityisesti keskijohdolle ja operatiivisissa tehtävissä toimiville. He toimivat tilanteissa, joissa strategiset linjaukset konkretisoituvat arjen työssä,

mutta eivät voi laajasti vaikuttaa siihen, miten normiohjaus, resurssikehitys tai ylätasolla määritellyt institutionaaliset linjaukset muodostuvat.

Turvallisuuskriittinen paradoksi

Kuvio tekee näin näkyväksi myös Open Strategy -kirjallisuudessa tunnistetun jännitteen (Mantere & Vaara, 2008; Vaara ym., 2021). Strategiaprosessien avaaminen voi lisätä osallistumista ilman, että strateginen vaikutusvalta jakautuu vastaavasti.

Turvallisuuskriittisessä kontekstissa tätä epäsuhtaa vahvistavat riskienhallinnan vaatimukset, jotka edellyttävät päätöksenteon kontrolloitavuutta (Roe & Schulman, 2008). Strateginen toimijuus näyttäytyy tällöin rajattuna ja tilanteisena: toimijat voivat vaikuttaa siihen, miten tavoitteita tulkitaan ja sovitetaan arkeen, mutta eivät siihen, missä kohdin vastuu ja riski viime kädessä kasautuvat.

Kuvio toimii luvun analyttisena yhteenvetona ja ohjaa seuraavaksi luvun 7 johtopäätösten tarkastelua.

7 Johtopäätökset

Luvut 5–6 osoittivat Strategy-as-Practice -linssin kautta strategiатыön käytännöt (P), toimijuuden (SA) ja institutionaaliset rajat (IC) turvallisuuskriittisessä kontekstissa. Tutkimuksen keskeiset tulokset kootaan yhteen tässä luvussa, ja alaluvussa 7.1 esitetään empiirisen analyysin synteesi sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Seuraavaksi alaluvussa 7.2 tarkastellaan tutkimuksen teoreettista kontribuutiota strategiатыön ja strategisen toimijuuden tutkimukselle. Alaluvussa 7.3 arvioidaan työn käytännöllisiä implikaatioita johtamisen näkökulmasta ja lopuksi luvussa 7.4 kuvataan tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimuksen suuntia.

7.1 Turvallisuuskriittisen strategiатыön paradoksi

Tutkimus ei tarkastele, millaisena strategiатыön tulisi näyttäytyä turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa, vaan miten strateginen toimijuus tosiasiallisesti rakentuu korkean riskin ja institutionaalisten reunaehtojen puitteissa.

Tutkimuksen tärkein havainto on ristiriita, jota kutsun **turvallisuuskriittisen strategiатыön paradoksiksi**. Organisaatio on onnistunut avaamaan strategiaprosessejaan: henkilöstö osallistuu työpajoihin, tekee A3-suunnitelmia ja keskustelee aktiivisesti. Silti kokemus strategisesta vaikutusvallasta ei ole kasvanut samassa suhteessa. Osallistuminen on laajentunut, mutta päätösvalta on pysynyt tiukasti rajattuna.

Kyse ei ole epäonnistumisesta, vaan turvallisuuskriittisen organisaation (HRO) perusluonteesta. Kun toimitaan ihmishenkien ja turvallisuuden parissa, vastuu on sidottu lakiin ja virka-asemiin. Asetelma luo osallistumiselle eräänlaisen ”lasikaton”: henkilöstö voi osallistua tilannekuvan muodostamiseen ja nostaa esiin arjen huolia, mutta strategiset reunaehdot, kuten resurssikehys ja keskeiset institutionaaliset linjaukset, määräytyvät usein organisaation sisäisen vaikutusvallan ulkopuolella tai ylintä päätösvastuuta kantavilla tasoilla.

Osallistumisen ja vallan eriytyminen

Tutkimus tekee näkyväksi keskeisen jännitteen osallistumisen ja strategisen toimijuuden välillä. Osallistumisen laajeneminen strategiatyöhön ei automaattisesti johda strategisen vaikutusvallan laajenemiseen. Työpajat, keskustelut ja kuulluksi tulemisen kokemukset voivat lisätä yhteistä ymmärrystä, koordinaatiota ja sitoutumista, mutta mahdollisuus vaikuttaa strategiseen merkitykseen edellyttää kytkeytymistä niihin käytäntöihin, joissa strateginen merkitys vakiintuu: esityslistoihin, kirjauksiin, toistuviin teemoihin ja päätöksentekoa ohjaaviin rytmeihin (Mantere & Vaara, 2008; Vaara & Whittington, 2012). Ilman tätä kytkentää osallistuminen jää strategiatyön reunalle, kokemuksellisesti merkitykselliseksi mutta rakenteellisesti rajatuksi.

