

LAPIN YLIOPISTO  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

**TOIMIHENKILÖIDEN TYÖPAJAT  
STRATEGIAN TEKEMISEN FOORUMINA**

---

**Käytäntöteoreettinen tutkimus peruspalvelua tuottavan  
yrityksen strategisesta kehittämisestä**

Johtaminen  
Pro Gradu -tutkielma  
Toukokuu 2014  
Tekijä: Mari Mäki  
Ohjaaja: Pikka-Maaria Laine

**Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

**Työn nimi:** TOIMIHENKILÖIDEN TYÖPAJAT STRATEGIAN TEKEMISEN FOORUMINA – Käytäntöteoreettinen tutkimus peruspalvelua tuottavan yrityksen strategisesta kehittämisestä

**Tekijä:** Mari Mäki

**Koulutusohjelma/oppiaine:** YTM / johtaminen

**Työn laji:** Pro gradu –työ  Sivulaudaturtyö\_\_  Lisensiaatintyö\_\_

**Sivumäärä:** 64

**Vuosi:** 2014

**Tiivistelmä:** Tässä Pro gradu tutkimuksessa tutkin toimihenkilöiden työpajatyöskentelyä strategian tekemisen foorumina peruspalvelua tuottavassa suomalaisessa suur-yrityksessä. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, millaista strategiatyö on käytännössä ja millaiset toimintatavat edistävät tai haittaavat yhteisen ymmärryksen muodostumista. Tarkastelen aihetta käytäntöteoreettisen strategiatutkimuksen viitekehyksestä käsin.

Tutkimusaineisto muodostuu neljän työpajasesion havainnoista sekä työpajojen äänitteistä, kolmesta teemahaastattelusta ja PowerPoint –muotoon tehdyistä työpajojen yhteenvedoista. Tuotin ja analysoin aineiston etnografisella tutkimusotteella. Analyysin pohjalta kirjoitin työpajatyöskentelystä tarinallisen kuvauksen, jossa nostan esiin strategian tekemisen käytäntöihin, yhteisen ymmärryksen muodostumiseen sekä toimijoiden toimintaan ja vuorovaikutukseen liittyviä havaintoja. Johtopäätöksissä tunnistin totuttujen toimintatapojen heijastuvan vahvasti uutena käytäntönä käyttöön otettuun työpajatyöskentelyyn. Johdon läsnäololla oli myös selkeä vaikutus ryhmädynamiikkaan, työskentelyn kulkuun ja tuotoksiin. Ryhmäjaolla, työskentelyn vaiheistamisella ja materiaaleja apuna käyttämällä työpajoissa saatiin edistettyä dialogia, jonka seurauksena muodostui yhdensuuntaista ymmärrystä ja tehtiin strategisia päätöksiä.

**Avainsanat:** strategia, käytäntö, työpaja, SAP

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

## KIITOKSET

Tutkimuksen tekeminen on ollut hetkittäin valtavan inspiroivaa ja toisinaan tuskaista pakertamista. Päälimmäisenä mieleen on jäänyt kuitenkin kiitollisuus oppimiskokemuksesta, jonka tämän työn tekeminen on minulle tarjonnut.

Erityisesti haluan kiittää tutkimukseni kohteena olevan yritystä ja tutkimukseen osallistuneita henkilöitä luottamuksesta. Kiitos, kun mahdollistitte minulle tilaisuuden päästä seuraamaan työtänne lähietäisyydeltä. Kiitos myös ystäväilleni Liisa Ansalalle ja Hanne Luukkoselle oikoluvusta ja kommentoinnista. Suuri kiitos työn valmistumisesta kuuluu graduohjaajalleni Pikka-Maaria Laineelle. Kiitos, kun johdatit minut opinnoissa käytäntöteoreettisen strategiatutkimuksen pariin sekä sparrasit, vinkkasit ja tsemppasit tutkimuksen tekemisessä.

Kiitos, oli hienoa kulkea tämä matka teidän kanssanne!

Rovaniemellä 27.5.2014

Mari Mäki

# Sisältö

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 TUTKIMUKSEN TEKEMISTÄ OHJAAVAT KÄYTÄNNÖT</b>	<b>11</b>
2.1 TIETEENFILOSOFINEN TAUSTA	12
2.2 TUTKIMUSPROSESSIN ETENEMINEN	13
2.3 TIETEEN ETIIKKA JA METODOLOGISET VALINNAT	17
2.4 ETNOMETODOLOGIAN ERITYISPIIRTEET TUTKIMUKSEN TEKEMISESSÄ	18
<b>3 TEOREETTINEN TAUSTA</b>	<b>20</b>
3.1 TULKINNALLINEN LÄHESTYMISTAPA STRATEGIAAN	20
3.2 KÄYTÄNTÖTEOREETTINEN TUTKIMUSSUUNTAUS	23
3.3 TYÖPAJAT STRATEGISEN KEHITTÄMISEN FOORUMINA	26
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>30</b>
4.1 KOHDEORGANISAATIO JA KOHDERYHMÄ	30
4.2 AINEISTON TUOTTAMINEN	31
4.3 ANALYYSIN ETENEMINEN	33
<b>5 TARINALLINEN KUVAUS ORGANISAATION STRATEGISESTA KEHITTÄMISESTÄ TYÖPAJATYÖSKENTELYSSÄ</b>	<b>35</b>
<b>5.1 ENSIMMÄINEN TYÖPAJA</b>	<b>35</b>
5.1.1 ORIENTOITUMINEN UUDENLAISEEN TYÖSKENTELYTAPAAN	35
5.1.2 KESKUSTELLEN KOHTI YHTEISTÄ YMMÄRRYSTÄ	39
5.1.3 "TEHDÄÄN VAIKKA HETI, KUN KERROTTE MITEN SE TAPAHTUU"	41
5.1.4 "NYT MUN TÄYTYY LÄHTEÄ, ETTEI IHMISET OO KOHTA TÄÄLLÄ OVEN TAKANA"	45
5.1.5 "OLIN ODOTTAVAISELLA MIELELLÄ, EHKÄ VÄHÄN JÄNNITTINYTKIN, MUTTA HYVÄ PÄIVÄ ON OLLU"	46
<b>5.2 TOINEN TYÖPAJA</b>	<b>47</b>
5.2.1 "PITTÄÄ LÖYTÄÄ NE KEINOT MITEN SÄ SAAT ASTUMAAN TAHTIIN"	47
5.2.2 HILJENTYMISEN VAIKEUS	49
5.2.3 "EI TÄSSÄ KYLLÄ PALJON OLE, YKSINKERTAISIA AJATUKSIA "	50

5.2.4 MATERIAALIT AVUKSI IDEOINTIIN JA TOIMENPITEIDEN LÖYTÄMISEEN	52
<b>5.3 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>54</b>
5.3.1 TOTUTTUJEN TOIMINTATAPOJEN HEIJASTUMINEN TYÖSKENTELYYN	54
5.3.2 JOHDON LÄSNÄOLON VAIKUTUS TYÖSKENTELYYN	55
5.3.3 RYHMÄJAOT JA MATERIAALIEN KÄYTTÄMINEN AVUKSI OSALLISTUMISEEN	56
<b>6. YHTEENVETO</b>	<b>59</b>
<b>KUVAT</b>	<b>61</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>62</b>

# 1 JOHDANTO

Aiemman kokemukseni pohjalta – toimiessani eri organisaatioissa, niin hallituksissa kuin operatiivisessa toiminnassa – olen törmännyt usein strategisen kehittämisen haasteisiin. Nykyään lähes kaikilla organisaatioilla on olemassa jonkinlainen strategia, mutta läheskään aina suunnitellut strategiat eivät ole vieneet organisaation toimintaa haluttuun suuntaan. Tulokset ovat jääneet laihoiksi, vaikka hyvää tahtoa olisikin ollut. Olen myös usein kuullut kriittisiä äänenpainoja strategioita ja strategiatyötä kohtaan. Etenkin monet työntekijät suhtautuvat niihin jo lähtökohtaisesti varautuneesti. Perinteisesti strategiatyö onkin mielletty ylimmän johdon työkaluksi ja myös tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan strategioita erityisesti johdon näkökulmasta.

Johtamisen opinnoissa olen tutustunut käytänteoreettiseen strategiatutkimukseen (strategy as practice, SAP), joka on avannut itselleni uudenlaisen teoreettisen viitekehyksen organisaatioiden toiminnan tarkasteluun. SAP-tutkimus keskittyy tarkastelemaan käytäntöjä, tulkintoja ja ihmisten toimintaa organisaation eri tasoilla. Käytänteoreettinen perspektiivi strategiaan avaa uuden mahdollisuuden tarkastella ja ymmärtää organisaatioiden toimintaa. SAP-tutkimuksen mukaan strategiseksi toiminnaksi ymmärretään kaikki sellainen toiminta, jolla on vaikutusta organisaation menestymiseen toimintaympäristössään. Näin ollen myös muut kuin ylimpään johtoon kuuluvat toimijat nähdään strategisina toimijoina. (Vaara & Whittington 2012) Tässä tutkimuksessa tarkastelen suuryrityksen keskijohtoon kuuluvien toimihenkilöiden toimintaa ja vuorovaikutusta yrityksen johdon kanssa strategiseksi toiminnaksi tulkittavan työpajatyöskentelyn kontekstissa. Tutkimuksen avulla minulla oli tutkijana mahdollisuus lisätä ymmärrystäni kohdeorganisaation arjesta ja käytännön strategiatyöstä sekä sitä kautta myös laajemmin ymmärtää ihmisten toimintaa ja organisaatioiden kehittämiseen liittyviä seikkoja.

Keskijohdon rooli yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuuden suhteen on merkittävä, mutta heidän toimintaansa strategisina toimijoina on tutkittu vasta vähän. Perinteisesti strategioiden laatiminen on mielletty ylimmän johdon tehtäväksi ja niinpä myös strategiatutkimus on keskittynyt tarkastelemaan strategioiden syntymistä, tulkintaa ja vaikutuksia erityisesti ylimmän johdon näkökulmasta.

Viimeaikoina käytänteoriaan pohjaava tutkimussuuntaus on kuitenkin tuonut esiin myös keskijohdon ja henkilöstön roolia strategisina toimijoina. Käytänteoreettinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan toimijoita, toimintaa ohjaavia käytäntöjä sekä sitä, mitä organisaatioissa varsinaisesti tapahtuu. (Vaara & Whittington 2012) Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata strategista toimintaa keskijohdon työpajoissa, joissa pyritään luomaan yhteistä ymmärrystä, ratkaisemaan ongelmia sekä ennakoimaan tulevaa. Tarkoituksena on löytää työpajatoiminnasta kehittämistä edistäviä ja haittaavia toimintatapoja sekä tunnistaa myös työskentelyyn vaikuttavia institutionaalisia käytänteitä.

Tutkimukseni kohteena olevassa organisaatiossa ei ole olemassa virallista strategiaperia, eikä tarkastelun kohteena olevista työpajoista puhuta “strategia”-ilmaisilla. Tutkijana tulkiten kuitenkin työpajoille asetetun tavoitteen yhteisen ymmärryksen luomisesta ja toimihenkilöiden osallistamisesta mukaan päätöksentekoon sekä toimeenpanon suunnitteluun hyvinkin strategiseksi toiminnaksi. Siitä syystä lähestyn aihetta käytänteoreettisen strategiatutkimuksen viitekehyksen kautta.

Tutkimus ei siis tarkastele strategioiden sisältöä tai niiden tuloksellisuutta, vaan huomio kohdistetaan työpajatoimintaan, jonka avulla strategista suunnittelua harjoitetaan. Tässä tutkimuksessa strategisella suunnittelulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa asiakastarpeiden ymmärtämistä, organisaation sisäisten kehittämiskohteiden tunnistamista ja yhdensuuntaisen ymmärryksen luomista sekä ratkaisuja, joita yhteisellä työskentelyllä pyritään tuottamaan.

Varsinainen tutkimuskysymys on:

- Miten strategiaa tehdään peruspalveluyrityksen toimihenkilöiden työpajoissa?

Varsinaista tutkimuskysymystä täydentävät alakysymykset. Niiden avulla on tarkoitus tuottaa tietoa organisaation lähtökohdista ja prosessin käynnistymisen taustoista. Asioiden työstäminen yhteisesti työpajatyöskentelyllä on uusi käytäntö kohdeorganisaatiossa. Jotta työpajoissa ilmenevää toimintaa ja ilmiöitä voisi ymmärtää syvällisemmin, oli tarpeellista selvittää myös johdon näkemyksiä prosessin tavoitteista ja organisaatiolle tyypillisestä toiminnasta. Näitä taustatietoja pyrin selvittämään seuraavilla alakysymyksillä:

- Mitä työpajatyöskentelyllä halutaan saada aikaiseksi?
- Millaisia organisaation kulttuurisia ominaispiirteitä ja vuorovaikutustilanteita työpajatyöskentelyssä tulee esiin?
- Mitä työpajoissa varsinaisesti tapahtuu?

