

# **Ihmisenäkökulmaa ilmentävät narratiivit johtajien strategiakertomuksissa**

Katri Salmenoja

Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Lapin yliopisto

Syksy 2023

## **Lapin yliopisto, hallintotieteiden tiedekunta**

**Työn nimi:** Ihmisnäkökulmaa ilmentävät narratiivit johtajien strategiakertomuksissa

**Tekijä:** Katri Salmenoja

**Koulutusohjelma/oppiaine:** Hallintotieteiden tiedekunta, johtamisen psykologia

**Työnlaji:** Pro gradu -tutkielma

**Sivumäärä, liitteiden lukumäärä:** 52+1

**Vuosi:** 2023

### **Tiivistelmä:**

Tämä pro gradu -työ on aineistolähtöinen laadullinen tutkimus, joka tarkastelee ihmisnäkökulmaa ilmentäviä narratiiveja johtajien strategiakertomuksissa. Tutkimusaineisto koostuu yhdeksästä podcasthaastattelusta, joissa vieraina olleet johtajat edustavat eri organisaatioita ja toimialoja. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sitä, millaisella kerronnalla johtajat lähestyvät strategiaa ja strategiatyötä sekä omaa ja muiden ihmisten roolia strategiatyössä, ja millaisia ihmisten johtamiseen liittyviä haasteita kertomuksissa ilmenee. Eri tutkimus-suuntien tarjoamissa tarkastelutavoissa näkökulmat strategiaan ja strategiatyöhön vaihtelevat perinteisestä strategian rationaalisesta suunnittelusta organisaatioiden käytänteisiin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Käsillä oleva tutkimus lähestyy tutkimusaihetta narratiivisella otteella tuoden tarkastelun keskiöön yksilölliset strategiakertomukset, joiden kautta ihmisten oletetaan muodostavan merkityksiä kokemastaan. Tutkimusaineiston analyysin toteutustapa on temaattinen narratiivien analyysi. Tutkimuksen tuloksena esitetään kolme tutkimusaineiston pohjalta luotua narratiivia: 1) Ihmiset arjessa – johto strategian tekijöinä 2) Ihmiset osallistettuina strategiatyöhön ja 3) Ihmiset läsnä strategiassa. Analyysivaiheessa esiin nousseiden kysymysten ympärille muotoutuneet narratiivit kertovat aineiston pohjalta rakentuneen tarinan ihmisnäkökulmaan liittyvistä ulottuvuuksista strategiatyössä.

Tutkimuksessa narratiivisuus yhdistyy akateemisessa tutkimuksessa vähemmän hyödynnetyn aineiston eli podcasthaastattelujen analyysiin ja muodostaa näin tuoreen tulokulman strategiatutkimukseen. Tutkimus avaa näkymiä siihen, millaisia ihmisten johtamiseen liittyviä ulottuvuuksia eri tavat lähestyä strategiatyötä nostavat esiin. Strategiatyön käytäntöjen kannalta tutkimus ehdottaa tunnistamaan ennalta eri lähestymistapojen ulottuvuuksia ihmisten johtamisen näkökulmasta ja huomiomaan näitä tietoisemmin osana strategiatyötä. Lisäksi se herättää pohtimaan kertomuksen keinoja tuoda näkyväksi strategiatyöhön liittyviä kokemuksia ja sitä, miten ajattelu ja ymmärrys strategiasta kehittyy organisaatiossa. Tutkimus ehdottaa narratiivisesti orientoitunutta jatkotutkimusta, jossa strategiatyötä tarkastellaan moniäänisenä kertomuksena organisaation tai eri organisaatioista koostuvan ekosysteemin sisällä.

**Avainsanat:** strategia, ihminen, strategiatyö, johtaminen, narratiivi

X Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän omia henkilötietoja.

# Sisältö

1	JOHDANTO .....	1
2	TEOREETTINEN TAUSTA .....	5
2.1	Tutkimuskirjallisuudessa esiintyviä näkökulmia strategiaan .....	5
2.2	Narratiivinen lähestyminen strategiatyöhön .....	12
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT .....	16
3.1	Tutkimusaineiston kuvaus .....	16
3.2	Tutkimusaineiston analyysi .....	18
4	JOHTAJIEN IHMISNÄKÖKULMAA ILMENTÄVÄT NARRATIIVIT .....	25
4.1	Ihmiset arjessa – johto strategian tekijöinä.....	25
4.2	Ihmiset osallistettuina strategiatyöhön .....	28
4.3	Ihmiset läsnä strategiassa.....	32
4.4	Yhteenvetoa tutkimustuloksista.....	35
5	DISKURSIO .....	39
5.1	Johtopäätökset.....	39
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua .....	42
5.3	Pohdinta .....	45
	LÄHTEET .....	47

LIITE 1: Tutkimuslupapyyntö

# 1 Johdanto

”Here’s what you need to know when it comes to creating a hashtag strategy” (@simplymediadvertising), ”A well-planned nutrition strategy is essential for race day success” (@amystephensnutrition), ”Succeeding in a PM interview and breaking into Product Management requires a clear strategy and adequate preparation” (@productschool), ”People with chronic conditions often need to address this part of their healing strategy, which may include other modalities” (@izabellawentzpharmd), ”When you feel safe enough to be direct, it can be a great communication strategy” (@comprehensiveconsent). Lyhyen Instagram-katsauksen perusteella näyttää siltä, että sotatieteestä liike-elämän kielenkäyttöön juurtunut käsite *strategia* esiintyy nykyisin varsin monenlaista toimintaa ja monenlaisia elämäalueita koskevissa yhteyksissä. Käyttökontekstistaan riippumatta strategiaan liittyy vahvoja mielikuvia rationaalisesta suunnitelmallisuudesta ja suunnitelmien hallitusta toteuttamisesta. Toiminnan ollessa strategista, sen voidaan ajatella olevan satunnaista tilanteisiin reagoimista tietoisempaa ja harkitumpaa.

Organisaatioissa strategiaa lähestytään ja käsitellään eri tavoin. Perimmäinen syy strategian olemassaololle perustuu kuitenkin tarpeelle määrittellä se, mihin organisaation toiminnan tulee keskittyä nyt ja tulevaisuudessa. Collis ja Rukstad (2008) kannattavat strategian tiivistämistä 35 sanaan. Selkeä, yksikertainen ja ytimekäs strategia on mahdollista jokaisen sisäistää, jolloin se voi toimia suunnannäyttäjänä vaikeiden valintojen edessä (Collis & Rukstad 2008, 1–2). Strategiaa tarvitaan organisaatioissa myös toiminnan yhtenäistämiseen ja johdonmukaistamiseen sekä organisaation identiteetin rakentamiseen (Juuti & Luoma 2009, 26–27).

Organisaation toimintaa ohjaava strategia ei synny tyhjiössä, vaan määrittyy suhteessa toimiympäristöönsä. Jotta strategia voi vastata toimintaympäristön vaihtuviin vaatimuksiin, sitä on tarpeen aika ajoin uudistaa. Näkemystä tulevaisuuden mahdollisista kehityskuluista pyritään organisaatioissa rakentamaan ajantasaisen tilannetiedon ja toimintaympäristössä

tapahtuvia muutoksia koskevien havaintojen avulla. Nopeiden ja ennustamattomien muutosten sekä toimintaympäristön kompleksisuuden lisääntymisen myötä tulevaisuuden ennustaminen, ja näin myös strateginen johtaminen, näyttää kuitenkin käyvän yhä haastavammaksi. Kososen ja Santalaisen (2022) mukaan kompleksisuus haastaa lineaariseen ajatteluun nojautavat suunnittelujärjestelmät ja teolliselta aikakaudelta juontuvat johtamisen käytänteet ja kasvattaa organisaatioiden tarvetta jatkuvasti muuttuvan, suodattamattoman tilannekuvan hahmottamiselle (Kosonen & Santalainen 2022, 26, 49, 76).

Organisaatioissa strategian muodostaminen on perinteisesti kuulunut ylimmän johdon vastuualueisiin. Strategian toteuttamisessa avainasemassa toimivat monesti organisaation eri tasoilla toimivat johtajat. Uusien työkämpöjen odotukset ovat kuitenkin alkaneet kyseenalaistaa käsityksiä siitä, keiden kaikkien agendalla strategian tulisi organisaatiossa olla. Organisaatioiden kulttuuria tutkivan Great Place to Work® vuoden 2022 henkilöstöraportin mukaan 92 % työntekijöistä haluaa tulla kohdelluiksi organisaation täysivaltaisena jäsenenä positiostaan riippumatta. Nykytyöntekijät haluavat olla mukana päätöksenteossa ja tuoda ideoitaan esille aidon osallisuuden kautta. Strategia halutaan *elää todeksi* organisaation kaikilla tasoilla. (Great Place to Work 2022a; Great Place to Work 2022b.) Strategiatyön avoimista ja osallistavista käytänteistä onkin tullut yhä vahvemmin osa organisaatioiden arkea. Trendille löytyy melko laajalti tukea myös strategiakirjallisuudesta. Collisin & Rukstadin (2008, 9) mukaan strategian luomisen prosessin tulisi ulottua organisaation kaikille tasoille ja koskettaa jokaista työntekijää. Luovuutta ja vallankumouksellista otetta strategiaan peräänkuuluttavat Hamel & Prahalad (2006) puolestaan kritisoivat strategisen suunnittelun muodollisuutta ja kaavamaisuutta ja kannustavat organisaation kaikilla tasolla toimivien ihmisten muuttumista aktivisteiksi. Perinteisen strategioinnin sijaan organisaatioiden tulisi heidän mukaansa hyödyntää johtajien ja työntekijöiden kollektiivista älykkyyttä ja mielikuvitusta, jotta näkemys toiminnan strategisuudesta olisi mahdollisimman laaja. (Hamel & Prahalad 2006, 18–19, 56.) Myös Kilpinen (2022) painottaa ihmisten merkitystä strategiassa. Hän toteaa johtamisen tarkoituksesi strategian muuttamisen ihmisten intohimoksi ja päivittäiseksi toiminnaksi. Strategian jalkauttaminen tulisi hänen mukaansa korvata inhimillistämällä, jonka ytimessä ovat tahto, kyky, osallisuus ja toimijuus. (Kilpinen 2022, 16, 18–20.)

Riippumatta siitä, mikä organisaation lähestymistapa strategiaan on, strategia ei muutu toiseksi itsestään ja harvemmin, jos koskaan, ilman haasteita. Kimin & Mauborgnen (2009, 175–176, 180–182) mukaan strategian toteutuminen edellyttää organisaatiossa avainhenkilöiden mahdollisimman nopeaa motivointia sekä ennen kaikkea työntekijöiden tiedollista herättämistä liittyen strategisen suunnanmuutoksen tarpeeseen. Professorit toteavat, että jotta asennoitumisen muutos voisi tapahtua nopeasti, muutoksen tarve pitää *kokea*. Muutoksen tulee siis lähteä ihmisistä itsestään. Oletuksenani on, että vaikka strategiaa voidaan organisaatioissa toteuttaa monin eri tavoin, erilaiset lähestymis- ja ajattelutavat strategiaan vaikuttavat merkittäväällä tavalla juuri siihen, millaisena strategiatyö ihmisten keskuudessa koetaan. Juutin ja Luoman (2009, 14) näkemykseen nojaten ajattelen, että tätä ulottuvuutta ei kannata strategiatyössä ohittaa, sillä ihmisten tunteet ja kokemukset ovat tulleet strategisen johtamisen kentälle jäädäkseen.

Koska johtajilla on asemansa vuoksi lähtökohtaisesti valtaa suhteessa strategiaan ja strategiatyöhön, on heidän ajatteluunsa aiheen tiimoilta kiintoisaa tutustua. Aineistolähtöisessä pro gradu -tutkimuksessani tarkastelen johtajien kertomuksia strategiasta. Tutkimusaineistoni koostuu yhdeksän eri toimialalla työskentelevän johtajan podcasthaastattelusta, joissa strategiaa käsitellään monista eri näkökulmista. Haastateltavien joukossa on mukana niin organisaation toiminnan johtamisesta vastaavia kuin tiimien ja henkilöstön johtamiseen keskittyviä henkilöitä. Haastattelussa huomioni keskittyy erityisesti johtajien ihmisenäkökulmaa ilmentäviin narratiiveihin. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää sitä, millaisella kerronnalla johtajat lähestyvät strategiaa ja strategiatyötä sekä omaa ja muiden ihmisten roolia strategiatyössä, ja millaisia ihmisten johtamiseen liittyviä haasteita kertomuksissa ilmenee. Tulokulmani tutkimukseen on narratiivinen. Tutkimusaineiston analyysissä hyödynnän temaattista narratiivien analyysia. Temaattisen tarkastelun pohjalta olen luonut kolme abstraktia narratiivia, jotka kertovat aineiston pohjalta rakentuneen tarinan ihmisenäkökulmaan liittyvistä ulottuvuuksista strategiatyössä.

Podcasteja on akateemisessa tutkimuksessa hyödynnetty vielä melko vähän. Johtajuuteen liittyvien ilmiöiden tarkasteluun ne tarjoavat kuitenkin monipuolisen aineiston, sillä liiketoiminta sekä erilaiset johtamisen teemat ovat podcasteissa yleisiä. Kuten erilaiset johtamista

ja organisaatioita käsittelevät teoriat, myös podcastit tuottavat todellisuutta muovaavia kertomuksia, jotka vaikuttavat siihen, millaisena organisaatiot nähdään ja mitä merkityksiä organisaatioiden eri ulottuvuuksille annetaan. Aineistona podcastit eroavat monelta osin tutkijan itse keräämästä haastatteluaineistosta. Julkiseen levitykseen tarkoitetut ohjelmasisällöt on luotu omaan kontekstiinsa ja käyttötarkoitukseensa. Podcasthaastattelujen antaminen voi esimerkiksi sisältyä osaksi organisaatioiden viestintästrategiaa, pohjautua yritysten väliseen kumppanuuteen tai olla yksi keino vahvistaa yrityksen brändiä ja tunnettavuutta. Narratiivisen tutkimuksen näkökulmasta haastattelut muodostavat kuitenkin kiinnostavan kertomuskokonaisuuden, joka ilmentää johtajien ajatuksia ja suhtautumista erilaisiin organisaatioita koskettaviin ulottuvuuksiin, kuten tässä tapauksessa strategiaan.

Strategiatutkimuksen kentällä narratiivista tutkimusotetta on hyödynnetty erityisesti strategiamuutosten tarkastelussa. Strategiatyön kerronallisuuden tarkastelu on aikaisemmassa tutkimuksessa ollut vähäisempää. Tavoitteenani on tunnistaa tutkimuksessa narratiiveja, jotka kertovat ihmisnäkökulmaan liittyvistä ulottuvuuksista strategiatyössä. Tutkimus avaa oletettavasti näkyviä siihen, millaisia ihmisten johtamiseen liittyviä ulottuvuuksia strategiatyössä olisi hyvä huomioida suhteessa eri lähestymistapoihin. Narratiivit voivat myös suunnata lukijan ajattelua siihen, kuinka strategiatyön todellisuuden voidaan nähdä rakentuvan organisaatioissa kertomuksina. Tutkimukseni tuoma mahdollinen lisäarvo strategiatutkimukselle syntyy narratiivisen tutkimusotteen yhdistämisestä uudenlaisen aineiston tarkasteluun. Tutkimus ehdottaa näkökulmaa, jossa kertomusten kautta voidaan päästä käsiksi siihen, millaisena strategiatyö koetaan. Samalla se herättää pohdintoja siitä, miten kokemuksen syvempi ymmärtäminen voisi kehittää ja elävöittää strategiatyön käytänteitä ja kietoa ihmisnäkökulmaa tiiviimmin osaksi strategisen johtamisen tutkimusta.



## 2 TEOREETTINEN TAUSTA

### 2.1 Tutkimuskirjallisuudessa esiintyviä näkökulmia strategiaan

Tutkimuskirjallisuudessa strategialle löytyy monenlaisia määritelmiä, joiden keskinäiset erot tarjoavat erilaisia lähestymistapoja strategiatyöhön ja strategiseen johtamiseen. Niin liiketoiminnan kuin organisaatiotutkimuksen yhteydessä strategiaa voidaan lähestyä muun muassa: a) organisaation pitkän aikavälin suuntana ja ohjeistuksena, jolla organisaatio tavoittelee menestystä, b) tapana, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä, c) organisaation ainutlaatuisuutta määrittelevänä tekijänä, d) kilpailuedun lähteenä tai e) tapana, jolla organisaatio vastaa markkinoiden ja sidosryhmien odotuksiin (Juuti 2013, 79–80).

Organisaatioiden toiminnassa strategia yhdistyy tiiviisti johtamiseen. Strateginen johtaminen alkoi vahvistaa asemaansa liike-elämässä 1960-luvulla Ken Andrewsinkin kehittämän, organisaationympäristön mahdollisuuksia ja uhkia sekä organisaation sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia määrittelevän SWOT-analyysin myötä. Suunnitelmallisuus ja analyttinen näkökulma olivat keskiössä myös Ansoffin strategisen johtamisen ajattelumallissa. Vasta 1980-luvulla strategista johtamista alettiin lähestyä strategian laatimisen ja toteuttamisen välisen yhteyden näkökulmasta. Kulttuuritutkimuksen myötä strategissa johtamisessa huomiota on alettu kiinnittää merkityksenannon prosesseihin eli siihen, miten ihmiset tulkitsevat ja ymmärtävät erilaisia ilmiöitä ja tapahtumia. (Juuti 2013, 81–84.) Johtamiskäsitteenä strategiaa tavataan nykyisin kaikkialla. Kyrölä toteaa strategisen johtamisen pitävän sisällään muun muassa organisaation tehtävien ja tavoitteiden ja resurssien priorisointia, päätöksentekoa, strategista suunnittelua sekä toimeenpanoon liittyvien toimenpiteiden toteuttamista. Strategian liittäminen organisaation toimintaympäristöön on tästä näkökulmasta katsottuna menetelmällinen prosessi, jonka tavoitteena on saavuttaa asetetut tavoitteet ja linkittää eri toimenpiteet toisiinsa. (Kyrölä 2010, 58–59.)