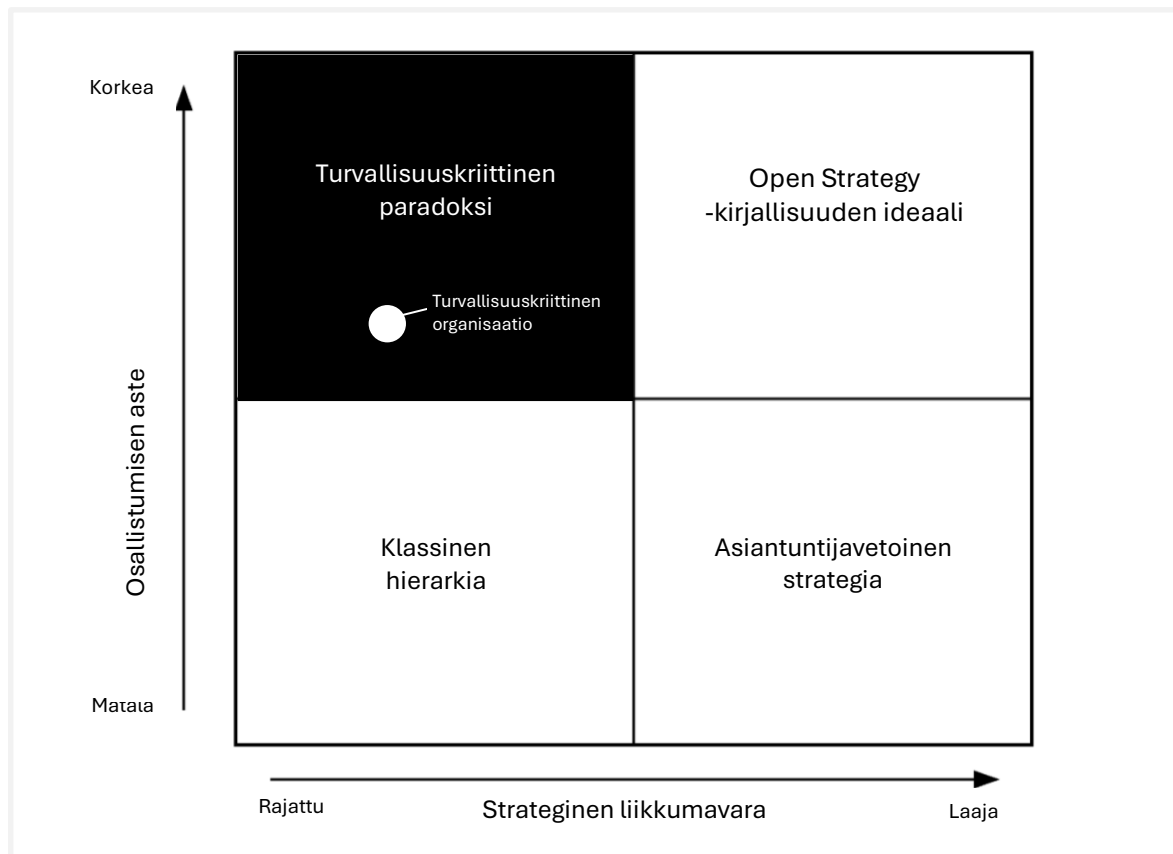
Rakenteellinen epäsymmetria

Strategisen toimijuuden jakautuminen näyttäytyy analyysin perusteella rakenteellisesti epäsymmetrisenä. Johto kantaa muodollisen päätösvallan ja juridisen vastuun, mikä perustelee strategisen liikkumavaran keskittämistä. Keskijohto ja esihenkilöt toimivat strategiatyön tulkkeina ja välittäjinä, mutta heidän toimijuutensa rakentuu usein tilanteisina ja rajattuina mahdollisuuksina vaikuttaa strategiisiin painotuksiin, samalla kun operatiivinen vastuu kasautuu heille (Rouleau, 2005; Balogun ym., 2015). Operatiivisissa rooleissa toimivat kohtaavat strategisten ratkaisujen seuraukset konkreettisesti arjen työssä, vaikka heidän mahdollisuutensa vaikuttaa näihin ratkaisuihin pysyvät rajallisina. Epäsymmetria ei siten ilmene organisaation virheenä tai poikkeuksena, vaan strategiatyön pysyvänä rakenteellisena ominaisuutena (Mantere & Vaara, 2008).