Analysoimalla tutkimusaineistoa näiden kysymysten kautta, voidaan esittää tuloksia ja johtopäätöksiä työpajatyöskentelyn mahdollisuuksista sekä kehittämiskohteista strategisen suunnittelun ja toiminnan kehittämisen foorumina. Tutkimus raottaa myös ikkunaa organisaatiokulttuurin ja vakiintuneiden käytäntöjen vaikutuksista dialogisesti tapahtuvaan strategiseen suunnitteluun.

### **Tutkimuksen tarpeellisuudesta**

Liiketoiminnan tutkimuksessa- ja konsultoinnissa 1980-luvulta alkaen valtavirtaa on ollut rationaaliseen ihmiskuvaan ja analyttiseen suunnitteluun perustuva porterilainen näkökulma. Suuntaus johtaa juurensa strategiatutkija Michael E. Porteriin, joka on kehittänyt muun muassa viiden kilpailuvoiman mallin. Sen avulla yritys voi analysoida toimintaympäristöään ja löytää kilpailukykyisen asemoitumisen markkinoilla sekä rakentaa strategisen arvoketjun. (Porter 2008, s. 80) Hänen strategiakäsityksensä pohjautuu funktionaaliseen suunnittelun koulukuntaan, jonka pääpaino on yrityksen kilpailuvoimien hahmottaminen ja sitä kautta määriteltävä kilpailuetu. Keskeistä Porterin ajattelussa on ylimmän johdon rooli strategisina toimijoina ja yrityksen suunnan määrittäjänä.



Porterilainen näkökulma korostaa rationaalista lähestymistapaa ja jättää huomioimatta ihmisten taipumuksen epärationaalisuuteen sekä strategian erilaisiin tulkintoihin organisaation sisällä. Tämä voi johtaa ristiriitatilanteisiin ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä, mikäli strategia koetaan ylhäältä annettuna eikä työntekijöillä ole ollut siihen mahdollisuutta vaikuttaa. Muutosvastarinnasta johtuvan haasteen lisäksi ongelmallista tällaisessa strategiaymmärryksessä on vuorovaikutuksen ja informaatiovirran puuttuminen “ruohonjuuritason” toiminnasta. Usein juuri asiakasrajapinnassa työskentelevillä työntekijöillä voisi olla paljon annettavaa yrityksen strategiatyöhön, mutta aito vuorovaikutus työntekijöiden ja ylimmän johdon strategiasuunnitelmien välillä uhkaa jäädä olemattomaksi.

Uudenlaista ymmärrystä strategiatutkimukseen on tuonut tulkinnallinen lähestymistapa, josta viimeisimpänä suuntauksena käytänteoreettinen tutkimus on noussut esiin käytännön toimintaa ja ihmisten käyttäytymistä selittävänä tutkimussuuntauksena myös liiketoiminnan parissa. Käytänteoreettinen strategiatutkimus nostaa keskiöön toimijat ja sosiaaliset käytänteet. Aiemmat tutkimukset alalla kohdistuvat kuitenkin pääosin asiantuntijatyötä tekeviin yrityksiin ja korkeasti koulutetun henkilöstön toimintaan (Vaara & Whittington 2012, s. 9-12). Työpajatoimintaa strategisen suunnittelun foorumina on toistaiseksi tutkittu varsin vähän. Eteenkin peruspalvelua tuottavan yrityksen toimihenkilöiden toiminta strategisina toimijoina on vielä varsin tutkimatonta maaperää organisaatiotutkimuksen saralla. Tässä pro-gradu tutkimuksessa vastaan tuohon tarpeeseen lisäämällä ymmärrystä organisaatioiden käytännön toiminnasta toimihenkilöille järjestetyissä liiketoiminnan ja oman työn kehittämiseen tähtäävissä työpajoissa. Tutkimuksessa strategiseksi toiminnaksi ymmärretään kaikki sellainen toiminta, jolla on vaikutusta yrityksen suuntaan, selviytymiseen ja kilpailuun. Strategia siis nähdään olevan sitä, mitä ihmiset tekevät, eikä vain jotain, mitä organisaatiolla “on olemassa”. (Jarzabkowski ym. 2007) Niinpä tarkastelen näitä työpajoja strategisen suunnittelun ja tekemisen foorumina, vaikka niistä ei sellaista nimitystä tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa käytetäkään.

Toimintaympäristön kiihtyvä muutostahti, kansainvälisen kilpailun lisääntyminen ja uuden työntekijäsukupolven kohonneet odotukset työelämältä ovat herättäneet myös

perinteiset, peruspalvelua tuottavat yritykset etsimään ketteriä toiminnan kehittämisen muotoja sekä panostamaan työntekijöiden hyvinvointiin. Oman hallinnantunteen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen on todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Organisaation kehittämiseen osallistuminen ja johtamisvastuun jakaminen auttavat myös henkilöstön sitouttamisessa uusiin toimintatapoihin. (Elo & Feldt, 2005 s. 328-329) Samaan aikaan perinteinen ylhäältä alas suuntautuva strategiakäsitys on joutunut kohtaamaan paljon kritiikkiä niin työpaikoilla kuin tutkimustuloksissakin. (Hämäläinen, 2005)

Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan toimihenkilöiden ja ylimmän johdon välistä vuorovaikutusta ja yhteisen ymmärryksen rakentumista työpajakontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin, kuinka strategiaa tehdään käytännössä ja millaiset inhimilliset, institutionaaliset ja kulttuuriset käytänteet toimintaan vaikuttavat.

Tutkimus antaa kohteena olevalle organisaatiolle tietoa toiminnan kehittämistä edistävästä ja estävästä seikoista erityisesti työpajatoiminnassa. Tarkoituksena on tarjota toimijoille työkaluja toiminnan kehittämisen tueksi.

## 2 TUTKIMUKSEN TEKEMISTÄ OHJAAVAT KÄYTÄNNÖT

Tutkin työpajatoimintaa ja sen sisällä tapahtuvia käytäntöepisodeja laadullisilla tutkimusmetodeilla sosiaalisen konstruktionismin oppien mukaisesti. Tulkinnallisena strategiatutkimuksena tutkimukseni edustaa ihmistieteiden tutkimusalaa, joten tutkimuksessa on kiinnitettävä erityistä huomiota tulkinnanvaraisuuteen, kontekstisidonaisuuteen ja eettisiin kysymyksiin. Tämän tieteenfilosofisen lähtökohdan mukaan strategia käsitetään sosiaalisessa tilanteessa rakentuvana yhteisenä ymmärryksenä, jota tuotetaan ja uusinnetaan kontekstisidonaisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. (Vaara & Whittington 2012, s. 2)

Tulkinnallisesta suuntauksesta puhuttaessa viitataan sateenvarjotermiin, joka pitää sisällään useita eri koulukuntia kuten fenomenologisen, hermeneuttisen, osa Frankfurtin koulukunnan kriittisistä teorioista, symbolisen vuorovaikutuksen ja etnometodologian. Nämä koulukunnat erottuvat positivistisista koulukunnista erilaisen filosofisten perusolettamustensa vuoksi lähestyessään todellisuutta tulkinnallisesta näkökulmasta. (Hatch & Yanow 2003 s. 64-65) Tulkinnallisissa koulukunnissa tutkijat pyrkivät siis tulkitsemaan ja selittämään ihmisten toimintaa ja siihen vaikuttavia seikkoja parhaan ymmärryksensä mukaan. Eri aikakausina ja erilaisissa tutkijayhteisöissä näissä ymmärryksissä on ollut voimakastakin vaihtelua myös strategiatutkimuksen parissa. Erilaisten paradigmojen lähestymistavat juontavat juurensa erilaisiin filosofisiin lähtökohtiin ja toisistaan poikkeaviin ihmiskäsityksiin saakka.

Tutkijan metodologiset valinnat, taustalla olevat oletukset ja niiden pohjalta tehtävät tulkinnat näyttelevätkin merkittävää roolia strategiatutkimuksen alalla. Tutkimuksen vaikutukset heijastuvat voimakkaasti organisaatioiden ja koko yhteiskunnan kehitykseen. Esimerkiksi sodankäynnin voitokkuutta edistämään kehitetyt strategiateoriat ovat levinneet laajasti ensin yrityksiin ja myöhemmin myös julkisyhteisöihin sekä kolmannen sektorin toimijoihin. Sitä kautta niiden vaikutukset heijastelevat lähes kaikkialle yhteiskuntaan. On olennaista tunnistaa tieteenalalla vallitsevat paradigmat ja perusoletukset, jotta pystyy huomioimaan tutkimuksessa käytettävien metodien ja

tulkintojen soveltuvuutta. Lisäksi tutkimuksellisia valintoja on tarkasteltava myös eettisestä näkökulmasta, koska niillä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia niin kohdeorganisaatioon kuin yhteiskuntaan ylipäätään.

## 2.1 Tieteenfilosofinen tausta

Fenomenologian perusajatus on, että kaikki tieto kehittyy subjektiivisten kokemusten kautta ja siihen vaikuttaa muun muassa aiempi kokemus, yhteisö ja koulutus. Mitä ymmärrämme tiedolla tästä maailmasta perustuu tulkintaamme. Ymmärryksen luomiseen tarvitaan siis tulkintaa, jonka teemme tapahtuman kontekstissa, aikaisempaan tietoon nojaten. Sosiaalinen maailma sisältää useita erilaisia todellisuuksia, erilaisia tulkintoja. Tästä näkökulmasta positivistinen tiede ei ole mahdollista sosiaalisissa tieteissä. Hermeneutikot argumentoivat, että merkitys ei ole tiedossa tarkasti vaan se on sulautettu aina luojiensa olettamuksiin. Tutkijat pyrkivätkin ymmärtämään ihmisen merkityksiä, vaikka eivät pystykään tietämään niitä täsmällisesti. (Hatch & Yanow 2003 s. 67)

Erilaiset lähestymistavat johtopäätösten tekemiseen, metodeihin ja tieteelliseen kirjoittamiseen ottavat vaikutteita positivistisista ja tulkinnallisista tieteistä. Yksi keskeinen eroavaisuus näiden näkökulmien välillä on se nähdäänkö organisaatiokulttuuri yhtenäisenä ilmapiirinä, joka on suunniteltu omistajien ja ylimmän johdon toimesta. Vaihtoehtoisesti kulttuuri voidaan kokea eri tavoin eri tasoilla ja eri osissa organisaatiota sisältäen mahdollisuuden ala- tai jopa vastakulttuureihin. (Hatch & Yanow 2003 s. 73)

Tulkinnallinen perspektiivi tekee eron universaalien yleistysten ja kontekstisidonnaisten havaintojen välille. Tulkinnallisen lähestymistavan tutkijat eivät edes yritä löytää kaikkialle soveltuvia yleisteorioita, vaan näkevät kulttuurilliset ilmentymät juurtuneina kyseisiin tilanteisiin, asetelmiin, arvoihin, uskomuksiin ja tunteisiin. Se mikä on merkityksellistä jäsenille juuri tuossa kontekstissa, syntyy eletyistä kokemuksista niissä tilanteissa. (Hatch & Yanow 2003 s. 73)

Kolmas eroavaisuus liittyy kontrollin merkitykseen. Huomion kohdistuminen merkitysten tekemiseen antaa kriittisesti orientoituneelle tutkimukselle mahdollisuuden tutkia kuinka valta on sosiaalisesti rakentunut. Kulttuurillisissa tutkimuksissa tutkitaan sitä, kuinka tulkinnalliset prosessit ovat mukana johtamisessa – sorrossa ja sen vastustamisessa. Tulkinnallisissa teorioissa yhteisiksi nimittäjiksi nousevat ajatukset organisaation oppimisesta, merkitysten luomisesta ja identiteetin syntyisestä kontekstisidonnaisesti, sosiaalisesti muodostuvissa vuorovaikutustilanteissa muiden ryhmän jäsenten kanssa. (Hatch & Yanow 2003 s. 73-76)

## 2.2 Tutkimusprosessin eteneminen

Olen toiminut useita vuosia opiskelijapolitiikassa, nuorisojärjestöissä ja kunnallisissa luottamustoimissa. Näissä tehtävissä olen saanut työskennellä useamman organisaation hallituksessa, johtoryhmässä ja muissa toimissa, joiden kautta olen usein ollut tekemisissä strategioiden sekä organisaatioiden kehittämisen kanssa. Olen usein törmännyt ihmisten erilaisiin ymmärryksiin strategiatyöstä sekä suunnittelun ja käytännön toiminnan väliseen kuiluun. Ainainen haaste kaikissa organisaatioissa tuntui olevan suunnitelmien vieminen käytäntöön. Opintoissani olenkin ollut erityisen kiinnostunut juuri tämän ongelman ratkaisemisesta. Kuinka johtaa organisaatiota strategisesti siten, että voitaisiin tehdä niin sisäiset kuin ulkoiset muutospaineet huomioiden järkeviä ratkaisuja ja kaikki vielä toimisivat riittävän samansuuntaisesti tavoitteiden toteutumiseksi?