Sinimaaria Ranki (2016) kuvaa korkeakoulujen johtamista tarkastelevassa tutkimuksessaan strategisen johtamisen teorioiden kehityskulkua liikkeenä suunnittelua korostavasta strategiatyöstä kohti vuoropuheluun ja oppimiseen fokusoivaa mahdollisuuksien luomista. Hän muistuttaa strategiateorioiden pohjautuneen vahvasti ajatukseen markkinoiden rationaalisesta analyysistä, jonka avulla yritysten on ajateltu saavuttavan kilpailuetua. Strategian toimeenpanoon liittyvät näkökulmat sekä näkemys ihmisestä oppivana ja tilanteita arvioivana ovat alkaneet korostua strategisen johtamisen tutkimuksessa vasta 1990-luvun loppupuolella. Ihmisten ja ryhmien tekemistä sekä sen vaikutusta organisaatiossa tarkasteleva strategia käytäntönä -tutkimusalueen myötä ihmisten käyttäytymiseen liittyvät kysymykset ovat nousseet strategisen johtamisen keskiöön. Ranki pelkistää vanhan strategisen johtamisen mallin prosessiksi, jossa johdon suunnittelema strategia viestitään henkilöstölle. Henkilöstön tehtävänä on ymmärtää strategia, sitoutua siihen ja tuottaa strategiaan pohjautuvia mitattavia tuloksia, joita johto seuraa. Nykymallissa strateginen johtaminen rakentuu hänen mukaansa strategian, psykologian ja viestinnän leikkauspisteessä ja edellyttää siksi syvempää ymmärrystä viestinnän ja psykologian ulottuvuuksista. (Ranki 2016, 21–22, 24–26.)

Liiketalouden vallitseva strategia-ajattelu pohjaa pitkälti Porterin kilpailuetua korostavaan malliin, jonka ytimessä on valinta siitä, miten yritys asemoi itsensä suhteessa kilpailijoihinsa erikoistumalla joko liiketoiminnan koko arvoketjuun tai sen osiin. Kilpailustrategian pääperiaatteena on suhteuttaa organisaation toiminta ympäristöönsä ja pyrkiä voittamaan alalla toimivat kilpailijat tavoittelemalla mahdollisimman alhaista kustannustasoa, erottautumalla muista ainutlaatuisten tuotteiden kautta tai keskittymällä tiettyyn strategiseen kohteeseen, kuten valittuun asiakasryhmään tai markkina-alueeseen. Keskeistä mallissa on mahdollisimman suuren arvon tuottaminen asiakkaille. Strategiatyössä tärkeässä roolissa ovat erilaiset tiedonkeruu- ja analyysitekniikat. (Porter, 1987, 13–23, 57–63.)

Perinteisestä markkinakeskeisestä ajattelusta eroavan näkökulman strategiaan tarjoaa Hamelin & Prahaladin näkemys strategisesta suunnittelusta strategisen arkkitehtuurin rakentamisena, jossa tulevaisuus ensin kuvitellaan, sitten rakennetaan. Tarkoituksena on luoda yhteys nykyhetken ja tulevaisuuden sekä lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelmien välille ja määrittellä, mitä asioita organisaation tulee kehittää *juuri nyt*. Tiivistettynä se on laaja suunnitelma

siitä erilaisten mahdollisuuksien hyödyntämisestä eri osaamisalueiden kehittämisen näkökulmasta. (Hamel & Prahalad 2006, 147, 151–152.) Keskeistä on ymmärtää, ”miten tulevaisuuteen päästään – ei se mitä tulevaisuudessa häämöttää” (Hamel & Prahalad 2006, 168). Strategisessa arkkitehtuurissa opitaan tekemällä ja kokeilemalla. Tulevaisuutta ei tavoiteta pelkän suunnitelman avulla, vaan mukaan tarvitaan työntekijöiden emotionaalinen ja luova energia sekä strateginen tahtotila, jonka ominaispiirteitä ovat suunta, löytäminen ja päämäärä. Strateginen tahtotila organisaation tunteisiin vetoava tavoite, jota työntekijät pitävät arvokkaana. Tulevaisuutta luova strateginen suunnittelu edellyttää uudelleenajattelua, jota voidaan saada aikaan monimutkaisten kysymysten sekä johdon ja työntekijöiden välillä käytävän tasavertaisen keskustelun kautta. (Hamel & Prahalad 2006, 133, 168–169, 174.)

Teoksessaan *Strategy Safari* strategia- ja johtamisen tutkijat Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand ja Joseph Lampel (1998) jäsentävät erilaisten strategiaoppien kehitystä kymmenen koulukunnan kautta. Koulukunnat voidaan karkeasti jakaa strategian tekoa ohjeistaviin (mallinnos-, suunnittelu- ja asemointikoulukunnat) ja strategian syntyä kuvaaviin (yrittäjyys-, ajattelu-, oppimis-, poliittinen, kulttuurinen ja toimintaympäristökoulukunnat) – sekä näitä yhdisteleviin lähestymistapoihin (konfiguraatiokoulukunta). Koulukuntajaottelun lisäksi kirja artikuloi eroja suunnitellun (intended), toteutuneen (realized) ja toteutumattoman (unrealized) sekä harkitun (deliberate) ja kehkeytyvän (emergent) strategian välillä. Harkitun strategian keskittyessä kontrolliin ja johdon pyrkimysten toteuttamiseen kehkeytyvässä strategiassa huomio on oppimisessa ja strategisten pyrkimysten ymmärtämisessä, mikä vahvistaa organisaation kykyä suunnata toimintansa tilanteen vaatimalla tavalla. (Mintzberg ym. 1998, 3–12.) Mintzbergin ym. (1998) määrittelemät koulukunnat eivät näkökulmiltaan ole välttämättä keskenään ristiriidassa. Organisaation koko, toimiala ja kypsyyssaste oletettavasti vaikuttavat siihen, minkälainen lähestyminen strategiaan kutakin toimijaa palvelee. Hidas-tempoisemmassa toimintaympäristössä hallittu, vaihe vaiheelta etenevä strateginen suunnitteluprosessi saattaa olla malliltaan toimiva. Nopeampaa reagointia vaativa ympäristö voi puolestaan hyötyä kehkeytyvästä lähestymisestä strategiaan, jolle on ominaista suunnittelemattomuus ja tarkkaan määriteltyjen pyrkimysten poissaolo (Soliman ym. 2018, 3–4).

Strategiatyötä on historiallisesti lähestytty liikkeenjohdon viitekehyksestä käsin. Valtaosassa strategiatutkimusta huomio on keskittynyt erityisesti ylimmän johdon suunnittelutyöhön. Yhteiskuntatieteellisen näkökulman tutkimuskenttään tuo strategiaa käytännön ja ihmisten aktiivisen toimijuuden näkökulmasta tarkasteleva strategia käytäntönä (strategy-as-practice) -tutkimus. Whittingtonin (2006) mukaan määritelmä strategiasta organisaation omaisuutena on jo lähtökohdiltaan puutteellinen, sillä todellisuudessa strategia on jotain, mitä ihmiset tekevät ja joka muodostuu niin organisaation sisäisten kuin ulkopuolisten asioiden ja vaikutteiden kautta (Whittington 2006, 627). Strategiatutkimuksen käytännön teoriassa strategiat saavat päivittäisissä käytänteissä erilaisia muotoja ja merkityksiä, minkä myötä ihmisistä tulee vääjäämättä strategian tekijöitä. Tutkimussuuntana strategia käytäntönä sijoittuu institutionaalisen ja prosessinäkökulman väliin (Whittington 2017, 387). Tutkimussuuntauksena strategia käytäntönä pyrkii Nokelaisen (2016) mukaan muodostamaan rikkaampaa ymmärrystä strategiasta inhimillisenä ja sosiaalisena ilmiönä. Strategia käytäntönä -tutkimus itsessään voi, mutta se ei välttämättä ole prosessuaalista. (Nokelainen 2016, 11–12.) Pikka-Maaria Laine (2010, 9–10) tuo väitöskirjassaan esiin kolme eri näkökulmaa strategia käytäntönä -viitekehykseen asettuvasta strategiatutkimuksesta: mikroaktiiviteetteihin kohdentuva tutkimus, jonka keskiössä on johdon käytännön toiminta, strategiaa ja strategian tekemisen institutionaalista käytäntöä tarkasteleva tutkimus sekä poststrukturalistinen, vallitsevia käsityksiä haastava diskurssi- ja käytäntöteoreettinen tutkimus, jossa huomio keskittyy vähemmän ilmeisten strategiakäytäntöjen tarkasteluun. Laineen päätelmä on, että poststrukturalistisen tutkimussuunnan avulla voidaan avartaa ymmärrystä strategiakäytännöistä sekä käytänteisiin liittyvästä toimijuudesta, mikä mahdollistaa työikäntöjen näkemisen strategiana ja työntekijöiden esittämisen strategian tekijöinä.

Koska strategialle on ominaista jatkuva kehittyminen, strategiatyötä on luontevaa tarkastella myös muutoksen johtamisen näkökulmasta. Jotta organisaatio voi jäädä henkiin, on sen lakkaamatta seurattava toimintaympäristön vaihtelua ja tehtävä valintoja toimintansa uudistamisesta. Schmitt & Klarnerin (2015) mukaan lineaariset adaptoitumisen käytännöt voivat auttaa organisaatiota selviytymään lyhyen aikavälin muutoksista, mutta eivät luo näkymää siihen, miten muutokseen pitäisi suhtautua pidemmällä jäniteellä. Heidän mukaansa rinnalle tarvitaan jatkuvasti päivitettävää ja nykytietämystä haastavaa ymmärrystä

toimintaympäristöstä sekä tulevaisuuden toimintakonteksteista. Organisaatiot, joilla aikaperspektiivi on syklinen, voivat paremmin kyetä yhdistämään menneisyyden, nykyisyyden ja mahdollisten tulevien tapahtumien ulottuvuuksia toisiinsa, mikä saattaa laajentaa ymmärrystä siitä, miten erilaisiin muutoksiin voidaan sopeutua pitkäjänteisemmin ja kestävämmiin. (Schmitt & Klarner 2015, 6–9.)

Muutokset koettelevat organisaation muutoskestävyyttä eli resilienssiä. Poijulan (2018) mukaan organisaation muutos- ja sopeutumiskyky pohjautuu tietoihin tai tarkoittamattomiin tapoihin ja toimenpiteisiin, jotka ovat monimutkaisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Resilienssin kehittämisen johtamisessa keskeistä on kiinnittää huomio systeeminäkökulmaan, inhimillisiin tarpeisiin, motivaatioon, organisaation kulttuurisiin ulottuvuuksiin sekä odottamattoman ennakointiin, joka vahvistaa organisaation kykyä toimia joustavasti muuttuvissa tilanteissa. (Pojula 2018, 224–225, 182–183.)

Systeeminäkökulma liittyy vahvasti prosessiajatteluun, joka organisaatiotutkimuksessa on kytkeytynyt pitkälti muutoksen ja kehittämisen teemoihin (Puutio & Heikkilä 2018, 18–19). Prosessiajattelussa keskitytään tarkastelemaan olioiden (being) sijaan *joksikin tulemista* (becoming) ja todellisuus nähdään holistisena, kompleksisena ja jatkuvasti muuttavana, luovana kehittymisenä. Samalla hylätään ajatus erilaisten osakokonaisuuksien, kuten tapahtumien tai asiointilojen erillisyydestä. Prosessiajattelun taustalla vaikuttaa relationaalinen ontologia, jonka mukaan oliot ovat olemassa vain niiden ollessa suhteessa toisiinsa. (Langley & Tsoukas 2017, 6.) Prosessinäkökulmasta katsottuna organisaatiot ovat jatkuvassa liikkeessä ja muutoksessa, joka ei näyntyä lineaarisena, hallittavissa olevana kehityskulkuna, vaan tapahtuu systeemissä ”kaiken aikaa ja kaikella tavalla”. Organisaatio nähdään tällöin muuttumisen prosessina, jossa johtajuus tarkoittaa hallinnan sijaan vastavuoroista yhdessä tekemistä ja mukanaoloa asioiden virtaamisessa. Keskeistä on kiinnostuminen toimintaa ylläpitävien olosuhteiden jatkuvan uudelleenorganisoinnin mahdollisuuksista. Huomio keskittyy etukäteen suunnittelun sijaan kokonaisvaltaiseen asioiden tapahtumiseen ja siihen liittyvään vuorovaikutukseen. Prosessiajattelussa kiinnostavaa on se, mitä elävässä todellisuudessa *todella* tapahtuu. Johtajuus jakautuu organisaatioissa eri toimijoille ja muuttuu yläpuolelta ohjaamisesta yhteiskehittämiseksi. Johtajuudella voidaan näin ”luoda olosuhteita,

joissa organisaation jäsenet oppivat ymmärtämään asiakokonaisuuksia ja toimintajärjestelmän yhteyksiä”. (Puutio & Heikkilä 2018, 10–19.)

Prosessitutkimuksessa strategiaa lähestytään sosiaalisena ilmiönä ja ajassa etenevänä toimintana. Strategian nähdään rakentuvan rationaalisen päätöksenteon lisäksi vallankäytön, poliittisen pelin ja oppimisen kautta, mikä voi synnyttää erilaisia tulkintoja strategiasta. (Laine 2010, 18.) Kilpimaa (2013, 7–8) tarkastelee väitöskirjassaan johtajuutta sosiaalisena ilmiönä ja relationaalisina käytäntöinä strategisen uudistumisen kontekstissa. Tutkimuksessa strategiaprosessiin liittyvän muutoksen ja johtajuuden nähdään rakentuvan ja kehittyvän monitasoisissa käytännön toimintaprosesseissa, joihin organisaation koko henkilöstö osallistuu. Johtajuus ilmenee tässä organisaatiotason ominaisuutena ja johtajuudellisuutena, joka koskettaa organisaation kaikkia yksilöitä. Strategia syntyy paikallisina käytäntöinä ennalta määriteltujen tavoitteiden toteuttamisen sijaan. Strategiatyön käytäntöihin keskittyvä tutkimus suuntaa huomiota prosessien tasolle, mikä kytkeytyy kiinnostavalla tavalla strategian kokemuksellisiin ulottuvuuksiin. Vuorovaikutuksessa muodostuva kokemus on keskeisessä roolissa prosessiajattelussa, joka ammentaa lähtökohtansa konstruktionismista ja systeemisyydestä.

Olen nyt tuonut yhteen muutamia keskeisiä näkökulmia strategiaan ja siihen, miten strategiaa ja strategiatyötä on lähestytty organisaatiotutkimuksen ja strategisen johtamisen viitekehyksessä. Tutkimukseni kannalta on kiinnostavaa pohtia myös sitä, millaisia käsityksiä ja ajattelumalleja keskeisimpien strategiaoppien taustalta löytyy. Strategisen johtamisen maailmankuvia tarkastelleet Juuti & Luoma (2009) toteavat strategisen johtamisen rakentuneen vahvasti rationaalisen ja analyttisen ajattelutavan varaan. Vallitseva näkökulma strategian kehittämisessä pohjautuu ajatteluun, jossa parhaat toimintatavat määritellään ja strukturoidaan tilanteen ja toimintaympäristön tarkan analyysin pohjalta. Rationalismia kannattelee vahva suunnittelulähtöisyys, minkä on edelleen yksi yleisimmistä strategia-ajattelun koulukunnista. Suunnitelmallisuuteen pohjaa ajatus hallitusta, vaiheittain etenevästä strategiaprosessista, jonka myötä muodostuu näkemys organisaation suunnasta eli strategisista valinnoista. Vaikka strategia luo näkymää tulevaisuuteen, se myös väistämättä kytkeytyy organisaation elämään tässä ja nyt. Juutin & Luoman (2009) mukaan rationaaliseen

maailmankuvaan pohjautuva ajattelu ei ole vahvoilla ihmisten ja työyhteisöjen tunnetilojen, intohimojen, motivaatio-ongelmien tai suunnitelmien ulkopuolisten toimintatapojen käsitteilyssä. Organisaatioiden todellisuus kuitenkin täyttyy usein juuri näistä – elämästä siis. Vaihtoehtoisia näkökulmia strategiaan ja strategisen johtamiseen voidaan löytää kompleksisuudesta sekä monitulkintaisuutta korostavasta postmodernista ajattelusta. (Juuti & Luoma 2009, 41–42, 52–53, 103–104, 174–177.)