Turvallisuuskriittinen toimintaympäristö vahvistaa tätä logiikkaa. Normiohjaus, juridinen vastuu ja riskienhallinnan vaatimukset rajaavat strategista liikkumavaraa jo ennen yksittäisiä strategiatyön tilanteita. Kaikki strategiset kysymykset eivät ole avoimia neuvottelulle, ja osa rajouksista on tehtävä ennakoivasti luotettavuuden, jäljitettävyyden ja virheiden minimoinnin varmistamiseksi (Bigley & Roberts, 2001; Roe & Schulman, 2008; Weick & Sutcliffe, 2007).

Strateginen toimijuus ei tällöin tarkoita vapautta kyseenalaistaa turvallisuusvelvoitteita, vaan kykyä vaikuttaa niiden puitteissa tehtäviin tulkintoihin, painotuksiin ja priorisointeihin.

Kuvio 3. Turvallisuuskriittisen strategiatyön paradoksi: osallistuvan ymmärryksen laajeneminen ja rajattu strateginen liikkumavara



Kuvio 3 tiivistää tutkimuksen keskeisen tuloksen nelikenttään, joka jäsentää strategisen toimijuuden suhdetta osallistumisen laajuuteen. Kuvion oikea yläkulma edustaa Open Strategy -kirjallisuudessa usein esitettyä normatiivista ideaalia, jossa laaja osallistuminen kytkeytyy laajaan strategiseen liikkumavaraan. Tarkasteltava case-organisaatio sijoittuu tästä poiketen vasempaan yläkulmaan, jossa osallistuminen strategiatyöhön on laajaa, mutta strateginen liikkumavara pysyy institutionaalisesti rajattuna. Kuvio tekee näkyväksi turvallisuuskriittisen strategiatyön paradoksin: osallistuvan ymmärryksen laajeneminen ja strategisen vaikutusvallan rajautuminen voivat toteutua samanaikaisesti ja vahvistamalla toisiaan.

Paradoksi ei näyttäydy poikkeamana, vaan turvallisuuskriittisen strategiatyön normaalina toimintalogiikkana. Strategiatyö rakentuu samanaikaisesti avoimuuden ja rajaamisen varaan, eikä osallistumisen lisääminen sellaisenaan pura vastuun ja vaikutusvallan epäsuhtaa.

Havainto tarkoittaa strategiatyön ja Open Strategy -tutkimuksessa usein esillä olevaa oletusta, jonka mukaan osallistumisen laajeneminen johtaisi suoraviivaisesti strategisen toimijuuden vahvistumiseen.

Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Päätutkimuskysymykseen ”Miten strateginen toimijuus rakentuu strategiatyön käytännöissä turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa?”

Strateginen toimijuus rakentuu aineiston perusteella arjen kokous-, dokumentointi- ja viestintäkäytännöissä käytäntölähtöisenä mutta institutionaalisesti rajattuna kykynä vaikuttaa strategiseen merkitykseen. Toimijuus ei rakennu vain osallistumisen määrästä, vaan se realisoituu niissä tilanteissa, joissa näkemykset kytkeytyvät esityslistoihin, kirjauksiin ja päätöksentekoa ohjaaviin rytmeihin. Konkreettisesti ilmiö näkyy aineistossa siinä, että resurssihuoli muotoutui strategiseksi toimijuudeksi vasta, kun se kirjattiin ylimmän johdon seurantalistalle ja riskikartoitukseen (OR, JT), kun taas pelkkä työpajakeskustelu ilman kirjausta jätti asian osallistumisen tasolle ilman strategista vaikutusta (KP, PK).

Ensimmäiseen alakysymykseen ”Millaisissa strategiatyön käytännöissä strateginen toimijuus (SA) rakentuu turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa?”