Käytäntöteoreettinen lähestyminen avasi aiemmin rationaaliseksi suunnitteluksi mieltämäni strategiakäsitystä ja toi kokonaan uuden näkökulman tarkastella organisaatioiden toimintaa. Maisteriopintoissa olenkin perehtynyt erityisesti tulkinnalliseen ja käytäntöteoreettiseen strategiatutkimukseen. Näiden oppien innoittamana päätin kohdistaa pro-gradu tutkimukseni käytäntöihin ja valita kohteeksi yrityksen, joka voisi myös hyötyä tutkimustyöni tuloksista.

Opintojeni ohella olen työskennellyt usean vuoden ajan viestinnän kehittämisen ja markkinoinnin parissa. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on ollut asiakkaani

ennen tutkimuksen aloittamista. Olin toteuttanut heille sisäisen- ja ulkoisen viestinnän työkaluja sekä markkinointisisältöjä. Viestinnänkehittämiprojektin yhteyshenkilönä toiminut henkilöstökoordinaattori mainitsi alkuvuodesta, että he ovat kokeilemassa toiminnan kehittämistä työpajatyöskentelyn avulla. Olin tuolloin aloittamassa tutkimuksen empiiristä vaihetta ja etsin sopivaa kohdeorganisaatiota tutkimuskohteeksi. Keskusteltuamme asiasta hän päätti ehdottaa toimitusjohtajalle, että tulisin mukaan työpajoihin tutkimaan prosessia.

Minulla oli tällöin jo jonkin verran kokemusta työpajojen fasilitoinnista ja kiinnostuin oitis mahdollisuudesta havainnoida työpajatoimintaa minulle täysin uudenvuoden ympäristössä; ison ja perinteikkään yrityksen keskijohdon työskentelyn parissa. Henkilöstökoordinaattori oli suunnitellut itse ohjaavansa työpajatyöskentelyä ja kaipasi siihen työhön apua ja valmennusta, jota hän ajatteli minun voivan hänelle prosessin myötä tarjota.

Tutkijan positioni on siinä mielessä erityinen, että yhteys tutkittavaan kohdeorganisaatioon on syntynyt alun perin asiakassuhteen kautta. Siispä tunsin organisaatiota jonkin verran jo entuudestaan, mutta ennen tutkimusaineiston keräämistä olin asioinut yrityksessä ainoastaan henkilöstökoordinaattorin kanssa. Tämä yhteys on kuitenkin syytä tunnistaa ja huomioida tutkijan positiota analysoidessa.

Varsinaisen tutkimusaineiston tuottamisen aloitin haastattelemalla henkilöstökoordinaattoria ja yrityksen toimitusjohtajaa tammikuussa 2014 puolistukturoidun teema-haastattelun avulla. Näillä haastatteluilla halusin selvittää syitä prosessin käynnistämiseksi sekä johdon näkemyksiä tavoitteista. Aluksi sovimme, että tarkkailen yhden ryhmän työskentelyä kolmessa työpajassa, mutta sittemmin aikataulullisista syistä päädyinkin osallistumaan kahden eri työryhmän työskentelyyn yhteensä neljässä työpajassa helmi-maaliskuun aikana. Lisäksi haastattelin yhtä toimihenkilöä, joka oli osallistunut kahteen työpajatyöskentelyyn.

Työryhmät koottiin henkilöstökoordinaattorin suorittamien henkilökohtaisten haastattelujen perusteella. Haastatteluiden tuloksista he yhdessä toimitusjohtajan kanssa

poimivat kahdeksan kehittämiskohdetta ja toimihenkilöt saivat ilmaista kiinnostuksensa minkä kehittämiskohteen työryhmätyöskentelyyn he ovat kiinnostuneita osallistumaan. Tässä tutkimuksessa toimihenkilöllä tarkoitetaan työntekijää, joka toimii esimiesasemassa yrityksen keskijohdossa. Näiden ennakkotietojen perusteella henkilöstökoordinaattori muodosti ryhmät sopien asiasta toimitusjohtajan kanssa.

Ensimmäisen työpajan oli määrä olla tammikuun lopussa, mutta pari päivää ennen työpajaa kävi ilmi, että sitä joudutaankin siirtämään usealle toimihenkilölle sattuneen päällekkäisen menon vuoksi. Yhteisen ajan löytyminen lieneekin tyypillinen haaste työpajojen järjestämisessä. Uusi aika löytyi kuitenkin jo kahden viikon päästä, joten viivästys ei aiheuttanut merkittävää haittaa kehittämistyön etenemiselle tai aineiston tuottamisen aikataululle.

Sovin työpajoihin osallistumisesta henkilöstökoordinaattorin ja toimitusjohtajan kanssa, mutta en huomannut etukäteen ottaa erikseen yhteyttä työpajoihin osallistuviin toimihenkilöihin. Luulin heidän tietävän läsnäolostani ja tutkimukseen osallistumisesta etukäteen, mutta asia tulikin esiin vasta työpajan alkaessa. Henkilöstökoordinaattori alusti tilanteen ja siinä sitten esittäydyin koko porukalle kerralla sekä kerroin tutkimuksesta ja pyysin lupaa havainnoinnin tekemiseen. Osallistujat antoivat suullisen tutkimusluvan, joten jäin seuraamaan työpajojen kulkua. Jälkikäteen mietin kyllä, että tutkimuseettisistä näkökulmista tarkasteltuna olisi ollut hyvä pyytää jokaiselta työpajoihin osallistuvalla henkilöltä lupa tutkimukseen jo ennen työpajan alkua, koska siinä vaiheessa kieltäytyminen voi tuntua hankalalta. Hieman yllättävästä alusta huolimatta koin, että minut otettiin työpajoissa hyvin vastaan eikä läsnäolostani ollut haittaa työpajatyöskentelylle.

Olen kokenut avartaviksi myös keskustelut toimitusjohtajan ja henkilöstökoordinaattorin kanssa. Koen, että he ovat kertoneet yrityksen tilanteesta, haasteista ja omista onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan minulle hyvin avoimesti. Niistä keskusteluista olen saanut arvokkaan, heidän näkökulmastaan tuotetun näkemyksen tilantees-

ta sekä organisaation toimintakulttuurista täydentämään niitä havaintoja, joita olen toimintaa seuraamalla tehnyt.

Helmikuussa työskentely aloitettiin kahden työryhmän voimin. Muut työryhmät aloittivat omat työpajansa vaiheistetusti myöhemmin. Pääsin siis seuraamaan näiden kahden “pilotti” -työryhmän työskentelyä heti alkumetreiltä lähtien. Ensimmäisissä työpajoissa toimin ainoastaan tutkijan ja tarkkailijan roolissa havainnoiden työskentelyä. Istuin samassa pöydässä osallistujien kanssa, mutta jäin kuitenkin hieman syrjään havainnoimaan tapahtumia ja kirjaamaan muistiinpanoja. Työpajan aikana otin myös valokuvia ja tallensin keskustelut äänitteelle. Tilaisuuden jälkeen keskustelin henkilöstökoordinaattorin kanssa työpajan kulusta sekä kehittämisehdotuksista työskentelyyn liittyen. Kommentoin myös henkilöstökoordinaattorin koostamaa muistiota, ennen kuin se lähetettiin osallistujille työpajan jälkeen.

Seuraaviin työpajoihin valmistauduimme yhdessä siten, että olin mukana suunnittelemassa työskentelyn aikataulutusta, sovellettavia menetelmiä ja päivän tavoitteita. Sovimme myös, että autan työpajan ohjauksessa ainakin niissä vaiheissa, kun porukka työskentelee pareittain tai pienryhmissä. Niinpä osallistuinkin kahteen seuraavaan työpajaan aktiivisemmassa roolissa toimien apuna myös työpajan ohjaamisessa.

Tutkimusprosessi eteni iteratiivisesti kevään aikana niin, että samaan aikaan kun kävin työpajoissa havainnoimassa toimintaa, perehdyin SAP-teoriaa käsittelevään kirjallisuuteen, tutkimusmetodologiaan ja analyysimenetelmiin. Tein tuolloin edelleen yritykselle myös viestinnän kehittämistä, joten olin senkin puitteissa yhteyksissä henkilöstökoordinaattorin kanssa. Muutaman kerran kuljin työpajoihin samaa matkaa toimitusjohtajan, henkilöstökoordinaattorin tai toimihenkilön kyydillä. Useamman tunnin kestäneen matkan aikana keskustelimme epävirallisesti työstä, yrityksestä, sen historiasta ja tulevaisuuden näkymistä. Vaikka nämä keskustelut eivät kuulukaan tutkimusaineistooni, voi niillä olla kuitenkin vaikutusta kokonaisymmärryksen syntymiseen, jonka kautta muodostin analyysin ja tutkimuksen johtopäätökset.



## 2.3 Tieteen etiikka ja metodologiset valinnat

Tutkimuksen tekemisessä on otettava aina huomioon myös moraaliset ja tieteen etiikkaa koskevat kysymykset. Tutkijan täytyy huomioida metodologisissa valinnoissaan eettiset näkökohdat, kuten aineiston valinta, sen kerääminen ja tutkijan vastuu esimerkiksi luottamuksellisissa haastatteluissa ovat eettistä pohdintaa vaativia seikkoja. (Rolin 2002, s. 92)

Toinen tärkeä harkinnan paikka liittyy tutkimuksen kohteena olevan ilmiön sanaston käyttöön ja käsitteellistämiseen. Aineisto ei koskaan peilaa todellisuutta puhtaasti, vaan sisältää aina tulkintaa. Ilmaisut eivät suinkaan aina ole neutraaleja, vaan niihin liittyy helposti sekä metodologisia että moraalisia valintoja. Tutkijan onkin syytä punnita, millainen empiirinen aineisto on relevantti ja millaista sanastoa hän käyttää, jotta se antaa riittävän monipuolisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. (Rolin 2002, Alvesson & Kärreman 2007)

Tutkimusasetelman arvioinnissa on myös ennakoitava hypoteesin hyväksymiseen tai hylkäämiseen liittyviä riskitekijöitä. Tutkijan on huomioitava johtopäätöksiä kirjoittaessaan, millaisia riskejä mahdollinen virhearviointi voi pitää sisällään ja millä tavalla tutkimusta saatetaan käsitellä vaikkapa julkisuudessa, jolloin mutkat vedetään suoriksi ja epävarmatkin päätelmät saatetaan uutisoida faktoina. Tästä syystä tutkijan onkin syytä johtopäätöksiä kirjoittaessaan huomioida, että myös muut kuin tutkija-ammattilaiset saavat hypoteesin tulkinnasta mahdollisimman informatiivisen ja totuudenmukaisen kuvan. (Rolin 2002, s. 95-96)

Alvesson ja Kärreman korostavat empiirisen aineiston “datan” roolia teorian testajana, haastajana ja uusien problematisointien inspiroijana. He korostavat empiirisen aineiston roolia resurssina, jonka kautta teoreettisia ideoita voidaan kehittää edelleen. Olennaista on etsiä aktiivisesti ristiriitoja vallitsevien teorioiden ja aineiston välillä. Tällöin voidaan löytää uusia havaintoja ja näkökulmia teoreettisen tiedon kehittämiseen. (Alvesson & Kärreman 2007, s. 1265-1266)

Lisäksi tutkijat kritisoivat vallitsevaa normia tutkimustulosten esitystavasta. Rationaalinen ja suoraviivainen tapa esittää tuloksia aiheuttaa heidän mukaansa ideoiden ja havaintojen häviämistä. He ehdottavatkin teorian ja datan selkeämpää yhdistämistä keskenään sekä tutkijan subjektiivisuuden vähentämistä. (Alvesson & Kärreman 2007, s. 1279)

On käyty myös keskustelua siitä ovatko tulkinnalliset tieteet tiedettä laisinkaan. On todettava, että tulkinnallinen tutkimus ei voi koskaan täyttää samoja standardeja kuin positivistinen tutkimus ja käyttää niitä normatiivisia metodeja kuin näillä tieteenaloilla käytetään. Toisaalta, siinä mielessä kun tiede on ymmärtämistä, asioiden havainnointia ja selittämistä systemaattisella tavalla, niin tulkinnallinen työ on myös tieteellistä. (Hatch & Yanow 2003 s. 79)

## **2.4 Etnometodologian erityispiirteet tutkimuksen tekemisessä**

Etnografisessa metodologiassa tunnustetaan tutkijan subjektiivisuuden olemus tutkimuksen tekemiseen ja tulkintaan luonnollisesti vaikuttavana ominaisuutena. Etnografi nähdään tutkimuksen teon välineenä, ei objektiivisena tarkkailijana. Empiirisen aineiston hankkimisessa olennaista on päättää mitä havainnoidaan, miten kirjoitetaan tai kuvataan ja mikä on tutkijan positio suhteessa tutkittaviin. Etnografisissa tutkimuksissa ei puhutakaan aineiston keräämisestä, vaan tuottamisesta, joka viittaa tutkijan aktiiviseen rooliin aineiston valintaan ja tulkintaan liittyen. Keskeistä etnografisen tutkimuksen tekemisen tavassa on reflektiivisyys, eli tutkijan toiminnan vaikutusten jatkuva reflektointi niin kentällä kuin tulosten analysoinnissakin. Toinen keskeinen etnografiaan liittyvä vaatimus on representaatio, eli tutkijaposition näkyväksi tekeminen myös lukijoille. (Paju, 2013) Tutkijan roolin ja näkökulman läpinäkyväksi tekeminen sekä jatkuva reflektointi vastaavat antropologisen tutkimusperinteen tavalla tutkimusten subjektiivisuuden kritiikkiin.