Systeeminäkökulmaan pohjautuvassa kompleksisuusajattelussa organisaatiot koostuvat monista toisiinsa vaikuttavista systeemeistä, joiden välinen ja sisäinen muutos on jatkuvaa. Johdettavilla asioilla on tämän näkemyksen mukaan sisäisistä vuorovaikutussuhteistaan aiheutuva oma luonteensa. Kompleksisuuden perusluonteeseen kuuluu myös taipumus itseorganisoitua; jatkuvan vuorovaikutuksen myötä systeemi löytää itse tarkoituksenmukaisen tapansa järjestäytyä. Kompleksisuusajattelun soveltaminen strategiseen johtamiseen avautuu vaihtoehtoisena näkökulmana ja viitekehysenä, jonka sisältä voi muodostua uudenlaisia menettelyjä käytännön strategiatyöhön. (Juuti & Luoma 2009, 114–115, 128–133.)

Kompleksisuuden tavoin vaihtoehtoisen tavan tarkastella strategiaa ja strategiatyötä tarjoaa narratiivinen näkökulma, jonka ytimessä on oletus kertomisen kuulumisesta olennaisesti osaksi ihmisyyttä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Narratiivinen tutkimusote nostaa keskiöön strategiaan kytkeytyvät yksilölliset kertomukset ja mahdollistaa niiden tarkastelun laajemmassa kontekstissa. Fentonin & Langley'n (2011) mukaan erilaiset kerronnan tasot ja muodot ovat luonnollinen osa organisaatioiden strategiakäytäntöjä. Päivittäisessä vuorovaikutuksessa syntyvistä mikrotarinoista organisaation virallisiin narratiiveihin kertomuksilla voidaan muun muassa antaa toiminnalle merkitystä ja selkiyttää toiminnan suuntaa. Narratiivinen lähestyminen strategiaan luo mahdollisuuden ymmärtää syvemmin strategiaa ja tuoda esiin sen vuorovaikutuksellisia ulottuvuuksia. Tuon seuraavaksi esiin narratiiviselle tutkimukselle ominaisia perusoletuksia ja kerron, miten tutkimukseni asettuu aiempaan narratiivista tutkimusotetta hyödyntäneeseen strategiaturkimukseen.

## 2.2 Narratiivinen lähestyminen strategiatyöhön

Narratiivit ovat aina tietyssä kontekstissa ja tietyille kuulijoille tuotettuja ja niiden avulla yksilö jäsentää ja merkityksellistää kokemaansa. Tieteellisessä tutkimuksessa narratiiveilla viitataan usein tutkimushenkilöiden kertomuksiin sekä kertomuksiin pohjautuviin tutkimustuloksiin. (Riessman 2008, 3–8.) Narratiivisessa tutkimuksessa huomio keskittyy siihen, millaisia kertomuksia tutkimuskohteesta luodaan ja millaisena kertomuksena tutkimuskohde on kulttuurissa tai yhteiskunnassa olemassa (Koppa).

Narratiivi on yksi merkityksen luomisen muoto (Polkinghorne 1988, 36). Strategiaturkimuksesta voi tehdä narratiivisen sen metodologia, jolla voidaan viitata esimerkiksi aineiston muotoon tai analyysimenetelmään (Auvinen 2013, 48). Polkinghorne (1995, 12) jakaa narratiivisen tutkimuksen kahteen pääryhmään, joista ensimmäisessä aineisto koostuu tarinoista (narratiivien analyysi) ja toisessa (narratiivinen analyysi) analyysi itsessään tuottaa tarinoita. Narratiivista lähestymistapaa voidaan soveltaa laajalti erilaisissa konteksteissa tuotetun puheen, kirjoitusten tai visuaalisten tekstien tutkimiseen. Yleisimmin narratiivinen tutkimus keskittyy yksilöllisten kertomusten sisällön, teemojen ja rakenteen tarkasteluun. Tausta-ajatuksena narratiivien tarkastelussa on, että kertomukset ilmentävät kertojan tunteita, asenteita, uskomuksia ja tulkintoja eli kuvaavat muutakin kuin asioiden tai tapahtumien tilaa. (Holstein & Gubrium 2012, 1–6.)

Realistisia, postmoderneja ja konstruktivistisia säikeitä sisältävä narratiivinen tutkimussuuntaus tarjoaa laajan kirjon näkökulmia organisaatiotutkimukseen (Riessman 2008, 13). Puusa ym. (2014, 113–115) jäsentävät organisaatiotutkimuksessa hyödynnettyä narratiivisuutta viiden näkökulman kautta: organisaatiot rakentuvat tarinoista (sensemaking), tarinat osana viestintää (muun muassa johtajien puhe), tarinat ja valta (viralliset ja kerrotut tarinat), tarinat organisaatioidentiteetin rakentumisessa sekä tarinat organisaation muutoksessa ja kehittämisessä (muutoksen mahdollistaminen ja ymmärtäminen). Johtajuutta narratiivisesta näkökulmasta tarkastellut Auvinen (2013, 22–26, 42) tuo väitöstutkimuksessaan esiin näkökulmia siihen, miten narratiivisuus ilmenee johtamistyössä, johtamisen tavoitteiden muotona sekä



johtajuuden rakentumisena. Narratiivisen tutkimuksen viitekehyksessä organisaatioiden nähdään olevan pullollaan tarinoita. Auvisen tutkimuksessa tarkastellaan muun muassa sitä, kuinka johtajan tarinat ja valta kytkeytyvät toisiinsa, millaisia vaikuttamisen alueita johtajat kertomuksillaan rakentavat sekä miten tarinankerronta liittyy manipulatiiviseen vaikuttamiseen.

Narratiivista tutkimusotetta on hyödynnetty mallikkaasti myös strategiatutkimuksen kentällä. Aikaisempi narratiivinen strategiatutkimus on pureutunut tarinallisuuden strategiakontekstissa ja strategisissa muutoksissa, mutta jättänyt strategiatyön kerronnallisen tarkastelun vähemmälle (Laine ym. 2017, 106). Laineen ym. (2017, 106) mukaan narratiivinen strategiatutkimus on keskittynyt erityisesti siihen, miten strategisesta muutoksesta kerrotaan ja miten eri tavoin sitä merkityksellistetään (Brown & Humphreys 2003; Brown ym. 2005; Carlsen 2006; Dunford & Jones 2000, Fronda & Moriceau 2008; Kaplan & Orlikowski 2013; Vaara & Tienari 2011). Laineen ym. (2017) omassa tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat kirkon kerronnalliset strategiakäytännöt ja vakiintuneet kulttuuriset strategiatarinat. Siinä missä aikaisempi tutkimus on rakentanut ymmärrystä kerronnallisuudesta strategiakontekstissa, Laineen ym. tutkimuksessa huomio on siinä, miten organisaation strategiatyötä ja strategiaa rakentava kerronta uusintaa kulttuurisia tarinoita ja rakentaa toimijoiden identiteettiä. (Laine ym. 2017, 104–105.)

Fischer-Appelt & Dernbach (2023) tarkastelevat tutkimuksessaan narratiivien käytön vaikutuksia yritysstrategiaan organisaatiomuutoksissa. Tutkijat näkevät narratiivien olevan ratkaisevassa asemassa muutostilassa olevien organisaatioiden strategioiden kehittämisessä. Narratiivien käyttö ei tutkimuksessa rajaudu yrityksen tarinankerrontaan, vaan sitä lähestytään laajemmin. Narratiivien avulla voidaan muun muassa käsitellä näkemysten välisiä eroja, selvittää organisaation asemaa suhteessa laajempiin sosiaalisiin narratiiveihin ja yhdistää sidosryhmien odotuksia. Auvisen ym. (2019) strategiakerronnan kehitystä johtamiskontekstissa tarkastelevassa tutkimuksessa keskiössä on finanssialalla toimivan kohdeorganisaation ylimmän johdon sisäinen strategiaviestintä. Johtopäätöksenä tutkimuksessa on, että strategiaan liittyvä johtajuuden tarinankerronta on viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana muuttunut viestintäteknologian kehityksen myötä. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että

tarinankerronnan muuttuessa yhä digitaalisemmaksi, johtajakeskeisestä kerronnasta liikutaan kohti monisanaisempaa kerrontaa. Kun organisaation tarinat siirtyvät digitaaliseen maailmaan, niiden kehitykseen vaikuttavat määrittelemätön joukko ulkopuolisia osallistujia, mikä voi johtaa lisääntyviin organisaation ”totuuksiin” johtajien suosiman ja tavoitteleman ”yhden totuuden” sijaan.

Strategiatutkimuksen kentällä strategiaa ja strategiatyötä on tyypillisesti tarkasteltu ”ulkoapäin”, erilaisten strategiamallien ja -teorioiden näkökulmasta. Keskustelu toimijoiden kokemuksiin perustuvien näkökulmien eroista ja niiden tulkinnallisuudesta on strategiatutkimuksessa ollut vähäisempää. Narratiivisessa lähestymistavassa kiinnostus kohdistuu siihen, miten strategia ja strategiatyö jäsentyvät toimijoiden kokemusten ja toiminnalle rakentamiensa merkitysten kautta. Kertomuksellinen tutkimus etsii tietoa inhimillisestä kokemuksesta ja laajentaa näkökulmaa malleista merkityksiin. Narratiivinen tutkimus tuo keskusteluun kokemuksiin perustuvat ja todellisuutta muovaavat tarinat, joiden keskellä ihmiset elävät. Narratiivinen näkökulma antaa mahdollisuuden kohdistaa tutkijan katsetta siihen, miten strategiaa ja strategiatyötä lähestytään yksilöiden kertomuksissa. Tutkimukseni tuoma mahdollinen anti strategiakeskustelulle koskee kertomusten luomia keinoja tarkastella strategiaan liittyviä ulottuvuuksia ”sisältäpäin” ja havainnoida erilaisten lähestymistapojen ja tulkintojen välisiä vuorovaikutussuhteita.

Tarkastelen tutkimuksessani ihmisenäkökulmaa ilmentäviä narratiiveja johtajien strategiakertomuksissa. Narratiivisena aineistona tutkimuksessani ovat johtajien erilaisilla digitaalisilla alustoilla julkaistut podcasthaastattelut. Lähestymistapa aiheen tarkasteluun lienee melko tuore, sillä vastaavaa akateemista tutkimusta aiheen parista on ollut haastava löytää. Tutkimukseni ei näin ollen suoraan vastaa aiemmassa strategiatutkimuksessa tunnistettuun tutkimustarpeeseen. Sen voidaan kuitenkin todeta lisäävän ymmärrystä strategiatyön kerronnallisista ulottuvuuksista, joiden tarkastelu on narratiivisesti orientoituneessa strategiatutkimuksessa jäänyt toistaiseksi vähemmälle huomiolle. Tutkimuksen tuloksena toimivat narratiivit tuovat esiin näkökulmia siitä, miten nykyjohtajat Suomessa strategiaa ja strategiatyötä lähestyvät ja miten ihmisenäkökulma eri lähestymistavoissa kertomusten tasolla ilmenee. Narratiivisen tulokulma tuo lisäarvoa strategiatutkimuksen kentälle tekemällä näkyväksi

kertomuksen luomia mahdollisuuksia tarkastella strategiatyötä ja ymmärtää yhteyksiä organisaation strategiaa koskevien lähestymistapojen ja strategiatyössä koettujen haasteiden välillä. Kerron seuraavaksi tutkimuksen toteuttamisesta, käyttämästäni tutkimusmenetelmistä ja siitä, miten tutkimusprosessini eteni aineistoon tutustumisesta narratiivien muodostamiseen.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

### 3.1 Tutkimusaineiston kuvaus

Vahvasti aineiston ohjaamassa laadullisessa tutkimuksessani tarkastelen kuudessa eri podcastissa vieraina olleiden johtajien kertomuksia strategiasta ja strategiatyöstä. Tarkasteluni keskiössä ovat johtajien strategiakertomusten ihmisenäkökulmaa ilmentävät narratiivit. Tutkimukseni aineisto koostuu yhdeksästä podcasthaastattelusta, jotka on julkaistu vuosien 2021–2023 aikana kuudessa eri suomalaisessa podcastissa. Podcastit ovat johtamisen, strategian sekä työ- ja liike-elämän kehittämiseen keskittyvien organisaatioiden, yhteisöjen ja yksityishenkilöiden tuottamia puheohjelmia, jotka ovat internetissä julkisesti saatavilla. Podcasteissa haastateltavina olleet johtajat edustavat kaikki eri organisaatioita, toimivat eri tason johtotehtävissä ja työskentelevät eri toimialoilla sekä kooltaan erilaisissa yrityksissä. Valtaosa yrityksistä lukeutuu henkilöstömääränsä tai liikevaihtonsa perusteella suuryritykseksi. Tutkimuksessa mukana olevien podcastjaksojen kesto vaihtelee noin puolesta tunnista tuntiin. Aineiston pituus litteroituna (fonttikoko 12, rivinväli 1) on yhteensä lähes 52 sivua.

Määrittelen tutkimuksessani tarkastelun kohteena olevat podcasthaastattelut tietoa välittäviksi ja rakentaviksi kertomuksiksi, joiden muodostaman narratiivisen aineiston jatkokäsittely edellyttää tulkintaa (Heikkinen 2010, 143, 148–149). Lieblich ym. (1998) esittävät narratiivisen aineiston käsittelyn jäsentämistä laaja-alaisuutta (holistic) korostavaan ja luokitteluun (categorical) pohjautuvan lähestymistapaan. Toisena ulottuvuutena mallissa ovat kerroksen sisältö (content) ja muoto (form). (Lieblich ym. 1998, 12–13.) Omassa tutkimuksessani narratiivisuus toteutuu niin tavassa lähestyä aineistoa kuin sen analyysissä. Tutkimuksen analyysi nojaa laaja-alaiseen ja sisällölliseen lähestymistapaan, sillä lähestyn kertomuksia kokonaisina ja keskittän huomioni niissä esiintyviin teemoihin ja sisältöihin. Kertomusten tyyliin tai kieleen liittyviä seikkoja olen havainnoinut vain silloin, kun ne ovat tuoneet aineistosta esiin jotakin sisällöllisesti kiinnostavaa.

Strategiakertomusten tarkastelussa huomioni on suuntautunut yksilölliseen merkityksenantoon ilman pyrkimystä objektiivisuuteen ja tiedon yleistämiseen (Heikkinen 2010, 156–157). Ajattelen, että podcasthaastatteluissa kertomukset syntyvät konstruktionistisesti eli vuorovaikutuksessa haastateltavan ja haastattelijan välillä. Aineiston käsittelyssä lähtöoletuksenani on ollut se, että välittämänsä tiedon ohella haastateltavien kertomukset ilmentävät henkilöiden olettamuksia ja näkemyksiä muustakin, kuin podcastjaksoissa käsiteltävistä aiheista. Kiinnostukseni on kohdistunut erityisesti siihen, millaisia merkityksiä johtajat antavat ihmisille ja inhimillisille ulottuvuuksille osana strategiaa ja strategiatyötä. Merkitysten ja merkityksenannon prosessin tarkastelu edellyttää tutkijalta erityistä herkkyyttä havaita vivahteita (Moilanen & Rähä 2010, 46). Aineiston käsittelyssä pyrin tukemaan tätä herkkyyttä kiinnittämällä huomiota siihen, miten asioita ilmaistaan ja millaisia ääneen lausumattomia tausta-ajatuksia erilaisiin näkemyksiin voidaan havaita liittyvän.

Aineistolähtöisessä tutkimuksessa tutkija voi nostaa tarkasteluun aineistosta löytyviä teemoja kysymysten kautta (Moilanen & Rähä 2010, 55.) Tämä kuvastaa tutkimukseni etenemistapaa varsin hyvin. Ennalta määritellyn hypoteesin sijaan suhtaudun tutkimusaineistooni ennen kaikkea ajattelua vauhdittavana ja uusia näkökulmia tarjoavana (Eskola 2010, 182), enkä tästä syystä ole halunnut lukita tutkimuskysymyksiäni täysin ennen aineiston syvempää tarkastelua. Aineisto on muokannut tutkimusongelmaani, rikastuttanut näkökulmiani ja ohjannut minua uusien teorioiden äärelle, mikä on auttanut minua rakentamaan uudenlaisia merkityksiä tutkimusaiheesta (Moilanen & Rähä 2010, 51–52).

Tutkimusprosessiani ovat ohjanneet seuraavat kysymykset:

1. Millaisella kerronnalla johtajat lähestyvät strategiaa ja strategiatyötä?
2. Millaisena johtajien oma ja muiden ihmisten rooli strategiatyössä kertomuksissa ilmenee?
3. Millaisia ihmisten johtamiseen liittyviä haasteita strategiatyöhön kertomuksissa liittyy?

Koska tutkimukseni keskeiset teemat ovat valikoituneet pitkälti aineistosta käsin, voidaan tutkimusprosessistani löytää myös grounded theory -menetelmälle ominaisia elementtejä. Prosessissa kertomuksista poimimani teemat ovat yhdistyneet aineistoon syventymisen kautta laajemmiksi ja abstraktimmiksi kokonaisuuksiksi bottom-up -tyyliin. (McAdams 2012, 18.) Huolimatta yhtymäkohdista grounded theory -menetelmään tutkimus on toteutettu narratiivisella otteella. Aineistolähtöisen teemallisen tarkastelun pohjalta olen luonut kolme narratiivia, joiden tarkoituksena on rakentaa kokonaiskuvaa aineistosta.