Vastaus on, että toimijuus rakentuu kokous- ja dokumentointikäytännöissä, strategiatyöpajoissa, kehittämispäivissä ja sisäisessä viestinnässä. Näissä käytännöissä strategisia kysymyksiä käsitellään, rajataan ja vakiinnutetaan osaksi organisaation arkea. Aineistossa keskeiseksi nousivat artefaktit, kuten A3-työkalut ja seurannan ”liikennevalomallit” (KA, JT), jotka eivät vain tallentaneet tietoa, vaan aktiivisesti ohjasivat sitä, mitkä asiat tunnistettiin strategisesti merkittäviksi ja mitkä rajattiin pois.

Toiseen alakysymykseen ”Miten osallistumisen käytännöt muovaavat strategisen toimijuuden kokemusta ja merkitystä?”

Osallistavat käytännöt lisäävät aineiston perusteella jaettua ymmärrystä ja kuulluksi tuleminen kokemusta (PK), mutta strateginen vaikutusvalta syntyy vasta, kun niiden tuotokset kiinnittyvät päätöskäytäntöihin. Ilman tätä kytkeä osallistuminen jää rakenteellisesti rajatuksi. Osallistumisen paradoksi konkretisoitui aineistossa tilanteissa, joissa henkilöstö koki työpajat mielekkäiksi tilannekuvan jakamisen paikoiksi (KP), mutta turhautui, kun työpajojen tuotokset eivät edenneet konkreettisiksi päätöksiksi virallisissa kokouskäytännöissä (H-OT, JT).

Kolmanteen alakysymykseen ”Miten institutionaaliset ennakkoehdot, kuten normiohjaus, vastuu ja turvallisuusriski, rajaavat strategista toimijuutta?”

Juridinen vastuu, riskienhallinta ja hierarkkinen ontologia keskittävät strategisen päätösvallan harvoille, kun taas toimeenpanovastuu ja turvallisuusriskin kantaminen kasautuvat keskijohdolle ja operatiiviselle tasolle. Käytännössä ilmiö näkyy aineistossa tilanteissa, joissa operatiivinen henkilöstö ehdotti muutoksia esimerkiksi resurssien käyttöön tai toimintajärjestelyihin (H-OT), mutta ehdotukset pysähtyivät ”lasikattoon”, koska ne olivat ristiriidassa ylätasolla määriteltyjen institutionaalisten linjausten ja vastuurakenteiden kanssa (OR). Toimijuus jakautuu siten epäsymmetrisesti, mutta HRO-kontekstissa normatiivisesti perustellusti.

7.2 Teoreettinen kontribuutio: Osallistuvan ymmärryksen ja rajatun strategisen liikkumavaran suhde

Tutkimus tuottaa teoreettisen kontribuution Strategy-as-Practice -tutkimukselle mallintamalla osallistuvan ymmärryksen laajenemisen ja rajatun strategisen liikkumavaran välisen suhteen. Tutkimuksen keskeinen kontribuutio on viitekehys (Kuvio 3), joka jäsentää strategisen toimijuuden rakentumista tilanteissa, joissa strategiaprosesseihin osallistuminen ei johda suoraviivaisesti päätösvallan tai vaikutusvallan laajenemiseen. Lisäksi tutkimus täsmentää tämän suhteen ilmenemistä turvallisuuskriittisessä toimintaympäristössä sekä haastaa Open Strategy -kirjallisuudessa vallitsevia normatiivisia oletuksia osallistumisen ja vallan suhteesta.

1. Osallistuvan ymmärryksen laajenemisen ja rajatun strategisen liikkumavaran suhde

Tutkimuksen varsinainen teoreettinen kontribuutio on viitekehys (Kuvio 3), joka mallintaa strategisen toimijuuden suhdetta osallistumisen laajuuteen. Viitekehys osoittaa, että osallistuvan ymmärryksen laajeneminen ja strategisen liikkumavaran rajautuminen eivät ole toisiaan poissulkevia ilmiöitä, vaan voivat toteutua organisaatiossa samanaikaisesti. Strategiatyöhön osallistuvat toimijat voivat saada laajaa tilanne- ja kokonaisymmärrystä strategisista tavoitteista, reunaehdoista ja toimintalogiikasta, vaikka heidän muodollinen vaikutusvaltansa strategiaan päätöksiin pysyy rajattuna.