Toinen etnografisen menetelmän keskeinen piirre on tutkimuksen iteratiivinen luonne, aineiston tuottamisen ja analyysi kytkeytyvät toisiinsa jatkuvasti kehkeytyvänä prosessina. Etnografiassa datan analysointi ei siis ole erillinen vaihe tutkimuksessa,

vaan se alkaa jo tutkimuksen valmisteluvaiheessa tutkimuskysymyksen kiteyttämistä ja jatkuu läpi kirjoitusprosessin. Muodollisesti analyysi alkaa muotoutua analyttisissä huomioissa ja muistioissa, mutta epämuodollisesti se ilmentyy jo etnografian ideoissa ja aavistuksissa tutkimusprosessin aikana. (Hammersley & Atkinson 2007 s. 158)

Etnometodologian erityispiirteeksi voidaan lukea myös tutkimusaineiston monipuolisuus. Haastattelujen, havainnoinnin ja kirjallisten aineistolähteiden tuottama kuva voi olla keskenään ristiriitainenkin. Tutkijan onkin syytä kiinnittää aineistoa analysoidessaan huomiota siihen, millaisissa tilanteissa aineisto on tuotettu. Esimerkiksi haastattelutilanne voi tuottaa erityisen painokasta haastattelupuhetta, kun taas kentällä vuorovaikutus on välittömämpää. Etnografia mahdollistaa eri lähteistä tuotettujen aineistojen välisen vuoropuhelun, jonka pohjalta voi nousta esiin uudenlaisia lähestymistapoja, kysymyksiä ja oivalluksia. Useiden aineistolähteiden pohjalta on mahdollisuus saada moniulotteinen kuva tutkimuskohteesta. (Mietola 2007, 159-176)

## 3 TEOREETTINEN TAUSTA

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on ottanut vaikutteita niin kriittisen liikkeenjohdon tutkimuksen kuin yhteiskuntateorioidenkin parista. Tässä kappaleessa luodaan katsaus tulkinnalliseen strategiatutkimukseen, tarkastellaan käytänteoreettisen tutkimussuuntauksen taustoja sekä esitellään joitakin harvoja työpajatoiminnasta tehtyjä tutkimuksia.

### 3.1 Tulkinnallinen lähestymistapa strategiaan

Whittington (2006, 213) ottaa strategiaan tulkinnallisen lähestymistavan ja keskittyy havainnoimaan strategian syntymiseen vaikuttavia seikkoja. Hän jäsentää strategisen toiminnan tapahtuvan kolmella eri tasolla. Yksilötasolla strategia on jotain, mitä ihmiset tekevät. Organisaatioiden kannalta strategian taas nähdään olevan vaativaa työtä, jota johtajien täytyy johtaa. Laajemmassa kontekstissa strategiat ovat koko toimialaa läpileikkaavia jaettuja ymmärryksiä, joiden kautta toimijat kollektiivisesti muovaavat maailmaa. Tässä tutkimuksessa strategisella toiminnalla käsitetään organisaation suuntaan, toimintaan ja selviytymiseen vaikuttavat seikat.

Balogun ja Floyd (2010, 57) ovat tutkineet strategiaa kulttuurillisesta näkökulmasta. Tutkijoiden mukaan uusien strategisten aikomusten käytäntöön saattaminen vaatii vanhojen käyttäytymistapojen muuttamista ja vuorovaikutusta, eli toisin sanoen uudistusta kaipaavat kulttuuriset rutiinit, rituaalit ja ohjelmat, mukaan lukien valtarakenteet, jotka tukevat näitä käytäntöjä. Strategiakeskusteluun johtamismekanismien rinnalle on muodostunut vahva äänenpaino “pehmeiden” elementtien merkityksestä organisaation uudelleen asemoinnissa. Arvoilla, uskomuksilla, tarinoilla ja symbolisilla toimintoilla voidaan murtautua ulos jähmettyneestä tilanteesta sekä luoda ja tukea merkittävää strategista muutosta organisaatiossa. Tutkijoiden mukaan aiemmin kulttuuristen tekijöiden merkitystä ei ole tunnustettu yhtä vahvasti, mutta heidän tutkimuksensa osoittaa pehmeillä tekijöillä olevan merkittävä vaikutus muutoksen aikaansaamiseksi. (Balogun & Floyd, 2010 s. 69-72) Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa

työpajat ovat uusi toimintatapa, joten aiempaa kulttuuria tai käytänteitä niiden soveltamisesta ei juurikaan ole. Ensimmäiset työpajat ovatkin erityisen mielenkiintoisia tutkimuskohteita, kun vanha kulttuuri ja uusi toimintatapa kohtaavat.

Saku Mantere (2008) on tutkinut rooliodotusten vaikutuksia keskijohdon strategiseen toimintaan. Hänen havaintojensa mukaan keskijohdon rooliodotuksilla on sekä mahdollistavia että rajoittavia vaikutuksia strategiseen toimintaan. Hän perustaa tutkimuksensa Flaydin ja Wooldridgen tunnistamaan neljään keskijohdon rooliodotukseen; täytöntöönpanija, mukautumisen helpottaja, informaation yhdistäjä ja vaihtoehtojen puolustaja. Näiden rooliodotusten näkökulmasta Mantere on tunnistanut kahdeksan mahdollistavaa ehtoa, joiden avulla keskijohto pystyy toimimaan strategisesti omassa työssään. Hän painottaa vastavuoroista näkökulmaa, jossa keskijohdolla on vahva rooli ja oikeutus strategiseen toimintaan organisaatiossa.

Mantere on johtanut keskijohdon neljän rooliodotuksen pohjalta kahdeksan edellytystä, jotka mahdollistavat keskijohdon strategisen toiminnan; kerronta, kontekstualisointi, resurssien kohdistaminen, kunnioitus, luottamus, vastaanottavaisuus, mukaan ottaminen ja arvostelukyky. Kerronnalla Mantere tarkoittaa ylimmän johdon kykyä avata ajattelua ja johtopäätöksiä strategisten valintojen taustalla ja kontekstualisoinnilla strategian linkittämistä kunkin arkipäiväiseen työntekoon. Resurssien kohdistamisella hän viittaa riittävien resurssien järjestämiseen, jotta strategian toimeenpano on mahdollista organisaation eri tasoilla. Kunnioituksella tarkoitetaan ylimmän johdon ymmärrystä jokapäiväisen työn arvosta sisällyttää toiminta strategiaan. Luottamuksella Mantere viittaa avoimeen kommunikaatioon ja uusien ideoiden kannustamiseen. Vastaaottavaisuudella hän tarkoittaa ylimmän johdon vastauksia palautteeseen sekä kommunikointia onnistumisista ja epäonnistumisista. Mukaan ottaminen tarkoittaa sitä, että keskijohto kutsutaan ottamaan osaa strategiseen suunnitteluun. Arvostelukyvyllä viitataan tässä yhteydessä ylimmän johdon kykyyn reagoida uusiin ideoihin sekä tehdä valintaa ideoiden välillä. (Mantere 2008 s. 301-304) Tutkimuksen kohteena olevien keskijohdon toimijoiden strategista toimijuutta tarkastellaan näiden edellytysten kautta.

Laine ja Vaara (2007) ovat tutkineet strategisen kehittämisen diskursseja sekä käytäntöjä insinööri- ja konsulttiryhmässä. He ovat havainneet kolme esimerkkiä kilpailevista tavoista ymmärtää ja antaa merkityksiä strategiselle kehittämiselle. Tutkimus osoittaa kuinka yrityksen johto mobilisoi ja käyttää tarkoituksellisesti erityistä strategiapuheutta yrittäessään saada kontrollin organisaatiosta. Uusi strategiadiskurssi kommunikoiin sekä virallisia että epävirallisia kanavia käyttäen. Johdon määrittelemä strategiapuhe tuki heidän omaa statustaan strategisteina, joiden päätökset ja toimet määrittelevät organisaation tulevaisuutta. Toiminnalla on taipumus tuottaa johdon hegemoniaa, mutta samalla se voi kuitenkin laukaista keskustelua, kritiikkiä ja jopa vastarintaa.

Keskijohto vastusti tätä hegemoniaa aloittamalla oman strategiadiskurssin taktikoidakseen kiistanalaisissa tilanteissa. He loivat mahdollisuuden taktikoinnille tilanteessa, jossa yrityksen johdon strategiapuhe ei tukenut heidän kehittämistoimiaan. Kolmantena ilmiönä tutkijat havaitsivat projekti-insinöörien etäännyttävän itsensä johtokeskeisestä strategiapuheesta ylläpitääkseen asiantuntijaidentiteettinsä kasvavien paineiden keskellä. Heidän keskuudessaan havaittiin myös erilaisia näkemyksiä yrityksen päämääristä tai päätöksentekoprosessista, mutta myös vastustusta johdon hegemoniaa kohtaan. (Laine & Vaara 2007)

Tutkimus osoittaa, kuinka keskeinen rooli diskurssilla on organisaation strategisessa johtamisessa ja toiminnassa. Diskurssin rooli ei ole ainoastaan kommunikoinnissa, vaan sen rooli on keskeinen erityisesti, kun puhutaan strategiasta ja tehdään johtopäätöksiä termeistä, jotka määrittelevät rooleja sekä antavat tai jättävät antamatta strategisen toimijan identiteetin tietyille toimijoille. Analyysi näyttää hegemonisen ja ei-osallistavan näkökulman, joka harvoin johtaa innostukseen ja sitoutumiseen strategioiden toimeenpanemiseksi. Sen sijaan siitä yleensä seuraa vastustusta. Tutkijat argumentoivat myös, että toimijat vääjäämättä laajentavat diskurssia. Se on vakava ongelma mikäli se tarkoittaa tarkalleen uudelleen tuotettua hegemonista ja ei-osallistavaa näkökulmaa. Sen vuoksi tutkijat näkevätkin, että on hyviä syitä osallistua strategiointiin ja pyrkiä murtamaan perinteinen ylhäältä alas suuntautuva näkökulma strategiatyössä. Heidän mukaansa tulisi aktiivisesti etsiä keinoja osallistumiseen, jopa siinä tilanteessa, jolloin kiinnostuksen kohteet saattavat näyttää olevan ristiriidassa. (Laine & Vaara 2007, 54-55)