### **3.2 Tutkimusaineiston analyysi**

Narratiivinen näkökulma on luonut lähtökohdat tavalleni lähestyä podcasthaastatteluista koostuvaa tutkimusaineistoa kertomuksellisena kokonaisuutena. Riessmanin (2008, 53, 77) mukaan kertomusten analyysissä voidaan keskittyä siihen, mitä kertomus sisältää (temaattinen analyysi) tai tarkastella kertomuksen muotoa eli sitä, kuinka, kenelle ja minkä vuoksi kerrotaan (rakenteellinen analyysi). Tämä tutkimus nojaa temaattiseen narratiivien analyysiin eli tarkastelee kertomusten sisältöjä. Temaattinen analyysi perustuu sisällönanalyysiin, joka tarjoaa melko avaran viitekehyksen erilaisten sisältöjen tarkasteluun. Sisällönanalyysin tapaan temaattinen analyysi voi pohjautua valittuun teoriaan tai se voi olla aineistolähtöistä, kuten omassa tutkimuksessani (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, 141). Lähestymistavassani aineiston käsittelyyn on vaikuttaneita myös tulkinnallisen fenomenologisen analyysistä (Interpretative Phenomenological Analysis = IPA), joka on menetelmällisenä viitekehyksenä omistautunut yksilöllisen merkityksen ja kokemuksen yksityiskohtaiseen tarkasteluun (Smith & Osborn 2015, 25). Pyrkimyksenäni on ollut päästä käsiksi kertomuksia kannatteleviin kokemuksiin, merkityksiin ja taustakäsityksiin voidakseni tehdä tulkintoja siitä, miten johtajien lähestyminen strategiaan on yhteydessä siihen, kuinka ihmisenäkökulma kertomuksissa ilmenee. Lähestymistapoja erottavien tekijöiden lisäksi olen tarkasteluni kautta pyrkinyt löytämään sen äärelle, mikä kertomuksia yhdistää ja mitkä ulottuvuudet nousevat johtajien puheessa esiin organisaatioiden ja niiden toimintaympäristöjen eroavaisuuksista huolimatta. Vaikka yhteys fenomenologiseen temaattiseen kokemuksen tutkimukseen on tunnistettavissa, olen halunnut hyödyntää tutkimuksessani kerronnallista ilmaisua ja säilyttää siksi analyysissä narratiivisen lähestymistavan. Narratiivisuus ulottuu tutkimuksessani myös

analyysini viimeiseen vaiheeseen, eli tutkimusaineiston analyysin pohjalta syntyneiden narratiivien luomiseen.

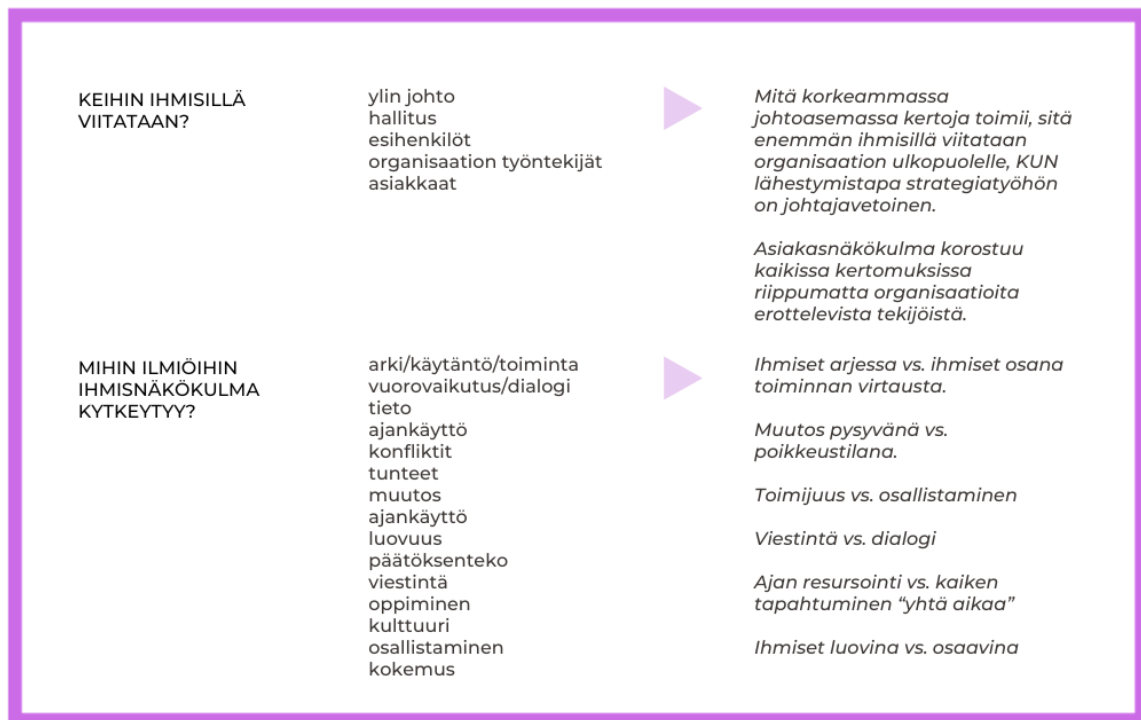
Aineistolähtöinen sisällönanalyysi lähtee usein liikkeelle pelkistämisestä, mikä tarkoittaa sitä, että aineistosta karsitaan kaikki tutkimuksen kannalta epäoleellinen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Tutkimuksessani temaattisen analyysin lähtöpisteessä oli pelkistämisen sijaan pyrkimys monipuolistaa ja syventää ymmärrystäni aineistosta havainnoimalla sitä erilaisista näkökulmista ja kirjaamalla huomioitani ylös mahdollisimman laajalti. Aineiston analyysi eteni neljän vaiheen kautta kohti tutkimustulosten eli tässä tapauksessa kolmen johtajien ihmisenäkökulmaa ilmentävien narratiivien luomista, joka voidaan nähdä analyysin viimeisenä eli viidentenä vaiheena (KUVA 1). Analyysiprosessini soveltaa Braunin ja Clarken (2006) temaattiselle analyysille suosittamia vaiheita, jotka ovat: aineistoon tutustuminen (familiarization), aineiston koodaus (coding), teemojen 'etsintä' ('searching' for themes), teemojen tarkastelu (reviewing themes), teemojen määrittely ja nimeäminen (defining and naming themes) ja kirjoittaminen (writing up) (Clarke ym. 2015, 231–245), mutta muodostaa kuitenkin omanlaisensa kokonaisuuden, johon narratiivinen tutkimusote kietoutuu. Vaikka analyysin eri vaiheet seurasivat toisiaan esitellyssä järjestyksessä, ne myös osittain limittyivät keskenään. Analyysin kaksi ensimmäistä vaihetta pitivät sisällään aineistoon tutustumisen, podcasthaastattelujen saattamisen tekstimuotoon, alustavien havaintojen tekemisen sekä haastattelujen teemoittelun miellekarttatyylisiin. Aivan ensimmäisellä kuuntelukerralla lähes tyin haastatteluja avoimesti ilman muistiinpanovälineitä. Vasta toisella kuuntelukierroksella, kertomusten litteroinnin aikana, aloin kirjata ylös havaintoja ja ajatuksia, joita aineisto minussa herätti. Litteroituani kaikki haastattelut tarkastelin jokaista niistä ensin erikseen, omina kokonaisuuksinaan.



KUVA 1. Tutkimusaineiston analyysin vaiheet.

Analyysin alussa kiinnitin huomiota erityisesti siihen, missä yhteyksissä ihmisistä yleisesti puhutaan ja keihin ihmisillä kertomuksissa erityisesti viitataan (KUVA 2). Tämän pohjalta aloin havainnoida muun muassa sitä, millaisia taustakäsityksiä ja merkityksiä ihmisiin näytti liittyvän ja miten nämä käsitykset kietoutuvat johtajien ajatuksiin koskien organisaatioiden toimintaa ja johtamista erityisesti koskien strategiatyötä.





KUVA 2. Esimerkki aineistosta esiin nousseiden ulottuvuuksien havainnoinnista.

Tarkastelin kaikkia aineistosta esiin nousseita ulottuvuuksia vastaavanlaisella tavalla. Taustakäsitykset paljastuivat aineistosta osittain melko suoraan, osittain ne ilmenivät suhteessa havaintoihin siitä, millaisia käsityksiä erilaisiin inhimillisiin ulottuvuuksiin liittyi eri kohdassa kertomusta. Hyvän esimerkin tästä antaa se, miten erilaisiin tunnereaktioihin kertomuksissa suhtauduttiin; nähtiinkö kaikki tunteet luonnollisina ja arvokkaina tarttumapintoina ihmisten ajatteluun ja kokemukseen, vai tarkasteltiin esimerkiksi kielteisiä tunteita eri viitekehyksestä käsin kuin myönteisiä. Tutkijana havainnoin sitä, minkälaisiin päätelmiin ja ratkaisuihin kertomuksissa eri näkökulmien kautta päädyttiin ja tein tämän pohjalta tulkintoja erilaisiin lähestymistapoihin vaikuttavista taustakäsityksistä. Tulkintojen tekemisen jälkeen palasin uudelleen alkuperäisen aineiston äärelle ja haastoin itseäni tutkijana etsimällä aineistosta vastauksia kysymyksiin, kuten *Millä perusteella tulkitseen kertojan suhtautuvan kielteisiin ja myönteisiin tunnereaktioihin eri tavoin? Löytyykö kertomuksesta elementtejä, jotka voisivat kumota tekemäni tulkinnan?*

Haastattelukohtaisen teemoittelun avulla pyrin tavoittamaan merkityksenantojen ytimen ja tuomaan esiin tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat (Moilanen & Rähkä 2010, 55). Analyysin kolmannessa vaiheessa aloin löytää aineistosta yhteyksiä kertomuksissa ilmenevien teemojen välillä, mitä edesauttoi aineiston ryhmittely taulukkomuotoon. Aineiston teemat ja ilmiöt yhdistyivät toisiinsa seuraavien kategorioiden avulla: lähestyminen strategiaan, johtaminen ja päätöksenteko, mallit ja prosessit, tieto ja palaute, kulttuuri, strategiatyön kulku, dialogi sekä asiakkaat. Tutkimuksen tuloksina esittämäni narratiivit alkoivat tässä kohtaa työntyä esiin aineistolle esittämieni apukysymysten avulla. Kysymykset antoivat ryhtiä myös analyysiprosessin neljännelle vaiheelle, jonka aikana ryhdyin kirjoittamaan auki tyyppitarinoita hahmottelevia sisältökuvauksia. Kirjoitusprosessin myötä teemat asemoituivat laajempaan kontekstiin ja erot sisältökuvauksien välillä kirkastuivat. Alla olevan otteen (KUVA 3) avulla havainnollistan hieman sitä, millaisia huomioita aineistosta kirjasin ylös pyrkiessäni luomaan kokonaiskuvaa aineistosta ja toisaalta löytämään kertomuksista eroavaisuuksia tyyppitarinoiden taustaksi.

*Johtajien strategiakertomuksissa ihmisillä viitataan niin organisaatiossa työskenteleviin henkilöihin kuin organisaation ulkopuolisiin toimijoihin, kuten asiakkaisiin. Kertomukset eroavat selvästi siinä, kuinka laajalti ihmisillä viitataan asiakkaisiin ja kuinka suuri osa organisaation sisällä toimiviin henkilöihin.*

*Käytänteiden tasolla kertomuksista nousee esiin kolme keskeistä ulottuvuutta, joihin ihmisenäkökulma kietoutuu kaikissa kertomuksissa: prosesseille omistettuun aikaan, ihmisten kanssa käytävään dialogiin ja prosessin eri vaiheissa käsiteltävään tai jaettavaan tietoon. Eroavaisuuksia kertomusten välille muodostaa muun muassa se, miten paljon eri kertomuksissa suunnataan ajallisia resursseja ihmisten kanssa työskentelyyn, miten ihmisten kanssa käytävän keskustelun merkitystä kuvataan ja ketkä kertomuksissa käsittelevät strategian kannalta oleellista tietoa.*

*Vaikka haastatteluissa mukana olevien johtajien organisaatiot ovat keskenään varsin erilaisia, ihmisten johtamiseen liittyviä haasteita tulee kertomuksissa esiin osittain samankaltaisissa yhteyksissä. Kertomuksissa suhtautuminen haasteisiin kuitenkin vaihtelee liittyen muun muassa siihen, kuinka paljon haasteellisten tilanteiden ajatellaan kuuluvan luonnolliseksi osaksi organisaation toimintaa ja ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta. Eroa löytyy myös siinä, millä keinoin haasteisiin pyritään vastaamaan ja mistä haasteiden tulkitaan kertomuksissa juontuvan. Esimerkiksi se, että ihmiset saattavat kokea eri tilanteet ja ymmärtää organisaation toiminnan tarkoituksen eri tavoin, nähdään joissakin kertomuksissa ennen kaikkea viestinnällisenä haasteena, kun taas toisissa kertomuksissa haastetta tarkastellaan esihenkilötyön näkökulmasta.*

*Inhimillisten ulottuvuuksien huomioimiseen organisaatioiden strategiatyössä liittyy joissakin kertomuksissa varauksellisuutta, miltei epäjohdonmukaisuutta. Ihmisläheisyyden saatetaan todeta olevan tärkeä toimintaa ohjaava tekijä ja lähtökohta yleisellä tasolla, samalla kuitenkin esimerkiksi esihenkilöiden tunnetaitojen kehittämiseen liittyvää toimintaa kuvataan ainakin jossakin määrin rohkeutta vaativaksi, kokeilevaksi lähestymistavaksi. Kertomuksissa ilmenee jonkin verran epäjohdonmukaisuuksia myös liittyen siihen, miten johtajat suhtautuvat tiedon ja tulevaisuuden ennakkointiin suhteessa strategiaan.*

### KUVA 3. Ote havaintojen pohjalta kirjoitetusta kuvauksesta.

Analyysin viimeisessä vaiheessa aloin pohtia keinoja muuntaa kirjoittamani sisältökuvaukset tarinalliseen muotoon. Tarinoita työstäessäni strategia alkoi muuntua mielessäni eläväksi hahmoksi. Halusin tarttua tähän mielen vihjeeseen ja päätin seurata sen ehdottamaa tapaa esittää tutkimustulokseni kysymys-vastaus-muotoon vietyinä narratiiveina, joissa kertojina ovat strategiat itse. Johtajien ihmisenäkökulmaa ilmentävissä narratiiveissa abstraktit strategiahahmot tuovat esille johtajien erilaisia lähestymistapoja strategiaan ja strategiatyöhön.

Narratiivit ovat aineiston pohjalta uudelleen kirjoitettuja, tiivistettyjä kertomuksia, jotka esittävät tutkijana tekemäni tulkinnan siitä, miten johtajat strategiasta ja strategiastyöstä ajasamme kertovat ja miten ihmisenäkökulma kertomuksissa ilmenee. Tausta-aineisto kirjoittamiini narratiiveihin jakautui haastattelujen osalta tasapuolisesti; jokaisen narratiivin taustalta löytyy kolme haastattelua, joihin tulkintani pohjautuvat. Narratiivit erottelevat johtajien

strategiakertomuksista kolme selkeästi toisistaan eroavaa, ihmisenäkökulmaa ilmentävää lähestymistapaa. Vaikka narratiivien ilmentävät erot johtajien tavoissa lähestyä strategiaa ja strategiatyötä nousevat ponnistelematta näkyviin, kertomukset niiden taustalla ovat kokonaisuutena tietenkin runsaampia ja laajempia. Narratiivit voidaan nähdä kurkistusikkunana johtajien kertomuksiin ja nykyajallemme ominaisiin tapoihin lähestyä strategiaa ja strategiatyötä ihmisten johtamisen näkökulmasta.

Tutkimuksen tekijänä ymmärrän vaikutusvaltani siihen, millainen tulkinnallinen kokonaisuus yksilöllisistä kertomuksista on tutkimusprosessin myötä muodostunut. Haluan siksi painottaa, että kokonaisuuden pohjalta luomani narratiivit eivät ole aukottomia kuvauksia johtajien ajattelusta, vaan niihin tulee suhtautua viitteellisinä tarinoina, jotka tarjoavat yhden tavan tarkastella tutkimusaihetta ja siihen kytkeytyviä ilmiöitä. Narratiivit eivät luo tarkkaa kuvaa todellisuudesta tai siitä, miten ihmisten rooli tai ihmisten johtamiseen liittyvät haasteet strategiatyössä eri käytännön tilanteissa ilmenevät. Havaitsemani näkökulmat strategiatyön ihmisenäkökulmiin eivät myöskään kerro siitä, miten johtaminen sekä erilaiset strategiatyöhön liittyvät prosessit koetaan organisaatioissa todellisuudessa organisaation eri tasoilla.

Narratiiveissa kertojina toimivat abstraktit strategiahahmot, jotka tutkimusaineiston analyysia ryhdittäneiden kysymysten avulla reflektivat organisaation toimintaa ja olemassaoloaan suhteessa organisaation johtoon sekä muihin organisaatiossa toimiviin ihmisiin. Hahmojen taustalla on ajatus strategiasta elävänä ja vuorovaikutteisena oliona, joka toivoo organisaation parasta ja haluasi siten tietenkin onnistua tehtävässään. Hahmoille esittämäni kysymykset ovat narratiiveissa keskeisessä roolissa, sillä ne jäsentävät eroavaisuuksia erilaisten näkökulmien välillä. Kysymysten avulla tutkimustulokset tavallaan liikkuvat lähemmäksi aineiston alkuperäistä muotoa eli haastattelua. Avaan kutakin narratiivia myös tiivistettyjen sisältökuvausten avulla.