Viitekehys tarjoaa käsitteellisen välineen tarkastella strategiatyötä tilanteissa, joissa strateginen toimijuus ei jäsenny lineaarisena jatkumona osallistumisen lisääntymisestä päätösvallan kasvuun. Malli tekee näkyväksi strategisen toimijuuden jännitteisen luonteen: toimijuus rakentuu samanaikaisesti merkityksenmuodostuksen (sensemaking) ja rakenteellisesti rajautuneen vaikutusvallan risteyksessä. Tällöin strateginen toimijuus ei ole

yksiulotteinen ominaisuus, vaan kontekstuaalinen ja relationaalinen ilmiö, jonka laajuus ja sisältö määräytyvät eri tavoin eri organisatorisissa asemissa.

Viitekehys täydentää aiempaa Strategy-as-Practice -tutkimusta tarjoamalla tavan analysoida organisaatioita, jotka sijoittuvat perinteisen hierarkkisen strategiatyön ja normatiivisesti avoimen strategian väliin. Se mahdollistaa strategiatyön tarkastelun tilanteissa, joissa osallistuminen on laajaa mutta vaikutusvalta rakenteellisesti rajattua, ilman että tätä asetelmaa tulkitaan lähtökohtaisesti strategiatyön epäonnistumisena.

2. Hierarkkinen ontologia HRO-kontekstin määrittäjänä

Tutkimus osoittaa, että turvallisuuskriittisessä (HRO) toimintaympäristössä strategisen toimijuuden rakentumista määrittävät vahvasti hierarkkiset ja institutionaaliset reunaehdot. HRO-kontekstissa strateginen toimijuus ei muotoudu vapaasti mikrotason vuorovaikutuksessa, vaan se on alisteista makrotason rakenteille, kuten lainsäädännölle, virkavastuulle ja fyysiselle turvallisuusriskille (Seidl & Whittington, 2014; Vaara ym., 2021).

Tutkimuksen empiiriset havainnot osoittavat, että nämä rakenteet eivät toimi ainoastaan toiminnan taustatekijöinä, vaan ne määrittävät strategisen toimijuuden ehtoja ja rajoja. Toimijuus rakentuu relationaalisesti suhteessa ylhäältä annettuihin institutionaalsiin velvoitteisiin, jotka rajaavat sitä, kenellä on mahdollisuus tehdä strategisesti sitovia päätöksiä ja millä ehdoilla. Vaikka Strategy-as-Practice -tutkimuksessa on aiemmin tunnistettu makrotason rakenteiden merkitys strategiatyölle (Chia & MacKay, 2007), tämä tutkimus täsmentää, kuinka turvallisuuskriittinen konteksti toimii erityisenä institutionaalisenä suodattimena, joka estää strategisen toimijuuden rakentumisen pelkän horisontaalisen vuorovaikutuksen varaan.

3. Osallistumisen paradoksi haastaa Open Strategy -ihanteen

Kolmas keskeinen teoreettinen havainto liittyy osallistumisen paradoksiin ja sen suhteeseen Open Strategy -kirjallisuuteen. Normatiivinen Open Strategy -kirjallisuus olettaa usein, että strategiaprosessien avaaminen ja osallistumisen laajentaminen johtavat strategisen vaikutusvallan lisääntymiseen (Hautz ym., 2017). Tämä tutkimus osoittaa, että turvallisuuskriittisessä toimintaympäristössä tämä oletus ei välttämättä pidä paikkaansa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että osallistuminen voi laajeta merkittävästi ja tuottaa jaettua ymmärrystä strategisista tavoitteista, riskeistä ja toimintaympäristöstä, vaikka strateginen päätösvalta pysyy samanaikaisesti tiukasti keskitettynä. Eriytyminen ei näyttäydy strategiatyön epäonnistumisena (Mantere & Vaara, 2008), vaan HRO-organisaation toimintalogiikan mukaisena välttämättömyytenä (Roe & Schulman, 2008). Osallistuminen toimii tällöin

funktionaalisenä keinona hallita epävarmuutta ja rakentaa yhteistä tilannekuvaa, ei mekanismina juridisen tai muodollisen vallan jakamiseen.

Tutkimus haastaa Open Strategy -kirjallisuuden implisiittisen oletuksen osallistumisen ja vaikutusvallan suoraviivaisesta kytkeytymisestä ja osoittaa, että strateginen toimijuus on kontekstisidonnainen ilmiö. Turvallisuuskriittisessä toimintaympäristössä osallistuminen ja strateginen valta voivat eriytyä toisistaan tavalla, joka on sekä toiminnallisesti rationaalinen että institutionaalisesti välttämätön.