## 3.2 Käytäntöteoreettinen tutkimussuuntaus

Käytäntöteoreettinen tutkimussuuntaus on rantautunut liiketaloustieteisiin ja organisaatiotutkimukseen yhteiskuntatieteiden parista. Yksi käytäntöteorian oppi-isistä on ranskalainen sosiologi Pierre Bourdieu. Hänen oppinsa toivat aivan uutta näkökulmaa myös strategiatutkimukseen. Erityisesti Bourdieu korosti systemaattista näkemystä käytännöistä, joissa toimijoiden ja toimintakentän suhde toisiinsa sekä vaikutus toimintaan olivat keskiössä. Bourdieu ei määritellyt tarkkaan käsitettä ‘käytäntö’ (practice), mutta hän käytti sitä usein luokitellessaan sosiaalista elämää. Hän tarkoitti sillä yhtenäistä ihmisten tekemää toimintaa, joka konstruktivistisen tutkimusperinteen mukaisesti tulkitaan aina osana sosiaalista maailmaa. Tässä tutkimuksessa käytännön käsitettä käytetään bourdieulaisittain tarkoittaen sillä toimijoiden tekemisiä, joita tutkitaan ja tulkitaan osana sosiaalista ympäristöä. Käytännöissä heijastuvat toimijoiden henkilökohtaiset kokemukset, asema toimintakentällä, taipumukset, uskomukset ja luontainen tapa toimia. (Gomez 2010, 141-142)

Organisaatiotutkimuksessa käytäntöteoreettiset koulukunnat korostavat tiedon kontekstisidonnaisuutta. Aiempaan toimintatapaan perustuvat käytänteet sekä sosiaaliset ja kulttuurilliset toimintatavat vaikuttavat tietotaidon kasvamiseen ja ilmentymiseen. Kun tietotaito on hankittu osallistumisen tuloksena, silloin se on myös aina dynaamista ja väliaikaista. (Nicolini, Gherardi & Yanow 2003, 3) Toisin sanoen käytäntöteoreettisesta perspektiivistä katsottuna maailma ilmentyy suhteissa rakentuvana verkkona, jossa ymmärryksen luominen on jatkuva prosessi. Käytännöt ovat materiaalisia, mentaalisia, sosiaalisia ja kulttuurisia resursseja. Käytäntölähtöinen ajattelun mukaan toiminta ja tieto “sijaitsevat” aina jossain. Toiminta tapahtuu materiaalisessa, historiallisessa ja sosioekonomisessa kontekstissa, tilanteessa, jossa toimijat sijaitsevat. (Nicolini ym. 2003, 27)

Corradi ja Gherardi (2010, 265-266) ovat tutkineet sitä, kuinka käytäntöteoreettinen ajattelu sai alkunsa ja mistä käytäntöjä oikeastaan johdetaan. He viittaavat artikkelissaan Fujimuran teoriaan, jossa on havaittu kaksi keskeistä ilmiötä, jotka johtivat käy-

tännön syntymiseen. Ensimmäiseksi hän mainitsee nimeämisen, joka sisältää päämäärän identifioimisen riittävän laajasti, jotta mahdollisimman monet voivat sen sisäistää ja kokea kiinnostavaksi. Toisena hän nostaa esiin “yhteisen omimisen” eli ajatuksen siitä, että kaikki sitoutuvat yhteiseen päämäärään ja alkavat omilla toimillaan viedä organisaatiota sitä kohti parhaaksi katsomiaan keinoja soveltaen.

Ihmisten ja yhteiskuntien toimintaa tutkivassa sosiaaliteoriassa on selkeästi kaksi eri suuntausta, individualistinen ja sosiaalinen. Individualistinen suuntaus korostaa toimijoiden omaa toimintaa sivuuttaen makrotason vaikutukset toimintapuitteiden mahdollistajana ja toimintaa ohjaavina rakenteina. Sosiaalisen koulukunnan tutkijat taas keskittyvät laajempien sosiaalisten voimien ja rakenteiden tutkimiseen unohtaen mikrota-son kokonaan. Käytäntöteoreettinen lähestymistapa pyrkii huomioimaan sekä mikro-että makrotasot ja hahmottamaan näiden suhteita ja vaikutuksia toisiinsa luoden siten kokonaisvaltaisempaa kuvaa ihmisen toiminnasta. (Whittington 2006, 214-215) Strategia käytäntönä -tutkimuksen etuna on institutionaalisen näkökulman huomioiminen samalla, kun se tuo uusia teoreettisia ja metodologisia työkaluja mikrota-son toiminnan analysointiin. (Vaara & Whittington 2012, 40)

Whittington (2006, 217) toteaa, että käytännöt tuottavat tietynlaista toimintaa ja toimijoita, jotka taas toisintavat ja uudistavat käytäntöjä. Hän myös nostaa esiin strategiadiskurssin vahvistumisen ja kokonaisen strategiakonsulttien ammattikunnan, jonka toiminnalla on myös laajempia vaikutuksia toimialoihin sekä koko yhteiskuntaan.

Kiinnostus käytäntöteoreettista lähestymistapaa kohtaan on lisääntynyt etenkin nyt, kun työ ja työn tekemisen tavat ovat nopeassa muutoksessa ja niiden tutkiminen perinteisillä metodeilla olisi liian hidasta. Toinen merkittävä tekijä on ymmärrys rationaalisuuden rajallisuudesta ihmisten käyttäytymisessä. Käytäntölähtöisessä tutkimuksessa pyritäänkin yleensä löytämään epärationaalista, kognitiivista näkökulmaa ymmärrykseen. Keskeistä käytäntöteoreettiselle tutkimukselle on ymmärrys sosiaalisten, historiallisten ja rakenteiden kontekstista, jossa tietämys rakentuu. (Corradi & Gherardi 2010, s. 267)

Corradi ja Gherardi (2010, 268-269) jäsentävät käytäntöteoreettisen tutkimuksen seitsemään eri kategoriaan, jotka kaikki tarkastelevat käytäntöjä hieman eri näkökulmas-



ta. Merkittävin jakolinja kategorioiden välillä on suhtautuminen yksilö versus ryhmäkeskeiseen ajatteluun käytäntöjen luomisessa, ylläpitämisessä ja muuttamisessa. Käytäntö “empiirisenä objektina” suuntaukset suhtautuvat tarkasteluun yksilölähtöisesti nähden ihmisen tekemällä oppivaksi yksilöksi. Toisin sanoen yksilöt luovat ja muokkaavat käytänteitä arjessa. Sen sijaan käytäntöihin “tapana nähdä” ja tulkita maailmaa tutkimukset näkevät käytännöt institutionalisoituneina, yksilöiden toimintaa ja ajattelua ohjaavina rakenteina, joihin yksilöiden mahdollisuus vaikuttaa on hyvin rajallinen.

Vaara ja Whittington (2012, 1-2) jaottelevat SAP-tutkimukset kolmeen kategoriaan; strategian tekemisen käytäntöjen (practices), strategisen toiminnan (praxis) ja strategiatyöhön osallistuvien toimijoiden roolin ja identiteetin (practitioners) -tutkimuksiin. Heidän mukaansa strategiatyö tukeutuu organisatorisiin ja muihin käytäntöihin, jotka vaikuttavat sekä prosessiin että lopputuloksiin eli strategioihin. Tulkitsen tutkimukseni lukeutuvan tämän jaottelun mukaan strategian tekemisen käytäntöjen tutkimukseksi, vaikka työpajat ovat uusi toiminnan tapa kohdeorganisaatiolle, eikä niiden käyttöön ole vielä muodostunut vakiintuneita käytänteitä. Tutkin siis sitä, kuinka työpajoissa luodaan yhteistä ymmärrystä ja mitkä seikat edistävät ja mitkä haittaavat työskentelyä. Toisaalta tutkimukseni voisi myös lukeutua kuuluvaksi strategisen toiminnan tutkimukseksi, koska havainnointini kohdistuu erityisesti työpajoissa tapahtuvaan toimintaan, joka on jo osa strategian tekemistä.

Käytäntöön perustuva näkökulma korostaa oppimista siltana työskentelyn ja innovaatioiden välillä. Käytäntö erotetaan käyttäytymisestä ja toiminnasta nähden toiminta osana ryhmäkontekstia. Käytännön katsotaan olevan yksilöiden ja ryhmien koodinoituja toimia työssä, osana organisaation kontekstia. Työ- ja käytäntöpohjaiseen oppimiseen perustuva näkemys käytäntöteoriasta korostaa käytännön yhteyttä nimeilyn ja hiljaisen tiedon sekä teorian ja käytännön yhdistämisessä. Lähtökohtana nähdään ihmisen oppivan parhaiten tekemällä ja vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tätä näkökulmaa kutsutaan myös sosiaalisen oppimisen teoriaksi ja sitä voidaan soveltaa niin yksilöiden kuin organisaatioiden oppimisen perustana. (Corradi & Gherardi 2010, s. 270-272)

Tässä tutkimuksessa tarkastelen käytäntöjä ja käytännön toimintaa bourdieulaisten käytäntöteorian lähtökohdista. Erityisesti pyrin kiinnittämään huomiota työpajoissa

ilmeneviin käytäntöepisodeihin sekä havainnollistamaan sitä, kuinka strategiaa käytännössä tehdään ja millaiset seikat vaikuttavat toiminnan taustalla.

### **3.3 Työpajat strategisen kehittämisen foorumina**

Nykyaikaisissa organisaatioissa työpajatyöskentely on yleistynyt toiminnan kehittämisen ja strategisen suunnittelun foorumina. Hodgkinson kumppaneineen on tutkinut strategiatyöpajojen käytäntöjä Iso-Britanniassa sijaitsevissa yrityksissä. Heidän tutkimuksensa keskittyi selvittämään kuinka strategit kehittävät sekä muodollista että epämuodollista strategiaprosessia. Tutkijat perehtyivät erityisesti uusiin rooleihin, huomioiden myös pehmeämmät viestinnän ja yhteistyön kehittämisen roolit, joita muodollinen strategian tekeminen voi synnyttää sekä siihen ketkä varsinaisesti kuuluvat näihin keskeisiin strategisen kehittämisen toimintoihin. (Hodgkinson, Whittington & Johnson 2006, s. 480)

Tutkimuksen havaintojen mukaan strategiatyöpajoihin osallistui lähinnä ylintä johtoa. Työpajojen koettiin parantavan hyvin tiimihenkeä ja suhteita vertaisten työkavereiden kesken, mutta ei niinkään nuorempien kollegojen tai ulkoisten sidosryhmien kanssa. Johtopäätöksensä tutkijat esittävät, että työpajat ovat tärkeä strategiakäytäntö ja ne ovat institutionalisoituneet säännöllisiksi tapahtumiksi, joista voi tunnistaa monia yhteneväisyyksiä pituuden, osallistumisen ja tavoitteiden suhteen. Työpajat nähdään omana foorumina, osana kehittämisen prosessia, jonka johtoajatus on strateginen kehittäminen. Usein työpaja on myös irrottautuminen päivittäisistä rutiineista, joka mahdollistaa keskittymisen yhteiseen työskentelyyn. Strategiatyöpajat kontribuivat aiottua tai toteutunutta strategiaa organisaatiossa. Toisaalta ne voivat olla myös foorumeja ylimmälle johdolle tehdä ymmärrettäväksi uusia strategioita ja muotoilla toteutuneita strategioita. Tutkijat korostavat erityisesti strategiatyöpajojen roolia keskustelun, yhteistyön ja suhteiden rakentamisen mahdollistamisessa. (Hodgkinson ym. 2006, s.486-489)

Strategiatyössä käytetään apuna monia materiaalisia objekteja kuten tietokoneita, pöytä, tussitauluja, post-it lappuja ja taulukoita. Esineet säättävät sosiaalisesti strategian tekemistä, mutta niiden roolia on tutkittu vasta vähän. (Vaara & Whittington 2012, 40, Duffy & O'Rourke 2014, 1) Jarzabkowski, Spee ja Smets ovat tutkineet objektien käyttöä vakuutusyhtiössä, jossa he havainnoivat johtajien strategista työskentelyä. Tutkijat tunnistivat viisi käytäntöä, joissa materiaalilla oli keskeinen vaikutus strategiaseen tekemiseen; havainnollistaminen, paikallistaminen, luettelointi, analysointi ja valinta. Valokuvien avulla johtajat havainnollistivat tappioita ja vakuutuksen korvaamia korjauksia ja kartat toimivat apuna alueeseen tutustumisessa. Paperit, jotka sisältävät numeraalista informaatiota auttoivat luetteloimaan vakuutusten arvoa ja ominaisuuksia. Laskentataulukoita käytettiin numeraalisen tiedon analysointiin ja sen muuntamisessa taloudellisen sopimuksen pohjaksi. Grafiikat esittivät laskentataulukon tiedot erilaisista sopimuksista visuaalisina kuvina, joita käytettiin vertailun ja valinnan tukena. Tutkijat toteavat kuitenkin, että havainnollistavilla objekteilla ei ole pysyviä ominaisuuksia, jotka määrittäisivät niiden käyttöä vaan ne saavat merkityksiä prosessin aikana, kun niitä käytetään tietotyössä, kuten strategian tekemisessä. (Jarzabkowski et. al. 2013 s.43)

Duffyn ja O'Rourken (2014, 3-4) tuore tutkimus ylimmän johdon strategiatyöpajatyöskentelystä argumentoi, että ryhmädialogi painottuu enemmän yhteisen ymmärryksen saavuttamiseen kuin deparin voittamiseen. Siinä dialogia käsiteltiin erityisesti vuorovaikutteisena puheena, jonka tarkoitus on luoda yhteistä ymmärrystä taustalla olevista oletuksista ja käsityksistä. Avoimella tarkastelulla kaikki osapuolet voivat ymmärtää miksi ihmiset näkevät asiat niinkuin näkevät ja tulla näin paremmin ymmärretyiksi. Tämä tarjoaa pohjan rakentaa yhteistä ymmärrystä dialogilla.