## 4 JOHTAJIEN IHMISNÄKÖKULMAA ILMENTÄVÄT NARRATIIVIT

### 4.1 Ihmiset arjessa – johto strategian tekijöinä

Kuka olet ja miten kuvailisit itseäsi?

*Olen Strategia J – johdon työkalu ja väline organisaation menestykseen. Minut on tehty analyttisistä valinnoista, jotka koskevat esimerkiksi asiakkuuksia ja erilaisia markkina-alueita. Koen tehtäväkseni pyrkiä tuomaan organisaatiolle kilpailuetua keskittymällä tiettyihin tuotteisiin ja palveluihin.*

Kuinka tunnettu hahmo olet organisaatiossasi ja millainen suhde sinulla on ihmisiin?

*Riippuu varmaankin siitä, keneltä kysytään. Läpikotaisemmin minut tunnetaan johtoportaanissa, jossa minua lähestytään melko analyttisesti ja systemaattisesti. Olen johdon aktiivisen tarkkailun alla, johto tavallaan pitää minusta huolen. Kun jokin asia ympärilläni muuttuu, johto alkaa suhtautua minuun kriittisemmin. Siitä tiedän, että minun on aika uudistua. Uudistuessani pyrin aina säilyttämään olemukseni ytimen, mission. Se, millaiseksi milloinkin muutun, on kuitenkin käytännössä johdon käsissä. Johdon edessä voin olla keskeneräinen ja luottaa siihen, että minun halutaan olevan paras mahdollinen versio itsestäni suhteessa saatavilla olevaan tietoon ja ennusteisiin, joista johdolla on hyvä käsitys. Muiden ihmisten suhteen tehtäväni on selvä mutta ei niin helppo – minun tulee saada ihmiset toimimaan niin, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa mahdollisimman tehokkaasti. Tähän tarvitsen tueksi kaikki Toiminnot, ilman niitä minun on vaikea toteuttaa itseäni. Uudistuttuani minut esitellään organisaation muille ihmisille johdon kertomana. Läheisimpiä kumppaneitani työssäni ovat tällöin Viestintä ja Koulutus, heidän kauttansa olen paljon tekemisissä ihmisten kanssa. Yksi ihmisryhmä, jonka tunnen erityisen hyvin, ovat asiakkaat. Heidän*

*tarpeistaan, arvomaailmoistaan ja heitä koskevista muutoksista opin usein paljon jo siinä vaiheessa, kun olen itse vielä aivan vaiheessa.*

Millaisia haasteita kohtaat organisaatiossasi liittyen omaan toimintakenttääsi?

*Minuun kohdistuu organisaatiossa paljon odotuksia koskien suunnan näyttämistä. Olen kuitenkin johtoryhmän kanssa käydyistä keskusteluista ymmärtänyt, että sitä, mitä tulevaisuudessa hämmöittää ei ole niin helppo ennustaa. Koen tämän hieman hankalaksi, sillä halusin, että ydinolemukseni kuuluvat, analyttisin perustein tehdyt valinnat perustuisivat paikansa pitävään tietoon tulevasta. Vaikka johtajat luottavat vahvasti tietoon, olen havainnut heidän suhtautuvan siihen varauksella. Usein vasta jälkikäteen saan kuulla, onko tieto, jonka varaan minut on rakennettu, ollut oikein tulkittua vai jopa virheellistä. Koen myös, että uusiutuva luonteeni aiheuttaa haasteita muiden kuin johdon eli Käytännössä toimivien ihmisten keskuudessa. Tarkennettakoon, että Käytäntö, lempinimeltään Arki, on paikka, johon johto minua vie. Olisi todella tärkeää saada ihmiset ymmärtämään, miksi minun on aktiivisesti uudistuttava, mutta monesti koen sen olevan vaikeaa. Varsinkin silloin, kun olemukseni muuttuu kokonaisvaltaisemmin. Ei ole tavatonta, että minut, organisaation tila tai tulevaisuuden suunta koetaan eri puolilla organisaatiota eri tavoin, mikä tekee vuorovaikutuksesta haasteellista. Uuteen olomuotooni sitoudutaan ensin johdon keskuudessa. Uudistumisen aikana tapaan organisaation muita ihmisiä enemmän vasta sitten, kun olen jo luonut uuden nahkani. Oman haasteensa tähän tuo aikapaine. Yhteisymmärrykseen kun olisi päästävää mahdollisimman joutuisasti, jotta toimenpiteiden tekeminen ei viivästyisi. No, ihmisten välinen vuorovaikutushan on lähtökohtaisesti haastavaa. Muutokset saattavat myös herättää ihmisissä vastustusta. Silloin johdon on tärkeä saada ihmiset ymmärtämään, missä tilanteessa olemme ja että reagoinnin sijaan pitää ryhtyä toimeen. Välillä johto hämmästelee sitä, kuinka kykeneviä ja nopeita ihmiset ovat sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin etenkin silloin, kuin heillä ei ole muuta mahdollisuutta.*

Miten kuvailisit toimintakenttääsi koskevaa johtamista?

*Prosessit, joihin organisaatiossa liityn, ovat vahvasti ylimmän johdon ohjaamia ja kytkeytyvät tiiviisti johtoryhmän kanssa työskentelyyn. Tavoitteena on organisoitua ja viedä*

*toimenpiteitä käytäntöön tehokkaasti. Johto kyllä tietää, mitä tekee ja luottaa siihen, että ihmiset saavat asiat tehdyksi, koska ihmiset ovat osaavia ja aikaansaavia. Yksi tärkeä ulottuvuus strategisessa johtamisessa on prosessien kurinalaisuus ja muutosten systemaattinen läpivienti.*

Ensimmäisessä narratiivissa strategiaa lähestytään analyttisesti ja systemaattisesti, ja se nähdään ennen kaikkea valintoina ja välineenä yrityksen menestykseen. Valinnat voivat koskea esimerkiksi sitä, mihin markkina-alueisiin tai millaisiin asiakkuuksiin, tuotteisiin ja palveluihin keskitytään. Strategiset valinnat pohjautuvat analyysiin siitä, miten yritys voi saada kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin. Analyysissä keskeistä on luoda ennusteita ja skenaarioita saatavilla olevaa dataa hyödyntäen. Ymmärryksen lisäämiseksi seurataan tarkasti toimintaympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia. Strategian tekemistä lähestytään johtamistaitona, jossa korostuu kyky hyödyntää markkinoita ja toimintaympäristöä koskevaa tietoa ja tehdä strategisista valintoja koskevia päätöksiä. Strategian avulla ihmiset saadaan tekemään asioita, joiden kautta olemassa olevat tavoitteet saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti. Tavoitteena on saada kaikki toiminnot tukemaan strategiaa ja sen toteutumista. Narratiivissa strategia on ennen kaikkea johdon työkalu. Johtoryhmällä odotetaan olevan paras käsitys siitä, mihin yrityksen toimintaa ollaan viemässä; tähän näkemykseen luotetaan ja sitä kunnioitetaan. Strategia myös viedään käytäntöön johdon kautta, minkä vuoksi on tärkeää, että johto on itse sitoutunut luomaansa strategiaan. Käytännön johtamistyötä ei narratiivissa juurikaan avata, mutta strategian jalkauttamisessa korostetaan viestinnän tärkeyttä. Narratiivissa strategiasta ja yrityksen tilanteesta tulee kertoa aktiivisesti ja tarpeen mukaan järjestetään koulutusta aiheesta.

Ihmisnäkökulma tulee narratiivissa esiin keskustellessa siitä, kuinka tärkeää – ja usein haastavaa – on saada ihmiset ymmärtämään yritysten muutostarpeita. Kokonaisvaltaisempien strategiamuutosten tekeminen koetaan erityisen haastaviksi. Toisaalta todetaan, että ihmisten kyky sopeutua muutoksiin pakon edessä voi olla yllättävän nopeaa. Keskeisenä ihmisryhmänä narratiivissa ovat asiakkaat, joiden kanssa johto käy dialogia ymmärtääkseen paremmin asiakastarpeita ja niissä tapahtuvia muutoksia. Alati muuttuvan toimintaympäristön vuoksi strategia nähdään jatkuvana prosessina, joka vaatii aktiivista päivittämistä, kuitenkin

niin, että yrityksen missio pysyy selkeänä mielessä. Skenaarioiden ajatellaan vahvistavan kykyä reagoida muutoksiin. Strategiaa on voitava tilanteen mukaan muokata toimintaympäristöön sopivaksi. Vaikka ennakkoinnin ja toimintaympäristön jatkuvan analyysin todetaan olevan strategisen toiminnan ytimessä, tulevaisuuden ennakkoinnin todetaan olevan vaikeaa, ellei mahdotonta, minkä vuoksi johtajat voivat tulkita toimintaympäristön kehittymistä myös virheellisesti. Samalla, kun luottamuksen analyysihin ja johdon näkemykseen kerrotaan olevan vahvaa, suhtaudutaan varovaisesti siihen, kuinka hyvin tulevaisuuden kehityskulkuja voidaan todellisuudessa ennustaa. Ennusteiden ja niihin pohjautuvien valintojen onnistumista ajatellaan voitavan arvioida vasta jälkeenpäin.

Keskeisimpinä haasteina narratiivissa nousee esille yhteisymmärrykseen pääseminen riittävän joutuisasti niin, että toimenpiteitä voitaisiin tehdä nopeasti. Myöskään ihmisten välisen vuorovaikutuksen ei nähdä olevan helppoa – siinä voidaan lähtökohtaisesti aina epäonnistua. Hankalaa vuorovaikutuksesta tekee esimerkiksi se, että ihmiset saattavat kokea strategian, yrityksen tilanteen tai tulevaisuuden suunnan eri puolilla organisaatiota eri tavoin. Narratiivissa korostuu luottamus olemassa olevaan strategiatyön toimintatapaan ja prosessiin. Vaikka haasteita tunnistetaan, vallitsevia käsityksiä tai johtajien roolia ei narratiivissa suoraan kyseenalaisteta.

## 4.2 Ihmiset osallistettuina strategiatyöhön

Kuka olet ja miten kuvailisit itseäsi?

*Olen Strategia O – joukko valintoja ja elimellinen osa organisaation toimintaa, jossa minulla on monia kiinnekohtia. Olen organisaatiossa se, joka toimeenpannaan ja tuodaan Arkeen, jossa suurin osa ihmisistä työskentelee. Tärkeintä minussa ovat missio ja visio, jotka määräävät sen, mitä kohti organisaatio on menossa ja vaikuttavat siihen, miten asioista puhutaan sekä miten toiminnan eri ulottuvuuksia organisaatiossa lähestytään. Tätä kautta minulla on osani myös organisaation kulttuurin rakentamisessa.*



Kuinka tunnettu hahmo olet organisaatiossasi ja millainen suhde sinulla on ihmisiin?

*Uskallan väittää, että minut tunnetaan organisaatiossa melko hyvin. Ainakin pyrin aktiivisesti tekemään itseäni tutuksi organisaation eri puolilla työskenteleville ihmisille – myös silloin, kun minua johdon ohjaamana uudistetaan. Vaikka olemukseni perustuu johdon teke-  
miin päätöksiin, organisaatiossa koetaan tärkeäksi, että jokainen ihminen voisi löytää roo-  
listaan vähän minua. Suhteeni muihin kuin johtajiin rakentuu organisoidusti, osallistavan  
toiminnan kautta. Osallistava toiminta nähdään tärkeänä, koska sitä kautta ihmisten toivo-  
taan sitoutuvan minuun. Tapaan organisaation eri tehtävissä työskenteleviä ihmisiä edusta-  
via henkilöitä toki myös johtoryhmässä.*

Millaisia haasteita kohtaat organisaatiossasi liittyen omaan toimintakenttäsi?

*Itselleni haasteellisinta on muuntua johdon päänsisäisistä mietteistä osaksi ihmisten jaettua  
tietoisuutta. Ymmärryksen laajentaminen organisaation ja toimintaympäristön tilasta orga-  
nisaation kaikille tasoille on vaativaa erityisesti koskien isoja muutoksia ja suunnanvai-  
hoksia. Johto näkee ahkeran tiedottamisen ja osallistamisen olevan tässä keskeistä. Tiedon  
liikkumisen ja kokonaisuymmärryksen saavuttamiseksi käydään minuun liittyviä keskusteluja,  
jotka saattavat olla koko päivän mittaisia, järjestetään tiedotustilaisuuksia ja kerätään tie-  
toa toimintaympäristöstä ja asiakkaista. Toisinaan johto kuitenkin kamppailee ajankäyt-  
tönsä kanssa, sillä olen huomannut, että ihmisten osallistaminen on melko työlästä ja vie  
paljon aikaa. Johto ei myöskään aina ole varma siitä, mikä määrä osallistamista olisi sopi-  
vasti. Jos osallistamista tehdään liikaa, se vie paljon tilaa varsinaiselta päätöksenteolta ja  
toimeenpanolta ja saattaa monimutkaistaa prosesseja. Välillä koen, että itse johdon kesken  
asioita pyöritellään loputtomasti, mikä taas luonnollisesti vie aikaa muiden ihmisten osal-  
listamiselta. Pettymyksiä syntyy, kun viestit, joita minun tulisi välittää, ymmärretään väärin.  
Vietän tästä syystä paljon aikaa Viestinnän kanssa. Johto näkee, että jotta sanomani meni-  
sivät perille, tarvitaan paljon toistoa, kommunikaatiota ja tiedon virtausta. Voidaan sanoa,  
että Arki on samanaikaisesti pahin haastajani sekä paikka, johon minun pitää kiinnittyä.  
Toisaalta, vaikka olisin tässä tehtävässä onnistunut, uusiin ja yllättäviin muutoksiin on aina  
varauduttava. Oman haasteensa kuvioon tuovat ihmisten kielteisten tunnereaktioiden ja epä-  
onnistumisten käsittely, mikä vie huomattavan paljon aikaa erityisesti esihenkilöasemassa  
toimivilta ihmisiltä. Ihmisten tapaa reagoida ja kokea asioita eri tavoin ei sinällään nähdä*

*ongelmana, mutta tilanteita sivusta seuranneena voin kertoa, että kyllä ihmisten tunteiden käsittelyyn aikaa ja energiaa saa kulumaan.*

Miten kuvailisit toimintakenttääsi koskevaa johtamista?

*Johtajuus perustuu organisaatiossamme haluun tehdä työtä ihmisten kanssa. Johtajuudessa on kyse suunnan näyttämisestä, minkä uskon tuovan ihmisille merkitystä. Johtamiskulttuurin kehittäminen on organisaatiossa keskeisessä roolissa ja huomaan, että täällä halutaan panostaa esimerkiksi esihenkilöiden kouluttamiseen. Omaan toimintakenttääni nähden kuvailisin johtajan roolia fasilitoivaksi. Kaiken tiedon ei nähdä olevan vain johtajilla, vaan ihmisten uskotaan voivat löytää itse hyvien päätösten ja ratkaisujen äärelle. Johtajien tehtävänä on viedä asioita eteenpäin kohtaamalla haasteellisia tilanteita, käsittelemällä niiden synnyttämiä tunteita ja antamalla ihmisille tukea sekä luomalla kannustavaa ilmapiiriä.*

Toisessa narratiivissa keskeistä on ihmisten osallistaminen strategiaan ja ymmärryksen aktiivinen rakentaminen jo strategiaa luodessa. Strategia edellyttää lanseeraamista, jonka myötä strategia tuodaan arkeen ja toimeenpannaan. Keskeiseksi strategian toimeenpanossa koetaan se, että jokainen organisaatiossa löytää oman roolinsa ja kiinnekohtansa strategiaan, minkä kautta se tulee osaksi organisaation arkea. Tärkeintä strategiassa ovat missio ja visio – ideaalitulanteessa kaikki organisaation toiminnassa vievät näitä kohti. Mission tulee organisaatiossa vaikuttaa myös siihen, miten asioista puhutaan ja millä tavoin eri toiminnan ulottuvuuksia organisaatiossa lähestytään. Selkeän vision nähdään motivoivan ihmisiä ja rakentavan yhteistä kulttuuria, jonka huomioiminen koetaan tärkeäksi myös erilaisten muutosten keskellä. Kulttuurin uskotaan rakentuvan niin konkretiasta käsin kuin siitä, miten johto viestii toiminnan merkitystä.

Vaikka ihmisiä osallistetaan strategian tekoon, johtajien asema strategiatyössä korostuu. Sitouttaminen strategiaan koetaan tärkeäksi syyksi osallistaa ihmisiä, vaikka täydellistä demokratiaa ei prosessilla tavoiteltaisikaan. Päätösvalta on lopulta johdolla, joka myös kantaa vastuun tekemistään päätöksistä. Osallistamista voidaan narratiivin mukaan tehdä myös lii-  
kaa, jolloin se vie aikaa varsinaiselta päätöksenteolta ja toimeenpanolta ja saattaa

monimutkaistaa prosessia. Toisaalta prosessi voi jumiutua myös johdon liialliseen kehittyyn, jonka jalkoihin henkilöstön osallistuminen välillä jää. Strategian rakentamisella kuuluu olla alku- ja päätepiste, jonka jälkeen strategiaa aletaan toteuttaa.