7.3 Johtamisen ja strategiatyön käytännön seuraukset

Tutkimuksen havainnot antavat käytännön eväitä strategiatyön ja johtamisen ymmärtämiseen turvallisuuskriittisissä viranomaisorganisaatioissa. Kyse ei ole yksittäisistä kehittämistoimista, vaan tavasta hahmottaa strategiatyötä realistisesti sen reunaehtojen sisällä. Strategiatyön onnistumista ei voi arvioida vain osallistujamäärien, työpajojen lukumäärän tai viestinnän avoimuuden perusteella, vaan sen mukaan, miten strateginen merkitys rakentuu arjen käytännöissä ja millaisiin vastuu- ja riskirakenteisiin se kytkeytyy.

Osallistumisen ja päätösvallan erottaminen

Ensimmäinen keskeinen seuraus liittyy osallistumisen ja strategisen päätösvallan erottamiseen. Analyysi osoittaa, että osallistavien käytäntöjen lisääminen voi vahvistaa yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista, mutta ei sellaisenaan muuta sitä, miten päätösvalta jakautuu. Turvallisuuskriittisessä viranomaisorganisaatiossa osallistuminen on ennen kaikkea keino rakentaa yhteistä tilannekuvaa, kun taas varsinainen päätösvalta rajautuu niihin asemiin, joihin juridinen vastuu ja turvallisuusriskin kantaminen kiinnittyvät. Organisaatiolle on rehellisempää viestiä osallistumisesta tapana vahvistaa yhteistä ymmärrystä kuin lupauksena päätösvallan jakamisesta, jos vastuusuhteet estävät jälkimmäisen.

Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kehittämispäivään kutsuttaessa kerrotaan selvästi etukäteen, mihin asioihin osallistajat voivat vaikuttaa ja mitkä rajaukset perustuvat lainsäädäntöön tai ylätasolla määriteltyihin institutionaalisiin linjauksiin. Tällöin osallistajat ymmärtävät, että he voivat vaikuttaa esimerkiksi työn organisointiin ja yhteistyön muotoihin, vaikka keskeiset resurssi- ja vastuurakenteita koskevat ratkaisut sekä pitkän aikavälin kehukset määräytyvät ensisijaisesti organisaation ulkoisten ohjausmekanismien ja institutionaalisen sääntelyn kautta.

Arjen rutiinien tunnistaminen

Toinen seuraus koskee strategiatyön arjen paikkoja. Strateginen merkitys rakentuu analyysin perusteella ennen kaikkea kokouksissa, esityslistoissa, kirjauksissa ja toistuvissa käsittelyrytmeissä. Huomio siirtyy pois abstrakteista strategiaprosesseista kohti konkreettisia käytäntöjä ja kirjattuja muotoja, joissa strategia tehdään näkyväksi ja sitovaksi. Strategiatyön johtaminen edellyttää näiden rutiinien ja asiakirjojen tunnistamista strategisen merkityksen keskeisinä välineinä sekä sen hyväksymistä, että strateginen liikkumavara muotoutuu pitkälti juuri näissä käytännöissä.

Konkreettisena toimenpiteenä ylimmän johdon voisi tarkastella esityslistapohjia ja muistiorakenteita nimenomaan strategiatyön työkaluina: mihin asioihin palataan järjestelmällisesti, kuinka usein ja missä kohtaa päätöksiä seurataan. Esimerkiksi “strategiset seuranta-asiat” -kohtaan koottu lista toistuvista teemoista (kuten resurssien riittävyys, kuormitus ja turvallisuuspoikkeamat) auttaisi varmistamaan, etteivät työpajoissa tunnistetut riskit katoa yksittäisten kokousten jälkeen, vaan palaavat pöydälle niin kauan, kunnes niihin on reagoitu.

Keskijohdon ristipaineen tukeminen

Kolmas käytännön seuraus liittyy keskijohdon ja esihenkilöiden ristipaineen tunnistamiseen. Keskijohdon ryhmässä vastuu ja strateginen liikkumavara erkanevat analyysin perusteella voimakkaimmin toisistaan, sillä keskijohto välittää strategiaa ja kantaa operatiivista riskiä ilman vastaavaa vaikutusvaltaa reunaehtoihin. Yksi käytännöllinen askel olisi luoda säännöllinen foorumi, jossa keskijohto voi tuoda systemaattisesti esiin ristipaineeseen liittyviä havaintoja ja jossa näitä teemoja käydään läpi yhdessä ylimmän johdon kanssa.