Tutkimus jäsentää työpajadialogin ominaispiirteitä tuottoisan eron, vakuuttamisen, aiheen laajenemisen ja reflektiivisen tarkkailun kautta. Tuottoisan eron (productive difference) nähdään syntyvän, kun joku osallistuja tuo keskusteluun uudenlaista kontribuutiota, joka laajentaa tai ylläpitää aiempaa näkemystä. Sen sijaan tuhoisiksi luettiin sellaiset kontribuutiot, jotka romuttivat tai vähättelivät muita ilmaisuja. Vakuuttamisella (affirmation) tarkoitetaan puhekielistä tekoa, jossa annetaan merkitystä tai arvoa jonkun toisen ilmaisulle. Se voi ilmentyä monin tavoin kuten osoittamalla tark-

kaavaisuutta, etsimällä kiteytystä tai kulkemalla kohti kontribuutiota. Työpajoissa ilmenneessä vuorovaikutuksessa havaittiin useita esimerkkejä aiheen laajenemisesta (topic expansion). Esimerkiksi kirjava käsitteellistäminen ja tapa, jolla osallistujat aktiivisesti problematisoivat termejä ottaen huomioon useita erilaisia tekijöitä olivat tekijöitä, jotka toivat uusia näkökulmia alkuperäiseen aiheeseen. Rakentaessaan johdonmukaista ja yksimielisyyteen pohjaavaa näkemystä ongelmasta, osallistujien täytyy ymmärtää kaikki näkökulmat, joita jokainen omasta perspektiivistään keskusteluun tuo. Haastamalla avoimesti ja vaihtamalla näkökulmaa, voidaan paremmin auttaa löytämään yhteistä nimittäjää ongelmalle. (Duffy ja O'Rourke 2014, 8-11)

Reflektoiva tarkkailu (reflexive observation) dialogisena indikaattorina perustuu itse-tarkkailuun, eli kykyyn hahmottaa miten jäsenämme maailmaa puheessa, sekä halun haastaa omaksuttua maailmankuvaa, kun se on tarpeen. Tutkijat havaitsivat läheisen yhteyden hylättyjen olettamusten sekä halun tarkastella ja haastaa rakenteita – joita päättäjät käyttävät tulkittessaan ja ymmärtäessään maailmaa – välillä. Niinpä reflektoiva tarkkailu myös osoittaa, kuinka ryhmä kykenee hylkäämään aiemmat oletuksensa työpajan aikana. (Duffy ja O'Rourke 2014, 13-14)

Diskurssianalyysissä tuli esiin, että osallistujien dialoginen lähestymistapa mahdollisti hyvinkin erilaisten näkökulmien esiintuomisen ilman, että he kokivat tarvetta hallita tai suojella ideoitansa. Halu hylätä olettamukset ja altistaa ne kritiikille ryhmäkeskustelussa tuki tasapainoista tarkastelua aiheeseen. Tuloksena syntyi yhtenäinen näkemys kriittisesti tarkastellusta organisaation visiosta. Tämän pohdinnan johtopäätöksenä ryhmä loi uuden vision, vaikka sitä ei oltu määritelty ongelmaksi työpajan aikana. Lopulta uusi visio syntyi melko nopeasti aivan työpajan lopussa. (Duffy ja O'Rourke 2014, 15-16)

Aiemman kirjallisuuden mukaan strategiatyöpajat ovat yleensä tarkoitettu ylimmälle johdolle ja ne on suunniteltu hyvin tarkkaan etukäteen. Monesti työpajaa ohjaa ulkopuolinen fasilitaattori. Tässä tutkimuksessa kuitenkin työpajan valmistelu oli melko vähäistä ja ohjaaja tunsu tiimin jäsenet entuudestaan. Tutkimuksen kohteena olleessa työpajassa dialogia esiintyi spontaanisti ja ennalta suunnittelemattomalla tavalla. Tutkijat kritisoivatkin liian tiukasti strukturoituja menettelytapoja työpajoissa, koska he näkivät, että se voi jopa estää dialogia syntymästä. (Duffy ja O'Rourke 2014, 19-20)

Dialogi ymmärretään erityisesti vuorovaikutteisena puheena, jonka tarkoituksena on luoda yhteistä ymmärrystä taustalla olevista oletuksista ja käsityksistä. Dialogissa ei ole voittajaa tai häviäjää. (Bohm 1996, Duffyn ja O'Rourken 2014 mukaan)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Kohdeorganisaatio ja kohderyhmä

Tutkimuksen kohdeorganisaation on perinteinen vuosikymmeniä alallaan toiminut suuryritys. Yritys on kasvanut voimakkaasti 2000-luvulla ja tällä hetkellä yrityksessä työskentelee noin 280 henkilöä, joista esimiehiä on 25. Yhtiön hallitus on määritellyt yrityksen tavoittelevan kasvua, mutta sen tarkempia strategiapapereita yrityksessä ei ole tehty. Henkilöstöllä on pääosin perustason ammatillinen koulutus. Toimihenkilöiden koulutustaso vaihtelee perustasolta alempaan korkeakoulututkintoon. Tutkimukseni pääkohderyhmänä olevat toimihenkilöt toimivat esimiesasemassa organisaation eri yksiköissä, eri puolella Suomea. He tekevät päivittäisessä työssään taloudellisesti merkittäviä, yrityksen tulokseen vaikuttavia ratkaisuja. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista toimihenkilöistä on yrityksen pitkäaikaisia työntekijöitä ja kokeneita toimijoita alalla.

Yritys on pyrkinyt matalaan organisaatioon ja aiemmin yrityksen strategisia päätöksiä sekä johtamista on koordinoitu laajan johtoryhmätyöskentelyn kautta. Viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtuneen liiketoiminnan laajentumisen ja henkilöstömäärän kasvun johdosta myös organisaatioon on ollut tarvetta tehdä uudistuksia. Päätöksentekoa on pyritty viemään lähemmäksi yksiköitä purkamalla johtoryhmätyöskentely ja vahvistamalla yksiköiden toiminta- ja päätöksentekoodellytyksiä. Uudistuksen yhteydessä johtotehtäviin nimetyt henkilöt rekrytoitiin organisaation sisältä. Organisaatiomuutoksesta on nyt kulunut noin kaksi vuotta, mutta toiminta ei ole lähtenyt kehittymään kaikissa yksiköissä toivotulla tavalla. Toimitusjohtajan näkemyksen mukaan uudistus ei ollut kovin onnistunut, mutta sen avulla saavutettiin kuitenkin yleistä asioihin perehtymistä, jonka hän näki edistysaskeleena organisaation toiminnassa.

Kaksi ja puoli vuotta sitten taloon tullut henkilöstökoordinaattori on tutkimuksen kohderyhmän ainoa akateemisen koulutuksen omaava henkilö. Hän on pyrkinyt uudistamaan yrityksen toimintatapoja ja kehittämään keinoja toimihenkilöiden osallistamiseksi päätöksentekoon. Nyt pilottikokeiluna aloitetut työpajat ovat henkilöstökoordinaattorin aloitteesta virinneitä toimintatapoja.

Aiemmin strategiatutkimuksessa huomio on kiinnittynyt lähinnä ylimmän johdon toimintaan sekä korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden ja keskijohdon työhön, mutta peruspalvelua tuottavan matalammin koulutetun henkilöstön strategiatyötä ei ole vielä juurikaan tutkittu. Tämä tutkimus avaa peruspalvelua tuottavan yrityksen keskijohdossa toimivien toimihenkilöiden strategiikäytäntöjä.

## 4.2 Aineiston tuottaminen

Aloitin aineiston tuottamisen haastattelemalla ensimmäiseksi henkilöstökoordinaattoria puolistrukturoidulla teemahaastattelulla työpajojen taustoista ja tavoitteista. Olin keskustellut hänen kanssaan jo aiemmin asiasta, joten minulla oli jo jonkin verran tietoa ennakkoon. Haastattelujen avulla sain vielä lisätietoa prosessin lähtökohdista ja suunnitellusta kulusta. Henkilöstökoordinaattorin kiireisen aikataulun vuoksi tein haastattelun lounastapaamisen yhteydessä. Haastattelu kesti noin 35 minuuttia.

Samana päivänä pääsin haastattelemaan myös yrityksen toimitusjohtajaa. Haastattelu tehtiin hänen työhuoneessaan ja se oli kestoltaan 50 minuuttia. Käytin myös tähän haastatteluun puolistrukturoitua teemahaastattelurunkoa, jonka pääteemat käsittelivät yrityksen historiaa, tämän hetkistä tilannetta ja toimitusjohtajan tavoitteita työpajatyöskentelylle. Molemmat haastattelut tallensin puhelimeni sanelulaitteella ja myöhemmin litteroin ne pääpiirteittäin. En kokenut tarvetta tarkalle litteroinnille, koska haastattelujen rooli oli lähinnä tuottaa taustatietoa yrityksestä sekä näiden henkilöiden näkemyksiä kokonaistilanteen hahmottamiseksi, mutta tutkimuksen pääfokus keskittyi kuitenkin työpajojen havainnointiin.

Keväällä 2014 osallistuin yhteensä neljään työpajaan, joiden aikana tein muistiinpanoja havainnoistani ja otin valokuvia työskentelystä. Nauhoitin myös kaikki työpajat puhelimeni sanelulaitteella. Yhdessä työpajassa nauhuri ei ollutkaan mennyt päälle lounaan jälkeen, joten siitä minulla on taltiointi ainoastaan aamupäivän osalta. Työpajojen kestot lounas- ja kahvitauot mukaan lukien: ensimmäinen kahdeksan tuntia, toinen viisi, kolmas kuusi ja neljäs viisi tuntia. Siispä jo pelkästään työpajojen äänitteitä kertyi noin kaksikymmentä tuntia. Lisäksi tutkimusaineistooni oli kertynyt 30 sivua muistiinpanoja, 89 valokuvaa ja kuusi henkilöstökoordinaattorin kokoamaa PowerPoint esitystä työpajojen alustuksista ja yhteenvedoista.

Lisäksi kirjoitin vielä havaintoja ja ajatuksia tutkimuspäiväkirjaan sekä ennen että jälkeen työpajojen. Viimeisen työpajan jälkeen haastattelin vielä erään kahteen työpajaan osallistuneen toimihenkilön tullessamme yhtä matkaa takaisin toisella paikkakunnalla pidetystä tapaamisesta. Tämäkin haastattelu oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa selvitin toimihenkilön kokemuksia työpajatyöskentelystä ja työskentelyn vaikutusta hänen päivittäiseen arkeensa. Haastattelu kesti 14 minuuttia ja tallensin sen puhelimeni sanelulaitteeseen. Aineiston runsauden vuoksi päätin analyysivaiheessa kohdistaa tarkastelun ensimmäisen työryhmän kahteen työpajaan ja rajata toisen työryhmän työpajatyöskentelyn analyysin ulkopuolelle.

Työpajojen muistiinpanot ja kenttäpäiväkirjan merkinnät toimivat tärkeimpänä runkona aineistossani. Täydensin muistiinpanoja vielä jälkikäteen kuunnelllessani työpajoista tehtyjä nauhoitteita. Näin minun oli mahdollista poimia keskustelusta suoria lainauksia ja palata vielä niihin kohtiin, joiden osalta halusin täsmentää muistiinpanojani työpajan kulusta. Kun olin kuunnellut kaikki työpajanauhoitteet läpi vähintään kerran ja täydentänyt muistiinpanojani, tulostin kaikki kenttäpäiväkirjat paperille, jolloin minun oli helpompi käsitellä aineistoa ja poimia niistä havaintoja.