Haasteelliseksi narratiivissa koetaan strategian ja vision tuominen johtajien tai omistajien tietoisuudesta henkilöstön keskuuteen. Henkilöstölle pyritään luomaan käsitys organisaation tilasta sekä siitä, mitä organisaation toimintaympäristössä tapahtuu, miten muutokset vaikuttavat organisaation toimintaan ja millaisen suunnitelman pohjalta muutoksia tehdään jo strategian luomisen aikana. Johtajan roolia kuvaillaan narratiivissa fasilitoivaksi. Tiedon liikuttamisen ja kokonaisuymmärryksen saavuttamiseksi organisaatiossa käydään strategiakeskusteluja, kerätään tietoa toimintaympäristöstä ja keskustellaan asiakkaiden kanssa. Keskeisenä nähdään aktiivinen viestintä henkilöstön suuntaan esimerkiksi tiedotustilaisuuksien tai erillisten strategiapäivien muodossa. Pettymyksiä syntyy, kun prosessi tai keskeiset viestit ymmärretään väärin. Sisäistääkseen johdon viestit, strategian jalkauttaminen vaatii narratiivin mukaan riittävästi toistoa, mikä edellyttää johdolta kestävyyttä, jatkuvaa kommunikaatiota ja tiedon virtausta. Strategian toimeenpanon koetaan ylipäätään olevan vaikeaa. Uuden strategian pahimpana vastustajana nähdään arki eli se, miten asiat on totuttu tekemään. Vaikka strategia olisi saatu onnistuneesti käytäntöön, yllättäviin muutoksiin on varauduttava ja sopeuduttava jatkuvasti. Myös muutosten vaatimien suunnanvaihdosten tekemisen kannalta henkilöstöä on tarpeellista osallistaa ja tiedottaa siitä, mitä toimintaympäristössä kulloinkin tapahtuu. Haasteita organisaatiossa syntyy myös ihmisten kielteisten tunnereaktioiden ja epäonnistumisten käsittelystä. Narratiivissa huomiota keskitetään erityisesti esihenkilöroolissa toimivien ihmisten osaamisen kehittämiseen strategiaproessin läpiviennissä. Tunteet huomioiviin vuorovaikutustilanteisiin on narratiivin mukaan tarpeen varata esihenkilöiden taholta huomattavan paljon aikaa.

Strategisen johtajuuden ytimeen kuuluu narratiivissa halu tehdä työtä ihmisten kanssa. Johtajat vievät asioita eteenpäin antamalla ihmisille tukea, kohtaamalla haasteellisia tilanteita ja niiden synnyttämiä tunteita sekä luomalla kannustavaa ilmapiiriä. Narratiivissa nähdään tärkeänä, että henkilöstön edustus on mukana johtoryhmässä ja muiden kuin johtamisvastuulisten kanssa toimivat henkilöt ovat sisäistäneet strategian hyvin. Myös tiimien

osallistaminen päätöksentekoon koetaan arvokkaana. Johtamisessa on kyse suunnan näyttämisestä, minkä koetaan tuovan työhön merkityksellisyyttä. Johtamiskulttuurin kehittäminen nähdään keskeisenä tehtävänä organisaatiossa.

### 4.3 Ihmiset läsnä strategiassa

Kuka olet ja miten kuvailisit itseäsi?

*Olen Strategia E – elävä ja erottamaton osa organisaation olemassaoloa. Tulen todeksi vain ja ainoastaan ihmisten kautta. Mahdollistan kurottautumisen kohtia unelmia ja pysähtymisen toiminnan kokonaisvaltaisen merkityksen äärelle. Minua voisi kuvailla myös jatkuvaksi oppimiseksi. Toimijuus on olemukseni ytimessä. Koska muutos on luonnollinen osa organisaation olemassaoloa ja elinkaarta, pyrin rakentamaan suuntaa pidemmällä tähtäimellä ja tekemään muutoksia todeksi yhdessä ihmisten kanssa.*

Kuinka tunnettu hahmo olet organisaatiossasi ja millainen suhde sinulla on ihmisiin?

*En oikeastaan osaa erotella itseäni organisaatiosta. Olen yhtä kuin organisaation toiminta ja sen ilmentävät arvot ja merkitykset. Ilmaisen toiminnan laajempaa suuntaa ja tarkoitusta, missiota, joka ohjaa toimintaa myös muutoksissa. Olen ihmisten tekemä ja omistama. Tärkeintä minulle on olla yksilöiden sisäistämä niin, että jokainen ihminen organisaatiossa voi löytää minut itsestään. Haluan kuulla ihmisten äänen, sillä ajattelen, että jokaisella ihmisellä on annettavaa minulle. Ihmiset ovat luovia, oppivia ja toimintaa uudistavia osaajia, jotka yhdessä toimiessaan vahvistavat organisaatiomme kilpailuetua. Ja onhan se nyt mukavaa tuntea ihmiset muutenkin kuin vain nimeltä ja oppia yksilöiden erilaisista ajattelutavoista. Ajattelen, että se on paras tapa kehittyä strategiana. Organisaationa pyrimme yhdessä ymmärtämään emme ainoastaan asiakkaiden tarpeita vaan myös heidän kokemusmaailmojaan. Tehtävämme on löytää oma paikkamme osana kokonaisuutta. Toimintamme tulee olla merkityksellistä ihmisille organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Päämäärämme kietoutuu tarkoituksemme ympärille, jota taloudellinen menestys tukee – ei toisinpäin.*

Millaisia haasteita kohtaat organisaatiossasi liittyen omaan toimintakenttääsi?

*Organisaatiomme toimintaa liikuttavat prosessit ovat tavallaan koko ajan vähän kesken. Koska haluamme, että ihmiset ovat toiminnassamme kokonaisvaltaisesti läsnä, vaatii työskentely kaikilta paljon omistautumista ja aikaa. Toimintamme on jatkuvaa tasapainottelua sen suhteen, kuinka paljon mietitään toiminnan tavoitteita ja kuinka herkkiä ollaan tilanteelle. Olen huomannut, että vaikka prosessit koetaan monesti työläiksi, ne myös syventävät sitoutumista organisaatioon ja toiminnan merkitykseen, mikä motivoi ja ankkuroi ihmisiä. Kyllä me työssämme kohtaamme haasteita myös liittyen ihmisten välisiin selvittelytilanteisiin ja konflikteihin. Niitähän aika ajoin syntyy, kun ihmisistä on kyse, ja ne voivat toisinaan kyllä olla melko vaikeitakin juttuja. Meillä nähdään vuorovaikutukseen liittyvät kipukohdat luonnollisena osana organisaation kehittymistä, joten pyrimme keskustelemaan niistä avoimesti ja kannustamme ihmisiä suhtautumaan tilanteiden selvittelyyn mahdollisuutena kasvaa tehtävässään. Joskus oma osaaminen ei kuitenkaan riitä, silloin tukeudumme ulkopuolisen apuun.*

Miten kuvailisit toimintakenttääsi koskevaa johtamista?

*Päätöksiä tehdään organisaatiossamme yhdessä. Myös aloitteet erilaisiin organisaatiomuutoksiin kumpuavat monesti yksilöiltä itseltään. Aloitteiden pohjalta tavoitteita ja käytänteitä muokataan ja niitä on mahdollista muuttaa tilanteen mukaan. Vaikka johto toimii viime kädessä kokonaisvastuun kantajana, tiimeillä ja yksilöillä on paljon valtaa ohjata toimintaansa. Oikeastaan suhtaudumme johtajuuteen roolina hieman varoen. Keskeisempää on sopia yhdessä siitä, miten vastuut ja tehtävät ihmisten kesken jaetaan. Johtajana toimiminen nähdään työnä muiden joukossa. Se on taitoa ja jatkuvaa oppimista, vuorovaikutusta, toiminnan räätälöintiä ja uskallusta toimia tilanneherkästi ja konteksti huomioiden. Organisaatiossamme johtajat toimivat samalla tasolla kuin muutkin ihmiset ja oppiminen on vastavuoroista. Johtajan tehtävänä on käydä jatkuvaa dialogia ihmisten kanssa. Omalla toimintakentälläni keskeistä tässä on toiminnan tukeminen tiedon ja refleктоivan palautteen avulla. On tärkeää, että ihmiset ymmärtävät, miten heidän tekemänsä päätökset vaikuttavat kokonaisuuteen ja muihin ihmisiin. Tästä syystä organisaatiossamme kannustetaan ihmisiä havainnoimaan aktiivisesti sitä, mitä ympärillä tapahtuu ja tekemään havainnoistaan näkyviä. Pyrimme tiedon jakamisessa läpinäkyvyyteen läpi organisaation.*

Kolmannessa narratiivissa strategiaan ei viitata erillisenä prosessina, vaan se kietoutuu osaksi organisaation toimintaa. Strategiaa ei lähestytä toimintasuunnitelmana, vaan se elää ja muotoutuu yrityksessä työskentelevien ihmisten kautta. Narratiivissa ihmiset ovat strategian omistajia ja aktiivisia toimijoita. Yksilöillä nähdään olevan tärkeä rooli niin yrityksen olemassaolon, tarkoituksen kuin toiminnankin kannalta. Narratiivissa ihmisiä kuvaillaan luoviksi, oppiviksi, toimintaa uudistaviksi osajiksi, jotka toimiessaan yhdessä vahvistavat yrityksen kilpailuetua. Avoimuuteen kannustetaan ja jokaisen ääntä halutaan kuulla, sillä jokaiselle ihmisellä ajatellaan olevan annettavaa yrityksen strategiaan. Keskeistä on, että toiminnan laajempi suunta ja tarkoitus ovat selvillä myös olosuhteiden muuttuessa. Organisaation toiminta nähdään jatkuvana oppimisena, kokeilemisena ja suunnan korjaamisena. Organisaation toiminta on ikään kuin strategia itsessään ja se ilmaisee toiminnan kautta olemassaolonsa tarkoitusta sekä muita toiminnan arvoja ja merkityksiä. Ideaalitulanteessa kaikki organisaation yksilöt ovat sisäistäneet yrityksen tavan elää ja olla olemassa. Yrityksen on oltava perillä asiakkaiden tarpeista ja kokemusmaailmoista, tuntea toimintaympäristönsä sekä tiedostaa oman paikkansa ja tehtävänsä osana kokonaisuutta. Organisaation toiminnan pyritään olemaan merkityksellistä sekä työntekijöille että asiakkaille. Yritystoiminnan päämäärä kietoutuu organisaation perimmäiseen tarkoitukseen, jota taloudellinen menestys tukee. Strategia ymmärretään mahdollisuutena kurottaa kohti unelmia ja pysähtyä miettimään toiminnan kokonaisvaltaisempaa merkitystä. Narratiivissa muutosten ajatellaan olevan luonnollinen osa organisaation elinkaarta. Tavoitteita asetetaan kauemmas kuin lähivuosiin, samaan aikaan pyritään kuitenkin jatkuvasti näkemään lähelle ja korjaamaan toimintaa tilaneherkästi.

Haastavaa organisaation toiminnassa, ja siten myös strategiatyössä, on narratiivin mukaan se, kuinka paljon kaikkien mukana olo vaatii aikaa ja omistautumista erilaisille prosesseille. Organisaation toimintaa eteenpäin liikuttavien prosessien kerrotaan olevan aina vähän kesken, minkä vuoksi toimintaa kuvataan jatkuvaksi tasapainotteluksi. Haasteita toiminnalle aiheuttavat myös ihmisten väliset selvittelytilanteet ja konfliktit. Apua ja tukea tilanteisiin saa, jos sille on tarve. Ensisijaisesti ihmisiä kannustetaan kuitenkin selvittämään syntyneet tilanteet keskenään ja kasvamaan näin tehtävässään. Myös ulkopuolisia tukihenkilöitä saatetaan hyödyntää. Narratiivissa kipukohdista puhutaan avoimesti ja ne nähdään luonnollisena osana organisaation kehityskulkua.

Narratiivissa johtajuuteen suhtaudutaan varoen, jopa kyseenalaistaen. Johtajien tarpeellisuutta ei oteta itsestäänselvytenä ja myös oma rooli johtajana nähdään työnä muiden joukossa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö johtajan roolia olisi tarpeen miettiä tai määrittellä. Johtajuutta lähestytään tittelin sijaan taitona, jatkuvana oppimisena, vuorovaikutuksena, toiminnan räätälöintinä ja uskalluksena toimia tilanne ja konteksti edellä. Johtaja toimii työntekijöiden kanssa samalla tasolla, ja oppiminen on vastavuoroista. Johtajan tehtävä on olla dialogissa yksilöiden kanssa. Organisaation ja johdon tehtävänä on ymmärtää eri ihmisten kokemusmaailmaa ja tulkintoja ympäristöstä. Päätöksenteko ja johtajuus jakautuvat narratiivissa organisaation kaikkien ihmisten kesken. Johto kantaa edelleen vastuun organisaation kokonaisuudesta ja toiminnasta ulospäin, mutta tiimien ja yksilöiden toiminnassa itseohjautuvuus korostuu. Johtamistyö nähdään yhdeksi osaksi toiminnan organisoimista, ja roolituksen sijaan keskeisempää on sopia yhdessä, kuka milloinkin tekee ja mitä. Vaikka viime kädessä valta on johdolla, tiimien ja yksilöiden annetaan tehdä valintoja laajalti. Myös aloitteet erilaisiin organisaatiomuutoksiin lähtevät usein liikkeelle muista kuin johtamisvastuullisista ihmisistä. Toiminnan pohjalta luodaan yhteisiä käytänteitä, joita on mahdollista jatkuvasti myös muuttaa. Jaettua johtajuutta ja päätöksentekoa tuetaan tiedon ja palautteen avulla. Reflektoivaa palautetta jaetaan tiimien kesken jatkuvasti. Tärkeäksi koetaan se, että yksilöt ymmärtävät toimintansa keskinäisriippuvuuden suhteessa päätöksiinsä ja muihin ihmisiin. Tiimejä kannustetaan havainnoimaan toimintaansa ja ympäristöönsä jatkuvasti, jotta käsitys kokonaistilanteesta päivittyy ja toimenpiteitä voidaan muokata tarpeen mukaan. Tiedon osalta pyrkimys on mahdollisimman laajaan läpinäkyvyyteen.

#### **4.4 Yhteenvetoa tutkimustuloksista**

Tutkimukseni tuloksena toimivat narratiivit tuovat esille johtajien näkökulmia strategiaan ja strategiatyöhön. Siinä, miten runsaasti ihmisenäkökulma tulee narratiiveissa esille, on nähtäviä eroja narratiivien välillä. Ensimmäisessä narratiivissa (Ihmiset arjessa – johto strategian tekijänä) johdon rooli ja asiakkaiden tarpeiden ja arvomaailman ymmärtäminen korostuvat. Toisessa narratiivissa (Ihmiset osallistettuina strategiatyöhön) organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat keskeisessä roolissa strategian muuntamisessa osaksi organisaation arkea.

Molemmissa narratiiveissa lähestyminen strategiaan on johtajavetoista. Strategiatyön kannalta viestinnän rooli korostuu. Kolmannessa narratiivissa (Ihmiset läsnä strategiassa) näkökulma strategiatyöhön on ihmiskeskeisin. Narratiivissa strategiatyöstä kerrotaan osana organisaation toiminnan prosesseja ja niiden jatkuvaa liikettä. Ihmiset nähdään strategiaa luovina yksilöinä, jotka yhdessä jakavat omistajuuden strategiasta.

Vaikka narratiivit ilmentävät selkeästi erilaisia tapoja lähestyä strategiaa ja strategiatyötä, löytyy niistä myös jonkin verran yhtäläisyyksiä koskien muun muassa strategian näkemistä valintoina. Kolmas narratiivi tekee kuitenkin tässä selvempää eroa kahteen muuhun narratiiviin sen suhteen, sillä siinä strategisten valintojen tekeminen sulautuu osaksi organisaation toiminnan virrassa tapahtuvaa päätöksentekoa. Narratiivissa korostetaan pidemmän aikavälin suunnan tärkeyttä sekä organisaation olemassaolon merkitystä, joiden ajatellaan tuovan toiminnalle pysyvyyttä myös silloin, kun toimintaympäristö ja maailma ympärillä muuttuvat. Yhteistä kaikille narratiiveille on lisäksi asiakaslähtöisyyden tärkeyden korostaminen.

Ensimmäisessä ja toisessa narratiivissa ihmisten johtamiseen liittyvät haasteet koskevat erityisesti muutosten käsittelyä ja muutostarpeiden sisäistämistä. Kolmannessa narratiivissa haastetta luo prosessien keskeneräisyys, mikä vaatii ihmisiltä aikaa ja edellyttää omistautumista toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Etenkin toisessa ja kolmannessa narratiivissa strategiatyön haasteina esiin nousevat myös ihmisten väliset ristiriitatilanteet sekä kielteisten tunteiden ja pettymysten käsittely. Ensimmäisessä narratiivissa näihin kipukohtiin liittyviä yksityiskohtia ei juurikaan avata, inhimillisten reaktioiden käsittelyn todetaan kuitenkin vievän aikaa asioiden toimeenpanolta. Toisessa narratiivissa reflektoidaan sitä, kuinka esimerkiksi tunteiden käsittelyn huomioiminen osana strategiaprosessia on tarkoittanut uudenlaista ajallista resurssointia ja vaatinut erityisesti esihenkilöiden johtamistaitojen kehittämistä. Kolmannessa narratiivissa lähtökohtana on, että konflikteilta ja hankalilta vuorovaikutustilanteilta ei voida organisaatiossa välttyä, sillä se kuuluu osaksi organisaation kehittymistä. Narratiivissa ihmisten välisten ristiriitatilanteiden ja konfliktien selvittelyä ei tarkastella ajallisten resurssien näkökulmasta.