Teknologinen saavutettavuus strategisena turvallisuuskysymyksenä

Hajautetussa turvallisuuskriittisessä organisaatiossa digitaaliset työkalut (kuten VIVE, Signal ja sähköposti) eivät näyttäyty vain teknisinä apuvälineinä, vaan strategisen toimijuuden ja operatiivisen turvallisuuden elintärkeinä reunaehtoina. Aineisto (H-KJ, H-OT) osoittaa, että teknologian kankeus ei ole vain käytettävyysongelma, vaan rakenteellinen este: teknologia rajaa ison osan henkilöstöstä ulos strategisesta tilannekuvasta.

Kun operatiivinen henkilöstö ei pääse kirjautumaan turvaverkkoon (VIVE) ilman kohtuutonta viivettä, heidät suljetaan tehokkaasti pois päätöksenteon ja ajantasaisen tiedonkulun piiristä. Teknologia toimii strategisena pullonkaulana, joka vahvistaa organisaation epäsymmetriaa: hallinto pysyy strategisella kartalla, kun taas kenttä joutuu turvautumaan epävirallisiin kanaviin (kuten Signal) tai jäämään pimentoon. HRO-kontekstissa asetelma muodostaa merkittävän

turvallisuusriskin, sillä strategiset muutokset ja varautumisohteet eivät teknisten esteiden vuoksi tavoita toimeenpanijoita oikea-aikaisesti.

7.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimus

Yhteenvedon tutkimus vastaa johdannossa asetettuun tehtävään osoittamalla, että turvallisuuskriittisessä strategiatyössä toimijuus ei rakennu rajojen purkamisena, vaan ensisijaisesti vastuuketjuissa ja vakiintuneissa käytännöissä. Tulokset vahvistavat, että osallistuminen tuottaa elintärkeää yhteistä ymmärrystä ja tilannekuvaa, mutta strateginen päätösvalta kiinnittyy väistämättä niihin positiioihin, joissa juridinen vastuu ja turvallisuusriski kannetaan. Hierarkkisen ontologian määrittämä asetelma ei merkitse organisaation kehittymättömyyttä, vaan heijastaa HRO-kontekstin välttämätöntä ehtoa.

Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimuksen tulokset perustuvat yhden turvallisuuskriittisen viranomaisorganisaation strategiatyön tarkasteluun. Tapaustutkimukselle tyypillisesti havaintoja ei pyritä yleistämään tilastollisesti, vaan niiden tarkoitus on syventää teoreettista ymmärrystä strategisen toimijuuden rakentumisesta tietyissä institutionaalisissa olosuhteissa (Yin, 2018). Tulosten yleistettävyys on siten analyttistä: löydökset ovat siirrettävissä muihin turvallisuuskriittisiin ja normiohjattuihin organisaatioihin siinä määrin, kuin toimintaympäristöjen rakenteet ja riskilogiikat ovat vertailukelpoisia.”

Tulkinnallisen analyysin rajoitteet

Tutkijan rooli ja tulkinnallinen ote muodostavat osan tutkimuksen rajoitteista. Aineiston analyysi perustuu abduktiiviseen päättelyyn, jossa empiiriset havainnot ja teoreettiset käsitteet ovat jatkuvassa vuoropuhelussa (Dubois & Gadde, 2002). Tulkinnat ovat siten sidoksissa käytettyihin käsitteellisiin kehyksiin ja tutkijan tekemiin analyttisiin valintoihin. Läpinäkyvä analyysiprosessin kuvaus, aineiston monipuolisuus ja teoreettinen ankkurointi tukevat tulosten uskottavuutta (Eriksson & Kovalainen, 2016). Tutkijan asema ulkopuolisena, mutta yhteistyöhön kutsuttuna tarkkailijana vaikutti myös siihen, millaisia ilmiöitä oli mahdollista nähdä.

Jatkotutkimuksen suuntaviivat

Tutkimus avaa useita mielenkiintoisia polkuja jatkotutkimukselle.

Ensinnäkin strategisen toimijuuden tarkastelua turvallisuuskriittisissä organisaatioissa olisi hyödyllistä laajentaa vertaileviin asetelmiin. Eri viranomaisorganisaatioiden, kuten poliisin, terveydenhuollon tai rajaviranomaisten, vertailu voisi syventää ymmärrystä siitä, miten vastuun

ja riskin muodot muokkaavat strategista toimijuutta erilaisissa institutionaalisissa konteksteissa.