Haastattelumateriaalit toimivat taustoittavana aineistolähteenä ja tarjosivat samalla syvempää ymmärrystä haastateltujen henkilöiden kokemuksista ja tulkinnoista. Vaikka haastattelut eivät olleetkaan aineistoni keskeisin sisältö, ne tarjosivat tärkeää tietoa kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Erilaisten aineistolähteiden, epävirallisten keskustelujen ja kentällä vietetyn havainnoinnin johdosta minulla oli käytettävissä hyvin mo-



nipuolinen aineisto, jonka avulla pystyin hahmottamaan kokonaiskuvaa tutkimuskohteeni arjesta.

Tiedostan, että aineiston tuottamisessa oma kokemukseni työpajojen ohjaamisesta, aiemmat tietoni kohdeorganisaatiosta ja käytänteoreettisen strategiaymmärryksen näkökulma lähestymistapana ovat vaikuttaneet siihen, mitä asioita olen havainnoinut ja millaista aineistoa havainnoistani olen tuottanut. Joku muu tutkija olisi voinut tuottaa samoista tilanteista luultavasti hyvin erilaisen tutkimusaineiston. Nämä lähtökohdat huomioon ottaen pyrin kuitenkin tuottamaan tutkimuksessa mahdollisimman havainnollistavan kertomuksen yrityksen strategisesta kehittämisestä työpajatyöskentelyn avulla.

### 4.3 Analyysin eteneminen

Tuomi ja Sarajärvi (2009) kuvaavat laadullisen aineiston sisällönanalyysiä nelivaiheisen prosessin kautta; päättää mikä aineistossa on kiinnostavaa, merkitsen ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi ja rajaa kaikki muu pois, kerää merkityt asiat yhteen, luokittele, teemoita tai tyypittele ja kirjoita yhteenveto. Tämän tutkimuksen analyysi ei kuitenkaan edennyt ihan noin suoraviivaisesti, vaan syntyi monivaiheisen iteratiivisen prosessin tuloksena. Ennen empiirisen aineiston tuottamista, olin ajatellut suunnata huomioni erityisesti toimihenkilöiden kokemukseen työpajatyöskentelystä. Kenttähavainnoinnin aikana päätin kuitenkin kohdistaa havainnointini varsinaiseen toimintaan sekä siihen millaiset seikat edistävät ja mitkä kenties haittaavat työskentelyn etenemistä työpajoissa. Jo aineiston tuottamisen aikana kirjasin ylös teemoja, joiden havaitsin jollain tavalla olevan läsnä aineistossani ja vaikuttavan työskentelyyn työpajoissa. Samaan aikaan tutustuin työpajatoimintaa käsitteleviin aiempiin tutkimuksiin, joista nousi esiin muun muassa näkökulma materiaalisten objektien vaikutuksista työskentelyyn. Taustakirjallisuuden avulla peilasin tuottamaani aineistoa aiempaan tutkimustietoon aihealueesta.

Kuuntelin työpajoista tehdyt äänitteet läpi useampaan kertaan palauttaen mieleeni tilanteita myös valokuvien avulla. Täydensin kenttäpäiväkirjani havaintoja lisäämällä

suoria sitaatteja ja uusia huomioita myöhemmillä kuuntelukerroilla. Pysin löytämään aineistosta aiempaan tutkimukseen pohjautuvia teemoja, mutta myös havaintoja, jotka eivät välttämättä olleet aiemmassa tutkimuksessa nousseet esille, mutta tässä tutkimuksessa näin niillä olevan merkittävä vaikutus työpajatyöskentelyyn. Sisällölliset teemat ja niiden ilmenemisen muodot kirjasin post-it-lapuille ja ryhmittelin laput aihealueittain. Tässä vaiheessa päätin kohdistaa havaintoni ainoastaan ensimmäisen työryhmän kahteen työpajaan, koska halusin syventyä esille nousseisiin teemoihin yksityiskohtaisemmin ennemmin, kuin laajentaa tutkimusta uusilla teemoilla. Niinpä palasin vielä uudestaan näiden kahden työpajan aineistoihin ja tarkastelin aineistoa tällä kierroksella erityisesti näiden teemojen kautta etsien vahvistusta aiemmin esiin nostamilleni havainnoille. Tämän kierroksen jälkeen muodostin käsityksen siitä, mitä aiheita tulen nostamaan analyysissä esille ja pystyin muotoilemaan karkean väliotsikotason sisällysluettelon analyysiluvulle. Sen jälkeen palasin vielä takaisin aineiston pariin kirjoittaessani yksityiskohtaista kuvausta tapahtumien etenemisestä. Kuvauksen tuottamisessa yhdistelin havaintoaineistoja, valokuvia, haastatteluja sekä työpajojen PowerPoint-esityksiä kirjoittaen tapahtumien kulun tarinalliseen muotoon. Tässä vaiheessa myös muutin kaikkien tutkimushenkilöiden nimet ja häivyitin yrityksen tunnistetiedot huolehtien kuitenkin siitä, että riittävä kontekstietä käy tarinasta ilmi kokonaisuuden hahmottamiseksi lukijalle.

Kirjoittaessani analyysiä palasin vielä useaan otteeseen aiempien tutkimusten havaintoihin ja peilasin niitä omaan tutkimukseeni. Analyysin kirjoittamisen aikana johtopäätökset alkoivatkin kirkastua samaan tahtiin analyysin etenemisen kanssa. Niinpä tarinallisen kuvauksen kirjoittamisen jälkeen oli melko vaivatonta nostaa esiin keskeiset havainnot ja johtopäätökset tutkimuksen tuloksista.

## 5 TARINALLINEN KUVAUS ORGANISAATION STRATEGISESTA KEHITTÄMISESTÄ TYÖPAJATYÖSKENTELYSSÄ

Tässä luvussa esittelen havaintoaineistoni pohjalta kirjoittamani kertomuksen työpaja-toiminnasta. Pyrin kuvaamaan keskeisiä käytäntöjä, mikro-aktiviteetteja, tunnelmia ja merkityksiä, joita kenttätutkimuksessa ja haastatteluissa havaitsin. Kertomuksessa esiintyvät henkilöt ovat osittain todellisia ja osittain fiktiivisiä hahmoja, jotka ovat syntyneet tutkijan tulkintana aineistohavaintojen pohjalta. Olen havainnollistanut tilanteita kuvilla ja elävöittänyt kuvausta tarinallisilla osioilla sekä lisäämällä joukkoon suoria lainauksia keskusteluista.

### 5.1 Ensimmäinen työpaja

#### 5.1.1 Orientoituminen uudenaikaiseen työskentelytapaan

[5.00] Herätyskello pärähtää soimaan viideltä aamulla, mutta Minna on jo valmiiksi hereillä. Tuleva työpäivä jännittää häntä. Tänään on tiedossa kehittämistyöpaja, jossa Minna toimii fasilitaattorina ohjaamassa keskijohdon toimihenkilöitä löytämään ratkaisuja yrityksen kehittämiseksi yhdessä toimitusjohtajan kanssa. *“Kuinkakohan saan heidät osallistumaan ja keskustelemaan”*, hän pohtii vielä aamulla.

Minna on työskennellyt yrityksessä yli kaksi vuotta ja hän on kokeillut työpajan vetämistä aiemminkin. Silloin vastaanotto toimihenkilöiden keskuudessa ei ollut kovin hyvä ja tämä kokemus painaa mielessä vieläkin. Toisaalta, myös Minnan esimiehenä toimivan toimitusjohtajan Taiston läsnäolo jännittää. Taisto on vahva persoona, joka saattaa sanoa asioista välillä kipakastikin. Minna tietää, että Taisto ei tarkoita pahaa, mutta kokee silti reagoivansa voimakkaasti hänen mielipiteisiinsä. He ovat käyneet paljon keskusteluja yrityksen kehittämisestä ja Minna on nimenomaan halunnut Taiston osallistuvan työpajoihin, jotta päätöksiä saadaan aikaiseksi. Hän kokee kuitenkin asemansa työpajan fasilitaattorina ja työyhteisön jäsenenä hieman ristiriitaisena. Toi-

saalta Minna on todella innoissaan uudesta kehittymishaasteesta. *“Juuri tällaisia asioita hän haluan työssäni päästä tekemään!”*

Ville odottelee jo ulkona, kun Minna kurvaa pihaan muun kaupungin vielä nukkuessa. Ville hyppää kuskin paikalle ja Minna siirtyy kannettavan kanssa takapenkille valmistelevaan työpajan diaesitystä. Ville odottaa päivän työskentelyä kiinnostuneena, onhan hän itse ilmoittanut mielenkiintonsa osallistua tämän ryhmän työskentelyyn. Samaan aikaan mielessä pyörivät kuitenkin päivän työt. Kukaan ei hoida Villen hommia sillä välin, kun hän on poissa. Niinpä Ville soittaa ajomatkan aikana muutaman työpuhelun varmistaakseen, että asiat hoituvat hänen poissaollessaankin.

Muutamaa tuntia myöhemmin auto kaartaa tilausravintolan pihaan. Minna on halunnut järjestää työpajan jossain muualla kuin tavanomaisessa työympäristössä, jotta osallistujat pääsevät irtaantumaan normaalista roolistaan ja tunnelma olisi rennompaa. Vanhan tunnelmallisen rakennuksen yläkerrassa sijaitseva kokoustila on pitkä ja kaipa. Keskellä huonetta sijaitsee pitkä pöytä, jonka ympärille mahtuu parikymmentä henkilöä. Minna harppoo suoraan tilan etuosaan virittelemään PowerPoint-esitystä valkokankaalle. Ville hakee aamupalaa ja valitsee paikan pöydän keskivaiheilta. Pikkuhiljaa myös muut osallistujat saapuvat paikalle kokoontuen pöydän keskivaiheille. Taisto asettuu istumaan hieman erilleen muusta porukasta jättäytyen pöydän takaosaan seurailemaan työskentelyä.

[9.15] Minna aloittaa alustuksen päivän kulusta ja työpajatyöskentelyn luonteesta. Hän kertoo johdon kiteyttämistä muutoskohteista, jotka on poimittu Minnan syksyllä tekemien toimihenkilöiden haastattelujen pohjalta. Tämän työryhmä on valittu ensimmäiseksi, koska heidän toimintansa on erittäin keskeistä yrityksen menestymisen kannalta. Työpajan kulusta hän esittelee löyhän rungon, joka korostaa ryhmän omaa tavoitteenasetantaa sekä vastuuta muutoksen toteuttamisesta. Kutsussa työpajan kestoksi on merkitty 9-16, mutta sisältörungossa ei ole mainintaa aikataulusta. *“Minun rooli näissä pajoissa ja tässä työssä on auttaa teitä siinä ideoinnissa, auttaa teitä tuomaan niitä ajatuksia ja asioita esille. Auttaa teitä löytämään niitä asioita, konkreettisia toimenpiteitä millä me päästään eteenpäin. Se on mun rooli tässä. Teidän rooli on lähteä toteuttamaan niitä asioita.”*



**Kuva 1. Osallistujat seuraavat alustusta ensimmäisen työpajan alussa.**

Pekka pohtii esitystä kuunnellessaan, että onpa mukava, kun hekin pääsevät keskustelemaan ja ottamaan kantaa muutoksiin, eikä asiat tule vain ylhäältä ilmoitettuina päätöksinä. Hän muistelee vielä parin vuoden takaista organisaatiouudistusta, jolloin vastuita muutettiin johtoryhmän päätöksellä, mutta kaikki eivät olleet muutokseen valmiita. Pakka meni sekaisin ja heidänkin yksikössään taisteltiin isojen ongelmien kourissa. Moni asia kuitenkin ratkesi, kun istuttiin pari päivää saman pöydän ääressä ratkomassa asioita yhdessä Minnan ja Taiston kanssa. Nyt ongelmat on selätetty ja osasto toimii hyvin, ehkä jopa paremmin kuin muut tällä hetkellä. Pekka onkin toiveikas myös tämän työskentelyn osalta. Hän miettii mielessään, että hyvä kun Minna on tuonut taloon näitä uusia keskustelevia toimintatapoja, joita yrityksessä ei aiemmin ole osattu käyttää.

Kymmenkunta minuuttia kestäneen alustuksen jälkeen Minna kysyy osallistujilta heidän näkemyksiään työpajan tavoitteesta. Porukka tuijottelee mielteliäänä pöytää.

Minna aloittaa toimitusjohtajasta *“Taisto, mikä on sun päivän tavoite?”* Taisto korostaa omassa puheenvuorossaan käyttökatteen parantamista ja tuloksen tekemistä. *“Se kai se siinä on. Sen takia kai me täällä ollaan, ei kai siinä mitään muuta tavoitetta lopulta ole.”* Heikki nostaa kädet puuskaan rinnan päälle ja huokaisee. Hän tuumii itsekseen, että he tekevät tällä porukalla jo parhaansa, mitä vielä vaaditaan?