Johtajien kertomuksia tarkastellessa on ollut kiinnostava havainnoida myös sitä, miten johtajat kertomuksissaan refleктоivat strategiayön toimivuutta ja omaa rooliaan organisaatiossa suhteessa strategiaan. Ensimmäisessä narratiivissa luottamus olemassa olevaan strategiayön toimintatapaan ja prosessiin korostuu. Toisen narratiivissa haasteiden reflektionissa painotuu johtamiskulttuurin kehittäminen koskien erityisesti esihenkilöiden osaamista. Kolmannen narratiivissa suhtautuminen johdon rooliin strategiayössä on lähtökohdiltaan itsekriittisin.

Tutkimustuloksia voi tarkastella asettamalla narratiivien esittämät lähestymistavat yhteiselle janelle (KUVA 4), jossa perinteisempää, analyttistä näkökulmaa korostava lähestyminen strategiayöhön suhteutuu ihmiskeskeiseen näkökulmaan. Narratiivien suhteutuminen janelle on vahvasti tulkinnallinen ja siksi myös varsin viitteellinen. Sen avulla voidaan kuitenkin tiivistäen tuoda yhteen sitä, millaisiin ilmiöihin erilaisia lähestymistapoja ilmentävät narratiivit johtajien kertomuksissa liittyvät.

## ANALYTTINEN

## IHMISKESKEINEN



KUVA 4. Narratiivien välisten erojen tarkastelua.

Tarkastelen narratiiveja seuraavaksi tutkimuskirjallisuuden valossa ja tuon esiin pohdintojani siitä, mikä arvo tutkimukseni tuloksilla voisi olla ajatellen organisaatioiden strategiatyön kehittämistä. Lopuksi pohdin narratiivisen tutkimusotteen avaamia näkymiä jatkotutkimukselle.

## 5 DISKURSION

### 5.1 Johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella nykyjohtajat Suomessa lähestyvät strategiaa ja strategiatyötä varsin eri tavoin. Johtajien kertomuksiin pohjautuvissa narratiiveissa lähestymistapoja erottelvat toisistaan näkökulmat liittyen erityisesti siihen, kuinka johtajalähtöisenä strategiatyö nähdään ja millä tavoin toimijuus organisaatioissa yleisesti rakentuu. Lähestymistapaa strategiatyöhön määrittelee tutkimuksen mukaan myös se, nähdäänkö strategiatyö osana organisaation jatkuvaa liikettä vai hahmotetaanko se erillisenä, vaiheittain etenevänä kokonaisuutena, jota valmistellaan, kehitetään ja johdetaan prosessinomaisesti irrallaan organisaation arjesta.

Johtajien tavoissa lähestyä strategiaa on kokonaisuudessaan havaittavissa samoja elementtejä kuin Juutin (2013, 79–80) strategialle ehdottamissa tehtävissä. Strategialla tähdätään niin organisaation pidemmän aikavälin suunnan hahmottamiseen kuin menestyksen ja kilpailuedun saavuttamiseen. Strategia käsitetään organisaation tavaksi vastata markkinoiden odotuksiin ja hyödyntää organisaation resursseja muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia toimii myös keinona määrittellä organisaation ainutlaatuisuutta ja identiteettiä. Narratiiveista ensimmäisessä kilpailuedun tavoittelu tiettyihin markkina-alueisiin keskittymällä korostuu. Strategiatyön keskeisenä ulottuvuutena on Porterin (1987) ajattelumallia tukeva systemaattinen tiedon analysointi ja markkinoiden kehittymisen ennustaminen tiedon avulla. Kilpailuedun tavoittelu nousee esille myös kolmannessa narratiivissa, kuitenkin sillä erotuksella, että markkinoita koskevan tiedon sijaan keskeisimpänä elementtinä kilpailuedun saavuttamisessa nähdään organisaatioissa työskentelevät ihmiset.

Siinä, että johtajat eri toimialoilla ja erilaisissa organisaatioissa lähestyvät strategiaa ja strategiatyötä eri tavoin, ei sinällään ole mitään uutta tai yllättävää. Mikä tahansa lähestymistapa

strategiaan voi olla organisaation tavoittelemien aikaansaannosten kannalta toimiva, sillä toivottuihin tuloksiin voidaan erilaisissa organisaatioissa päästä monin eri tavoin ja ratkaisuin. Erilaisten strategiakäsitysten vertailun sijaan tutkimuksessani päähuomio on kiinnittynyt siihen, miten ihmisenäkökulma kietoutuu johtajien strategiakertomuksiin, millaisena ihmisten rooli strategiakertomuksissa nähdään ja millaisia haasteita strategiatyössä kertomusten perusteella ilmenee. Tutkimuksen perusteella valittu lähestymistapa strategiaan kytkeytyy organisaatioissa selvästi siihen, millaisiksi johtamiseen tai johtajuuteen liittyvät käytännöt ja käsitykset organisaatiossa ovat muodostuneet. Tutkimustulosten pohjalta tekemäni johtopäätökset kiteytyvät kahteen päähavaintoon: a) erilaiset lähestymistavat strategiatyöhön näyttävät tuovan mukanaan erityyppisiä ihmisten johtamiseen liittyviä haasteita ja b) mitä tiiviimmin ihmisten kerrotaan olevan läsnä strategiatyössä, sitä vähemmän strategiatyön kipukohdat liittyvät muutosten käsittelyyn. Tutkimukseni ehdottaa, että valitessaan lähestymistapansa strategiaan ja strategiatyöhön, organisaatio valitsee myös sen, minkä tyyliä ihmisten johtamiseen haasteita strategiatyössä voi tulla vastaan. Tarkastelen seuraavaksi hieman sitä, miten eri narratiivit ilmentävät ihmisten roolia ja ihmisten johtamiseen liittyviä haasteita strategiassa, ja miten tutkimuskirjallisuus ilmiöihin suhteutuu.

Ensimmäisessä ja toisessa narratiivissa strategiatyö on luonteeltaan johtajavetoista. Johtajavetoisessa lähestymistavassa strategia saatetaan valmiiksi ja viedään toiminnan tasolle johdon toimesta. Näkökulma tukee strategisen johtamisen vakiintunutta muotoa, jossa strategia on ennen kaikkea johtajien työtä (Juuti & Luoma 2009, 31). Vaikka toinen narratiivi tuo esiin ihmisten mukanaolon tärkeyttä strategian valmisteluvaiheessa, näkökulma pohjautuu edelleen ajatukseen strategiasta johdon työstämänä kokonaisuutena, jonka muodosta päätetään toisaalla kuin missä sitä tehdään todeksi. Molemmissa narratiiveissa strategiaa on tästä syystä tarpeen jalkauttaa ja viedä osaksi organisaation käytäntöjä. Strateginen johtaminen näyttäytyy lähestymistavassa, Kyrölä (2010, 58–59) mukailen, menetelmällisenä prosessina, joka pitää sisällään muun muassa päätöksentekoa, strategista suunnittelua sekä toimeenpanoon liittyvien toimenpiteiden toteuttamista. Ensimmäisessä narratiivissa strategiatyön menetelmiä ei käytänteiden tasolla avata, mutta viestinnän ja koulutuksen merkitys tulee vahvasti esille. Toisessa narratiivissa ihmisiä osallistetaan strategiatyöhön organisoidusti. Osallistamisen tavoitteena on saada ihmiset sitoutumaan strategiaan ja kiinnittämään sitä organisaation arkeen. Strategia pyritään tekemään näkyväksi myös osana organisaation

kulttuuria. Strategian jalkauttamisessa esihenkilöiden rooli nousee keskiöön. Strategiatyössä yksilöiden roolia määrittelee siis narratiivin mukaan muodollinen asema. Yhteistä molemmille narratiiveille on johdon tarve saada organisaation ihmiset ymmärtämään strategisia valintoja ja niihin liittyviä muutostarpeita. Tulkintani mukaan tämä määrittelee myös pitkälti sitä, mihin narratiiveissa haasteiden osalta keskitytään.

Kolmas narratiivi poikkeaa kahdesta edellisestä merkittäväällä tavalla. Strategiatyö ei narratiivissa näyttäyty lineaarisenä kokonaisuutena, vaan se kytkeytyy osaksi organisaation toimijuudellista päätöksentekoa, joka jakautuu eri tehtävissä työskentelevien ihmisten kesken. Omistajuus strategiasta on jaettua, mikä on linjassa organisaation johtajuusajattelun kanssa. Narratiivissa strategiatyö sulautuu osaksi organisaation päivittäistä toimintaa, joka nähdään jatkuvana liikkeenä ja suunnan korjaamisena kohti toiminnan laajempaa tarkoitusta. Tämä tukee prosessiajattelulle ominaista tapaa kiinnostua toimintaa ylläpitävien olosuhteiden luomisesta sekä suuntautua jatkuvan uudelleenorganisoinnin mahdollisuuksiin. Huomio on tavoissa toimia sekä siinä, miten organisaatio voi elää ja hyödyntää toimintaympäristön vaihtelua. (Puutio & Heikkilä 2018, 16–19.) Narratiivia kuvastaa prosessien jatkuva keskeneräisyys, johtajuuden ilmeneminen roolina muiden roolien joukossa, johtajien *ei-tietäminen* sekä tilanneherkkä ja itseohjautuva toiminta. Strategiaa ei narratiivissa tarkastella omana ulottuvuutenaan, vaan sen kerrotaan olevan yhtä organisaation kanssa. Yksilöiden toimijuus ja läsnäolo organisaation prosesseissa ja näin myös strategiatyössä todetaan elintärkeäksi elementiksi. Strateginen johtajuus näyttää organisaatioissa saaneen vaikutteita muun muassa kompleksisuusajattelusta, jossa kaikki suunnittelevat ja toteuttavat strategiaa (Juuti & Luoma 2009, 167). Kahden ensimmäisen narratiivin painottaessa viestinnän tärkeyttä, kolmannessa narratiivissa strategiatyötä kuvaillaan ennemminkin organisaation kaikille tasoille levittäytyväksi vuorovaikutuksen verkoksi, jota ilmentää viestinnän sijaan jatkuva dialogi ihmisten välillä. Näkökulma tuo vahvasti mieleen Hamelin & Prahaladin (2006) strategiseen arkkitehtuuriin pohjautuvan ajattelumallin, jossa tulevaisuutta tehdään oppimalla ja kokeilemalla yhdessä työntekijöiden kanssa käymällä tasavertaista keskustelua ihmisten kesken.

Narratiivien perusteella johtajavetoisessa strategiatyössä ihmisten johtamisen haasteita ilmenee erityisesti liittyen strategiaan sitoutumiseen sekä strategian uudistamiseen liittyvien

muutostarpeiden sisäistämiseen. Molemmissa narratiiveissa strategiatyön haastajana nähdään arki eli organisaation päivittäisen toiminnan muuttaminen strategian suuntaiseksi. Tutkimuksen kannalta kiinnostavaa on se, että kolmannessa narratiivissa samankaltaisia haasteita ei ilmene – ainakaan niitä ei narratiivissa vastaavalla tavalla nouse esiin. Kimin ja Mauborgnen (2009, 175–176, 180–182) mukaan strategian toteutuminen edellyttää ihmisten tiedollista heräämistä ja muutosta asennoitumisessa, mikä puolestaan mahdollistuu, kun muutostarve *koetaan* ja muutos lähtee liikkeelle *ihmisistä itsestään*. Tutkimustuloksia tarkastellessa en voi olla näkemättä yhteyttä muutostarpeiden kokemisen ja ihmisten aktiivisen toimijuuden välillä. Tämä selittäisi sitä, miksi kolmannessa narratiivissa, jossa ihmisten nähdään olevan saumattomasti mukana koko organisaation toimintaan sulautuvassa strategiatyössä, muutoskipuilua ei esiinny sellaisena kuin se kahdessa muussa narratiivissa näyttäytyy. Kolmannen narratiivin ilmentävät haasteet strategiatyössä painottuvat muutoksiin sopeutumisen sijaan prosessien jatkuvaan keskeneräisyyteen ja tasapainotteluun koskien sitä, kuinka paljon tilanne ohjaa toimintaa suhteessa toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin. Toiminnan organisoimisen ja johtamisen kannalta keskeiseksi nousee tällöin se, miten kyvykkäitä ja halukkaita yksilöt ovat luovimaan narratiivin kuvailemassa jatkuvan muotoutumisen tilassa ja mitä odotuksia yksilöiden tai tiimien joustavuudelle ja vuorovaikutukselle lähestymistapa päivittäisessä toiminnassa luo. Jos kahdessa ensimmäisessä narratiivissa haasteena on saada ihmiset sitoutumaan strategiaan, kolmannessa haasteeksi voi muodostua ihmisten kokonaisvaltainen sitoutuminen toiminnan strategiseen kehittämiseen.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua

Olen pro gradu -työssäni sitoutunut hyvän tieteellisen käytännön sekä erityisesti ihmisiä koskevan tutkimuksenteon yleisiin eettisiin periaatteisiin (Vuori), joiden lähtökohtana on tutkittavien ihmisarvoinen ja tasa-arvoinen kohtelu. Olen tutkimuksessani kiinnittänyt huomiota eettisyyteen koskien myös aineiston käsittelyä, tulkintojen tekemistä aineistosta ja tutkimustulosten esittelyä ja ottanut huomioon oman subjektiivisen näkökulmani tutkimuksen teossa koskien tutkimusprosessin kaikkia vaiheita aineiston valinnasta tutkimustuloksina esittämiini narratiivien luomiseen. Tutkimusaineistoni koostuu julkisista podcasthaastatteluista, joissa vieraina olevat johtajat esiintyvät organisaatiotaan edustavina ammattihenkilöinä.

Haastatteluissa käsiteltävät aiheet eivät näin ollen ole erityisen arkaluonteisia tai koske henkilöiden yksityiselämää. Vaikka internetissä vapaasti esillä olevat sivustot ovat verrattavissa julkisiin asiakirjoihin ja ovat siksi lähtökohtaisesti vapaasti tutkittavissa (Kuula 2006, 171), hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen ja immateriaalioikeuksia kunnioittaen hankin aineiston tutkimiseen luvan podcastien tekijöiltä (LIITE 1). Pyyntöni tarkastella podcasteja tutkimuksessani otettiin vastaan erittäin myönteisesti, sillä aihe koettiin ajankohtaiseksi ja kiinnostavaksi. Tutkimusluvan pyytämisen yhteydessä olen luvannut käsitellä aineistoa anonymiminä ja suojata näin alkuperäisissä haastattelutilanteissa mukana olleiden henkilöiden yksityisyyttä. Tunnistettavuuden välttämiseksi tutkimuksessani ei ole mukana suoria viittauksia alkuperäiseen aineistoon.

Koska tutkimuksessani aineistona toimii valmis haastatteluaineisto, on tärkeä huomioida tutkijan valtani suhteessa siihen, mitä jaksoja olen aineistooni poiminut. On myös hyvä muistaa, että tutkijana en ole ollut paikalla, kun podcasteja on nauhoitettu, eivätkä tutkimukseni kannalta keskeiset kysymykset ole samoja kuin mitä podcastien haastattelijat ovat vierailtaan kysyneet. Näin ollen haastatteluihin ja johtajien tuottamiin kertomuksiin on vaikuttanut myös muun muassa podcasthaastattelijan tekemät valinnat suhteessa kysymyksiin ja niiden asetteluun, haastattelutilanteeseen liittyvä vuorovaikutus sekä jaksujen mahdollinen jälkituotanto. Tutkijana minulla siis ei ole tietoa siitä, mitä podcasthaastatteluista on mahdollisesti jäänyt julkaistun materiaalin ulkopuolelle.

Tutkimuksen luotettavuutta on perinteisesti tarkasteltu validiteetin (millä tavalla tutkimuksen tulos vastaa asioiden todellista tilaa) ja reliabiliteetin (missä määrin satunnaiset tekijät vaikuttavat tutkimustulokseen) näkökulmasta. Narratiivisuuden kytkeytyessä konstruktivistiseen ajatteluun, jossa todellisuutta tuotetaan tarinoina, vastaavuussuhde ei tarjoa mielekkäintä lähestymiskulmaa tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun. (Heikkinen 2010, 153–154.) Koska merkitykset tai niiden muodostamat merkitysrakenteet ovat vain osittain tiedostettuja, tarjoavat ne itsessään kiinnostavan tutkimuskohteen (Moilanen & Rähä 2010, 46) ja luovat mahdollisuuden moniulotteisten johtopäätösten tekemiselle. Sama tiedostamattoman läsnäolo koskee toki myös itseäni tutkijana. Tutkijana ja kerronnan tulkitsijana olen vaikuttanut siihen, millaisia teemoja ja kokonaisuuksia aineistosta on noussut esiin. Merkitysten

tulkitsijana luon myös itse merkityksiä, teen osin tiedostamattomia oletuksia tutkimuskoh-  
teesta ja olen saattanut myös ymmärtää aineistosta nousevia viestejä väärin (Moilanen &  
Räihä 2010, 47, 51). Tutkimustuloksia tarkastellessa keskeistä onkin hyväksyä kertomusten  
pohjalta tehtyjen johtopäätösten tulkinnallisuus, mikä pohjautuu niin kertomusten kerroksi-  
suuteen kuin subjektiivisuuteeni tutkijana ja ymmärtää näiden tosiseikkojen luovan merkittä-  
viä rajoitteita tutkimustulosten yleistämiselle.