Mahdollinen jatkotutkimuskysymys on: miten vastuu ja turvallisuusriskin kantaminen muokkaavat strategista toimijuutta eri viranomaisorganisaatioissa, ja missä kohdin näitä rakenteita voidaan käytännössä neuvotella?

Toiseksi pitkittäistutkimus mahdollistaisi strategiatyön rytmien, työkalujen ja toimijuuden muutosten tarkastelun ajassa, erityisesti organisaatiomuutosten ja kriisitilanteiden yhteydessä.

Mahdollinen kysymys on: miten strategiatyön rytmit ja kirjalliset sekä digitaaliset välineet muuttuvat organisaatiomuutosten tai kriisien aikana, ja miten nämä muutokset vaikuttavat strategisen toimijuuden jakautumiseen?

Lisäksi jatkotutkimus voisi avata uuden kulman osallistumisen ja toimijuuden jännitteeseen tarkastelemalla algoritmien ja tekoälyn roolia strategiatyössä. Tekoälypohjaiset analyysivälineet, riskiluokitukset ja priorisointia tukevat järjestelmät voivat sekä tukea että kaventaa toimijoiden mahdollisuuksia vaikuttaa strategiseen merkitykseen.

Mahdollinen kysymys on: miten tekoälyyn ja ennustaviin analytiikkatyökaluihin perustuvat järjestelmät muokkaavat strategista liikkumavaraa turvallisuuskriittisissä organisaatioissa, ja kenellä on valta sekä vastuu kyseenalaistaa niiden tuottamia tulkintoja ja prioriteetteja?

Yhteenvetona voidaan todeta, että strateginen toimijuus ei rakennu ensisijaisesti osallistumisen laajentumisena, vaan vastuullisesti rajattuna mahdollisuutena vaikuttaa strategiseen merkitykseen käytäntöjen, rytmien ja institutionaalisten ehtojen puitteissa.

Lähteet

- Balogun, J., Best, K., & Lê, J. (2015). How middle managers use strategy concepts to engage in strategic work. *Strategic Organization*, 13(4), 329–351.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175–201.
- Bigley, G. A., & Roberts, K. H. (2001). The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1281–1299.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
- Chia, R., & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1), 217–242.
- Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179–215.
- Dobusch, L., Seidl, D., & Werle, F. (2017). *Opening strategy: Transparency and closure in strategy processes*. *Long Range Planning*, 50(3), 273–298.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2nd ed.). SAGE.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Hautz, J., Seidl, D. & Whittington, R. (2017). *Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics*. *Long Range Planning*, 50(3), 311–326.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529–560.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. SAGE.

- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.
- Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29(11), 1391–1426.
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69–95.
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537–558.
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2021). On the risk of “Is it strategy?” discussions. *Strategic Organization*, 19(3), 453–466.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2022). From germination to propagation: Two decades of strategy-as-practice research and potential future directions. *Human Relations*, 75(12), 2335–2365.
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., Seidl, D., & Vaara, E. (2025). Two decades of revolutionizing strategy research: How strategy-as-practice illuminates the complex, dynamic and consequential ways of doing strategy. *Academy of Management Collections*, 4(2), 55–76.
- Laine, P.-M., & Vaara, E. (2015). Participation in strategy work. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (2nd ed., pp. 616–631). Cambridge University Press.
- Lukes, S. (2005). *Power: A radical view* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341–358.
- Reiman, T., & Oedewald, P. (2009). Evaluating safety-critical organizations: Emphasis on the nuclear industry. VTT Publications.
- Roe, E., & Schulman, P. R. (2008). *High reliability management: Operating on the edge*. Stanford University Press.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413–1441.

- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983.
- Rouleau, L., Balogun, J., & Floyd, S. W. (2020). Strategy as practice research: A review and future directions. *International Journal of Management Reviews*, 22(1), 4–28.
- Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the strategy-as-practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407–1421.
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative practice. *Organization Studies*, 32(9), 1217–1245.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336.
- Vaara, E., Whittington, R., & Seidl, D. (2021). Strategy as practice in the public sector: A review and research agenda. *Public Administration Review*, 81(5), 845–857.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Wiley.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.
- Whittington, R. (2019). *Opening strategy: Professional strategists and practice change, 1960–2000*. Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6th ed.). SAGE.