Laadullisen tutkimuksen eettisen arvokkuuden perusteena pidetään yleisesti tutkimuskohtei-  
den oman äänen kunnioittamista (Hänninen 2010, 174). Olen parhaimman kykyäni ja ymmär-  
rykseni mukaan pyrkinyt tarkastelemaan aineistoa mahdollisimman objektiivisesti ja käsit-  
telemään sitä huolellisesti, kunnioittavasti ja vääristelemättä riippumatta omista mielipiteis-  
täni, sekä tuomaan esiin uusia näkökulmia ja hyödyllistä tietoa lisätäkseen ymmärrystä tut-  
kimusaiheesta. Olen Hännisen (2010, 175) ehdottamalla tavalla kiinnittänyt erityistä huo-  
miota kertomusten monisyisyyteen ja pyrkinyt lähestymään aineistoa epätäydellisenä ja rik-  
konaisena välttämällä liian suoraviivaisten tai voimakkaiden oletusten tekemistä aineistosta.  
Tutkimusprosessini aikana olen pyrkinyt aktiivisesti tiedostamaan eri teemojen ja sisältöjen  
herättämiä ennakko-oletuksia ja siirtänyt se sivuun aineistoa tarkastellessani. Apunani tul-  
kintojeni arvioinnissa olen hyödyntänyt erilaisia kysymyksiä, joita olen esittänyt prosessin  
aikana itselleni tutkijana.

Tutkimuksessani luotettavuuden tarkastelun mallina sovellan Lieblichin ym. (1998, 173)  
narratiiviselle tutkimukselle esittämää kriteeristöä, joka koostuu neljästä osatekijästä: laa-  
juus (width), koherenssi (coherence), oivaltavuus (insightfulness) ja nuukuus (parsimony).  
Laajuus-kriteerissä huomio on aineiston laadussa ja tutkimuksessa ehdotettavassa tulkin-  
nassa ja analyysissä. Koherenssin osalta tehtyjä tulkintoja arvioidaan sisäisesti sekä ulkoi-  
sesti vertailemalla niitä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Oivaltavuudessa huomio on ana-  
lyysin innovatiivisuudessa ja omaperäisyydessä. Nuukuudella puolestaan viitataan siihen,  
kuinka kyvykkäästi tutkimuksessa on tehty analyysi pienestä konseptien määrästä ja kuinka  
esteettinen analyysi on.



Tutkimuksessani käyttämäni aineisto on oman arvioni mukaan osoittautunut varsin laajaksi ja tutkimusaiheeseen nähden laadukkaaksi. Vaikka aineisto on tutkimukseni tarpeisiin riittävä, on huomioitava, että yleispätevien johtopäätösten tekemiseen se ei sovellu. Narratiivinen tutkimusote on mielestäni rikastanut aineiston analyysia ja tulkintaa. Tulkintojen yhdenmukaisuutta olen arvioinut tarkastelemalla tekemiäni havaintoja erilaisista näkökulmista ja aineiston systemaattisen käsittelyn avulla. Läpinäkyvyyden nimissä olen kuvannut aineistoa sekä hyödyntämiäni menetelmiä ja analyysia mahdollisimman kattavasti. Olen tutkimuksessani perehtynyt strategiaan erilaisiin viitekehyksiin nojaavan tutkimuskirjallisuuden avulla ja tutustunut siihen, kuinka strategiaa on historiallisesti lähestytty. Olen lähestynyt strategiaa eri näkökulmista ja tuonut esiin keskeisiä ulottuvuuksia, joihin strategia organisaatioissa liittyy ja tarkastellut tutkimustuloksia niiden valossa. Narratiivisuus kytkeytyy tutkimuksessani ei niin tavanomaisen tutkimusaineiston analysointiin omaperäisellä tavalla. Kysymysten hyödyntämistä keskeisten löydösten jäsentämisessä ja tutkimustulosten tarinallisessa esittämisessä voidaan myös nähdä kekseliäänä ja esteettisenä ratkaisuna.

### **5.3 Pohdinta**

Olen edellä tarkastellut tutkimustuloksista tekemiäni johtopäätöksiä sekä sitä, miten narratiivit keskustelevat tutkimukseni taustakirjallisuuden kanssa. Lisäksi olen tuonut esiin tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisiin ulottuvuuksiin liittyviä näkökulmia. Vaikka narratiivien pohjalta ei ole mielekästä muodostaa uutta teoriaa tai määritelmää strategiasta tai strategia-työstä, ne herättävät kuitenkin pohdintoja siitä, mitä kaikkea ihmisenäkökulman huomioiminen strategiatyössä voisi organisaatiossa tarkoittaa. Tiedostava ote erilaisiin lähestymistapoihin liittyviin haasteisiin voi myös auttaa organisaatioita ennakoimaan sitä, millaisiin ihmisten johtamista koskeviin ulottuvuuksiin strategiatyössä tulisi mahdollisesti suunnata huomiota. Tekemällä näkyväksi organisaation eri tasoilla ja erilaisissa tehtävissä toimivien ihmisten ajattelua on mahdollista ymmärtää kokonaisvaltaisemmin sitä, mitä odotuksia strategiatyöhön kohdistuu ja miten ihmisten toiminnalleen antamat merkitykset suhteutuvat siihen, miten esimerkiksi muutoksiin yksilötasolla suhtaudutaan. Tutkimustulosten esitystapa lisäksi herättää myös leikkisän pohdinnan siitä, voisiko strategia organisaatioissa todella olla

kuin ”elävä hahmo”, jonka kanssa voisi päivittäisen toiminnan lomassa keskustella ja muodostaa ajantasaista tilannekuvaa toimintaympäristön liikkeestä ja käsitystä siitä, miten erilaiset kehityskulut heijastuvat toiminnan eri osa-alueisiin. Voisiko kenties tekoäly tulla tässä ihmisen avuksi?

Tutkimukseni hyödyntämä narratiivinen näkökulma tuo strategian keskiöön ihmisen – kertojan, kokijan, ajattelijan. Kertomukset mahdollistavat pysähtymisen sen äärelle, miten asiat mielletään ja koetaan tässä ja nyt. Strategiatyön kontekstissa kertomukset tarjoavat yhden keinon esimerkiksi havainnoida organisaation nykytilaa, jakaa ymmärrystä siitä, millaisia ajatuspolkuja strategisten valintojen tekemisen taustalta löytyy tai miten ymmärrys strategiasta ja sen edellyttämistä muutoksista ihmisillä kehittyy. Tutkimus ehdottaa narratiivisesti orientoitunutta jatkotutkimusta, jossa strategiatyötä lähestytään moniäänisenä kertomuksena kohdeorganisaation sisällä. Kerronnallisen lähestymisen avulla voitaisiin ottaa tarkasteluun ihmisten narratiivit organisaation eri tasoilla ja selvittää, miten kertomuksellisella menetelmällä voitaisiin esimerkiksi lisätä ymmärrystä organisaation muutostarpeista, rikastuttaa dialogia eri tehtävissä toimivien ihmisten kesken tai tutkia sitä, miten strategiatyössä on organisaatiossa onnistuttu. Narratiivista tutkimusotetta voitaisiin aiheen parissa soveltaa myös eri organisaatioista koostuvien ekosysteemien tutkimiseen strategisen johtamisen viitekehksessä.

## LÄHTEET

Auvinen, T. (2013). *Narratiivinen johtajuus. Tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. Saatavilla verkossa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/40665/978-951-39-5030-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Auvinen, T., Sajasalo, P., Sintonen, T., Pekkala, K., Takala, T. & Luoma-aho, V., (2019). Evolution of strategy narration and leadership work in the digital era. *Leadership*, 15(2), 205–225. Sage Journals. Saatavilla verkossa: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1742715019826426>.

Clarke, V., Braun, V. & Hayfield, N. (2015). Thematic Analysis. Teoksessa Smith, J. A. (Toim.) *Qualitative Psychology: A practical guide to research methods*. London: Sage Publications, 222–248.

Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82-90.

Eskola J. (2010). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat – Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (Toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 179–203.

Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies*, 32(9), 1171–1196. Sage Journals. Saatavilla verkossa: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840611410838>.

Fischer-Appelt B. & Dernbach R. (2023). Exploring narrative strategy: the role of narratives in the strategic positioning of organizational change. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 36(1), 85–95. Saatavilla verkossa: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13511610.2022.2062303>.

Great Place to Work. (2022a). Flexibility, diversity and wellbeing: Reworking workplace culture. Saatavilla verkossa: <https://info.greatplacetowork.ie/best-workplaces-in-europe-2022-report>.

Great Place to Work. (2022b). Suomen parhaat työpaikat 2022. Mikä erottaa parhaat työpaikat muista? Saatavilla verkossa: <https://greatplacetowork.fi/oppaat/suomen-parhaat-tyopaikat-2022-raportti/>.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. 2006. *Kilpajuoksu tulevasta*. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Heikkinen H.L.T. (2010). Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (Toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 143-159.

Holstein, J. A. & Gubrium, J. F. (2012). Introduction: Establishing a Balance. Teoksessa Holstein, J. A. & Gubrium, J. F. (Toim.) *Varieties of Narrative Analysis*. USA: Sage Publications.

Hänninen V. (2010). Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (Toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 160–178.

Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Juva: PS-kustannus.

Juuti, P & Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin?* Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kilpimaa, A. (2013). *Johtajuus relationaalisina käytäntöinä yrityksen strategisessa muutoksessa*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy. Saatavilla verkossa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/68276/978-951-44-9201-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Kilpinen, P. (2022). *Inhimillinen strategia*. Alma Talent.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2009). *Sinisen meren strategia*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Koppa. *Narratiivinen analyysi* [verkkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/narratiivinen-tutkimus>. [Viitattu 17.7.2023.]
- Kosonen, M. & Santalainen, T. (2022). *Elinvoimaetu: Missiona kestävän kasvun edelläkävijyys*. Jyväskylä: Docendo.
- Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Kyrölä, T. (2010). *Liiketoiminnan strateginen johtaminen: Strategiset päätökset jatkuvuudenhallinnan johtamiseksi*. Lisensiaatintutkimus. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu: Aalto-Print. Saatavilla verkossa: <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b121.pdf>.
- Laine, P-M. (2010). *Toimijuus strategiakäytännöissä: diskurssi- ja käytäntöteoreettisia avauksia*. Väitöskirja. Turku: Uniprint. Saatavilla verkossa: [https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/98533/Ae1\\_2010.pdf;jsessionid=4A8FCB27A5FA8F4B0308E46F4306E776?sequence=2](https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/98533/Ae1_2010.pdf;jsessionid=4A8FCB27A5FA8F4B0308E46F4306E776?sequence=2).
- Laine, P-M., Katila, S., & Salmi, P. (2017). Kirkon strategia kerronnallisena käytäntönä – Kamppailu strategiatyöstä ja strategian sisällöstä. *Hallinnon tutkimus*, 36(2), 104-117. Saatavilla verkossa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99613/57247>.
- Langley, A. & Tsoukas, H. (2017). Introduction: Process Thinking, Process Theorizing and Process Researching. Teoksessa Langley, A. & Tsoukas, H. (Toim.): *The Sage Handbook of Process Organization Studies*. London: Sage, 1–25.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. (1998). *Narrative research: Reading, analysis, and interpretation*. California: Sage Publications.

McAdams, D.P. (2012). Exploring Psychological Themes Through Life-Narrative Accounts. Teoksessa Holstein, J.A. & Gubrium, J.F. (Toim.) *Varieties of Narrative Analysis*. USA: Sage, 15–32.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari - A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press, New York.

Moilanen P. & Räihä P. (2010). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (Toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos*. Jyväskylä: PS-kustannus, 46–69.

Nokelainen, S. (2016). *Kun strategiapöhinä tuli taloon. Tapaustutkimus strategioinnin kehittymisestä pluralistisessa asiantuntijaorganisaatiossa*. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere. Saatavilla verkossa: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/114856/sanna\\_nokelainen\\_1368.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/114856/sanna_nokelainen_1368.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Pojjula, S. (2018). *Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito*. Helsinki: Kirjapaja.

Polkinghorne, D. E. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. New York: State University of New York Press, Albany.

Polkinghorne, D. E. (1995). Narrative Configuration in Qualitative Analysis. Teoksessa Hatch, A. J. & Wisniewski, R. (Toim.) *Life history and Narrative*. London: Falmer Press, 5–23.

Porter, M. E. (1987). *Strategia kilpailutilanteessa: toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat*. Rastor-julkaisut, Strategia-sarja 1. Helsinki: Capella Finland Oy.

Puusa, A., Mönkkönen, K. & Hytti, U. (2014). Narratiivisuus organisaatiotarinan rakentamisessa. *Hallinnon tutkimus*, 2/2014, 112–120. Saatavilla verkossa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98665/56819>.

Puutio, R. & Heikkilä, J-P. (2018). Organisaatio prosessina. Teoksessa Puutio, R. & Heikkilä, J-P. (Toim.) *Organisaatio prosessina: muodonmuutoksen konsultointi*. Jyväskylä: Metanoia Instituutti, 10–20.

- Puutio, R. (2018). Mikä meitä organisoi? Teoksessa Puutio, R. & Heikkilä, J-P. (Toim.) *Organisaatio prosessina: muodonmuutoksen konsultointi*. Jyväskylä: Metanoia Instituutti, 22–43.
- Ranki, S. (2016). *Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa*. Työsuojelurahasto. Creative Commons. Saatavilla verkkojulkaisuna: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99139/strateginen\\_johtaminen\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99139/strateginen_johtaminen_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. USA: Sage Publications.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_6\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_6_4.html). [Viitattu 12.8.2023.]
- Schmitt, A. & Klarner, P. (2015). From snapshot to continuity: A dynamic model of organizational adaptation to environmental changes. *Scandinavian Journal of Management*, 31(1), 3–13. Saatavilla verkossa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0956522114000700?via%3Dihub>.
- Smith, J. A. & Osborn, M. (2015). Interpretative Phenomenological Analysis. Teoksessa Smith, J. A. (Toim.) *Qualitative Psychology: A practical guide to research methods*. London: Sage Publications, 25–52.
- Soliman, S., Anchor, J. & Taylor, D. (2018). The international strategies of universities: deliberate or emergent? *Studies in Higher Education*, 44(5), 1–12. Saatavilla verkossa: [https://www.researchgate.net/publication/323783222\\_The\\_international\\_strategies\\_of\\_universities\\_deliberate\\_or\\_emergent](https://www.researchgate.net/publication/323783222_The_international_strategies_of_universities_deliberate_or_emergent).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. Saatavilla verkossa: [https://www.researchgate.net/publication/228381960\\_Completing\\_the\\_Practice\\_Turn\\_in\\_Strategy\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/228381960_Completing_the_Practice_Turn_in_Strategy_Research).

Whittington, R. (2017). Strategy as Practice, Process, and Institution: Turning Towards Activity. Teoksessa Langley, A. & Tsoukas, H. (Toim.) *The Sage Handbook of Process Organization Studies*. London: SAGE, 387–401.

Vuori, J. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Vuori, J. (Toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja* [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietöarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>. [Viitattu 12.8.2023.]



# LIITE 1

## Tutkimuslupapyyntö

Hei!

Olen Hallintotieteen (erityisesti Johtamisen psykologia, Lapin yliopisto) maisteriopiskelija ja kerään aineistoa pro graduuni, joka käsittelee ihmisenäkökulmaa strategiatyössä.

Aineistona tutkielmassani ovat strategiaa käsittelevät podcastit, joissa haastateltavina on johtajia (sekä muissa johtamisvastuuta sisältävissä tehtävissä toimivia) henkilöitä. Mukana aineistossa on jaksoja useammasta eri podcastista. Työn edetessä aineistoon tulee sisältymään mahdollisesti myös muuta materiaalia.

Podcastien avulla tarkoitukseni on tarkastella sitä, millaisena kokonaisuutena strategiaprosessi ja siihen liittyvän muutoksen johtaminen ilmenee johtajien (sekä muiden johtamisvastuuta sisältävissä tehtävissä toimivien henkilöiden) kertomuksissa, miten erilaisia inhimillisiä ulottuvuuksia ja ihmisten roolia prosessissa sanoitetaan, merkityksellistetään ja tuodaan esille sekä miten tämä suhteutuu prosessin muihin ulottuvuuksiin. Koska kyseessä on aineistolähtöinen tutkielma, aiheen rajaus ja tarkempi fokus muotoutuvat tutkielman edetessä.

Tutkielmassani podcastit ja haastateltavat pysyvät anonymoina ja tunnistamattomina. Tarkoitus ei siis ole tarkastella erikseen yksittäisten johtajien näkemyksiä tai yksittäisiä podcast-jaksoja, vaan rakentaa aineistosta kokonaiskuvaa siitä, miten ihmisenäkökulma tulee esille nykykertomuksissa koskien strategiatyötä ja siihen liittyvän muutoksen johtamista. Näin ollen mukana olevia podcasteja tai haastateltavia ei tutkielmassani nimetä, eikä aineistoon tehdä suoria viittauksia.

Vaikka tutkielmassa aineistoa käsitelläänkin anonymoina, tekijänoikeuksia kunnioittaen kysyisin teiltä kuitenkin luvan sisällyttää pro gradu -aineistooni podcastiinne sisältyviä jaksosia. Sopsisiko tämä teille?

Jos mieltänne askarruttaa jokin asia liittyen tutkielman tekoon, aineiston käsittelyyn tms., vastaan mielelläni kysymyksiin joko meilitse tai vaikka puhelimitse. Yhteystietoni löytyvät alta.

Ystävällisin terveisin,

Katri Salmenoja