Minna kirjaa asioita fläppitaululle. Toimitusjohtajan puheenvuoron jälkeen hän kysyy jokaiselta kuudelta toimihenkilöltä erikseen heidän näkemyksiään tavoitteista. Jonne nostaa esiin roolituksen *“Selkeyttä tarvittas, mikä on kenenki työtehtävä.”* Vuoron tullessa Heikin kohdalle hän toteaa *“Tuossa jo tuliki aika paljon näitä. Voisin heittää vastapallona toimitusjohtajalle, että onko se tuloksen laskeminen vain meistä kiinni, vai onko se muualla?”* Minna kiiruhtaa korostamaan, että *“täällä ollaan hakemassa nyt yhteisesti vastauksia, ei syyllisiä”* ja jatkaa kierrosta. Kun kaikki ovat kertoneet näkemyksensä työskentelyn tavoitteesta, Minna tekee yhteenvetoa fläpille kirjaamista asioista. Hän koittaa aktivoita osallistujia sanoittamaan tavoitetta *“Jos te ytimöittäisitte nyt tämän tavoitteen, niin mikä se olisi?”* Kaikki ovat hiljaa. Hetken odotettuaan Minna alkaa itse tehdä koontia selostaen samalla, miten on keskustelua tulkinnut. Lopuksi hän vielä kysyy mitä mieltä ryhmä on fläpille kirjatusta tavoitteesta ja täsmentää, että *“haluan tehdä koonnin siksi, että te näkisitte sen ryhmänä samalla tavalla ja tiedostaisitte oman roolille siinä.”*

[9.45] Seuraavaksi Minna ohjaa työryhmää keskustelemaan asiakasodotuksista. *“Mitkä ovat asiakkaan odotukset tämän työn suhteen? Mitä asiakas odottaa teiltä?”* Jälleen huoneessa on hiljaista. Toimihenkilöt tuijottelevat pöytää ja vilkuilevat välillä valkokankaan suuntaan. Minna jatkaa kysymällä jokaiselta erikseen. Taistolla olisi kyllä sanottavaa tähänkin, mutta hän pysyy hiljaa, koska Minna on ohjeistanut häntä pidättäytymään puheenvuoroissaan, jotta muut ottaisivat enemmän kantaa. Toimihenkilöt pysyvät kuitenkin vaitonaisina. Kun keskustelu ei tunnu lähtevän käyntiin, Minna kääntyy taas Taiston puoleen. *“Haluatko sinä nostaa esiin, mitä sun mielestä asiakas odottaa?”* Toimitusjohtajan puheenvuoron jälkeen muutkin ottavat kantaa asiaan. Asiakkaiden odotuksista käydyn keskustelun jälkeen Minna pyytää Taistoa käyttämään puheenvuoron siitä, missä puitteissa ryhmä voi toimia. Taisto aloittaa lavean kuvailun toteamalla, että *“Meidän talossahan ei oo sellaisia asioita, jotka ei kaikille kuulu”*. Hän kertoo useamman minuutin juttuja asiakastilanteista ja henkilöistä de-

monstroiden tarinaa käsiään heilutellen ja höystäen sitä huumorilla. Porukka hörähtää nauruun. Minna summaa puheenvuoron sisältöä kysyen *“Taisto, onko näin, että haluat kokonaisvaltaista organisaatiomuutosta? Teidän ei tarvi nyt mieltä tätä hetkeä vaan voitte mieltä miten tätä hommaa pitäisi organisoida.”* Toimihenkilöt istuvat mielteliäinä pöydän ympärillä kuunnellen Minnan yhteenvetoa.

### 5.1.2 Keskustellen kohti yhteistä ymmärrystä

[10.00] Seuraavan työvaiheen toimeksianto on pohtia mitä hyötyä muutos toisi tullessaan. *“Mitä hyötyjä asiakkaalle, mitä hyötyä omalle työlle ja mitä hyötyä koko organisaatiolle”*, Minna luettelee ja kirjaa otsikoita fläppipapereille. Päätettiin pitää pieni tauko ja jatkaa sen jälkeen työskentelyä pareittain. Osa porukasta poistuu ulos tupakalle ja muut jäävät keskustelemaan kuulumisista kokoustilaan. Työskentelyn jatkuesa keskustelu käy verkkaisena ja osallistujat kirjaavat asioita tusseilla fläppipaperille. Hetkittäin puheenaiheet polveilevat ohi tehtävänannon. Vartin työskentelyn jälkeen Minna pyytää osallistujia esittelemään tuotoksensa. Jokainen pari käy vuorollaan kertomassa ajatuksensa työstämistään osioista. Esittelykierron jälkeen Minna vetää taas keskustelua yhteen. *“Kuten huomaatte, niin meillähän on hyvä yhteisymmärrys tästä miten tätä pitäisi hoitaa. Kuten näette, teillä se tieto on. Te tiedätte miten se pitäisi järjestää. Nyt lähdetään hahmottelemaan koko kuvaa. Tähänhän vaikuttaa moni asia.”*

[10.45] Minna esittelee taas uuden työskentelytavan ‘mind mapin’, jonka avulla hän haluaa toimihenkilöiden hahmottavan muutokseen liittyviä asioita. *“Tuodaan kaikki ajatuksen esiin kriitikittömästi, ei arveteta, ei kritisoida vielä tässä vaiheessa. ... Ideakartan ajatus on siinä, että meillä on tavoite tuolla (viittelöi kädellään fläpille). Laitetaan tavoite sinne keskelle ja mietitään mitkä kaikki asiat siihen vaikuttaa.”*

Minnan jatkaessa selostusta työskentelyn ohjeistuksesta, Ville muistelee kuulleensa ideakartasta viimeksi lukioaikoina. Sen jälkeen hänen ei ole tarvinnut sellaista käyttää. Nytkin tuntuu, että ei ole oikein sanottavaa tähän tehtävään, kun oma työ on kuitenkin hyvin itsenäistä ja erillään kollegojen hommista. Toisaalta on mielenkiintoista

nähdä mitä muut tekevät ja millaisten haasteiden kanssa siellä painitaan. Samaan aikaan mieleen hiipii kuitenkin myös huoli töiden hoitumisesta työpaikalla, kun itse on täällä pohtimassa suuria suunnitelmia.

Toimihenkilöt kokoontuvat pöydän ympärille paperin ääreen. Pekka tarttuu kynään ja alkaa kirjaamaan asioita. Mikko on aktiivinen ja luetteloii muutaman asian, myös Heikki yhtyy keskusteluun. Ville ja Jonne nostavat keskustelussa pari asiaa esiin, mutta ovat muuten hiljaisia. Tapani pyörittelee kahvikuppia käsissään ja pysyy vaitonaisena. Taisto käytti aluksi puheenvuoron, mutta seurailee muuten keskustelua rauhassa sivummalta.

Vajaan puolen tunnin työskentelyn jälkeen keskustelu alkaa tyrehtyä. Minna kysyy vielä *“tuleeko vielä jotain mieleen mikä vaikuttaa”*, varmistaakseen, että kaikki asiat on kirjattu. *“No varmaan kun pitää pienen tauon, niin sielä.. ainaki tuolla tupakkipaikalla aina pakkaa tulemaan”*, Pekka vastaa. Minna keskeyttää Pekan ja jatkaa *“joo, te voisitte pitää pienen tauon, mutta seuraavaksi niinku mietitään, on tuolla tuo kysymys: Mitkä asiat liittyvät ja vaikuttavat siihen, että tämä tulevaisuuden kuva toteutuu, eli mitä pitää ottaa huomioon?”* Taisto avaa suunsa pitkän hiljaiselon jälkeen. *“Minä en oo mittään sanonu, niin pankaa se koulutus sinne. Minä aikani ootin.” “Ei me uskallettu, ku sille pittää olla maksaja”*, Heikki puolustautuu.

[11.10] Ville on poistunut hetkeä aiemmin kokoushuoneen ulkopuolelle. Hän on käytävässä puhumassa puhelimeen, kun muut lähtevät tauolle.

[11.17] Tauon jälkeen kaikki asettuvat samoille paikoille pöydälle asetetun fläppipaperin ympärille. Minna ohjeistaa *“Jos teidän mielestä tää lista on pikkuhiljaa kattava, niin nyt teidän tarkotus on lähteä miettimään nuita kahta kysymystä, mitä se käytännössä tarkoittaa?”* Pekka jatkaa kirjurina. Hän käyttää myös ensimmäisen puheenvuoron, jossa pohtii ääneen mitä muutos tarkoittaisi konkreettisesti hänen työnsä kohdalla. Jonne, Mikko ja Heikki osallistuvat myös keskusteluun. Minna auttaa keskustelua eteenpäin esittämällä välillä lisäkysymyksiä niin suoraan henkilöille kuin yhteisesti koko porukalle suunnattuna. Myös Taisto esittää lisäkysymyksiä ja ehdotuksia miten asian voisi esimerkiksi järjestää. Ehdotukset kirvoittavat keskustelua, jossa Heikki ja Jonne tuovat esiin kriittisiä näkemyksiä Taiston heittämään ehdotukseen. Taisto ja



Minna vaativat perusteluja kritiikille *“mikä siinä on esteenä?”* Pekka kirjaa Taiston esittämän mallin ylös fläpille. Mikko pohtii mitä muutos tarkoittaisi käytännössä ja näkee myös ongelmia ehdotuksessa. Pekka osallistuu keskusteluun tulkiten Taiston ehdotusta eri tavalla kuin muut toimihenkilöt. Hän näkee siinä paljon myös positiivisia mahdollisuuksia ja selittää näkökulmaansa muille. Keskustelu jatkuu aiheen ympärillä. Taisto kannustaa toimihenkilöitä ideoimaan uusia ratkaisuja *“tässä ku ideoidaan, niin mietitään sitä vähän niinku monella tavalla”*.

Minna nostaa esiin mahdollisen ongelmatilanteen ja koittaa auttaa toimihenkilöitä ideoimaan esittämällä useita tarkentavia kysymyksiä tehtävänantoon liittyen. Taisto pitää muutaman minuutin mittaisen puheenvuoron, jossa hän esittelee konkreettisen esimerkin mahdollisuuksista, jonka muutos hänen mielestään toisi ja päättää puheenvuoronsa kysymykseen *“voisiko olla, että hoitaisimmekin sitä näin? ... Nyt en puhu enempää”*, Taisto toteaa.

Minna esittää jälleen uusia kysymyksiä keskustelun aktivoimiseksi. Seuraa puolen minuutin hiljaisuus. Minna jatkaa kyselyä. Kun toimihenkilöt ovat edelleen vaitonaisia, Taisto ottaa puheenvuoron ja taustoittaa taas erään toisen toimijan toimintatavasta. Minna pyrkii virittämään keskustelua kyselemällä, mutta keskustelu ei vain lähde käyntiin. Taisto on usein äänessä ja esittää myös kysymyksiä, mutta keskustelu jää silti vähäiseksi. Heikki esittää kriittisiä näkökohtia Taiston esittämiin ideoihin ja Pekka vetää keskustelua yhteen toimien *“sovittelijana”* erilaisten näkemysten välillä. Hän osoittaa ymmärtävänsä sekä Taiston että Heikin näkökulmia sekä selittää myös miten itse asian näkee ja kirjaa samalla asioita fläpille. 50 minuutin työskentelyn jälkeen pidetään lounastauko. Toimitusjohtaja lähtee asiakaskäynnille hoitamaan sopimusneuvotteluja samaan aikaan kun muut poistuvat ravintolatilaan lounaalle.

### **5.1.3 “Tehdään vaikka heti, kun kerrotte miten se tapahtuu”**

[12.49] Työskentelyä jatketaan lounaan jälkeen siitä mihin aiemmin jäätiin. Taisto ei ole vielä palannut asiakaskäynniltä. Muut osallistujat asettuvat istumaan samoille paikoille ja Pekka jatkaa kirjurina. Minna jatkaa lounaalla virinnyttä keskustelua yrityksen toiminnan kannalta merkittävän toiminnon uudelleenjärjestelystä. Hän johdattaa

toimihenkilöitä keskusteluun kertaamalla mihin jäätiin ennen lounasta ja esittää vielä tarkentavia kysymyksiä.

Aiemmin pääosin hiljaa pysytellyt Tapani ottaa nyt myös aktiivisemmin osaa keskusteluun, eteenkin Minnan aktivointikysymysten rohkaisemana. Hän esittää perusteltuja näkökohtia ja jonkun muun ottaessa puheenvuoron, Minna palauttaa puheenvuoron Tapanille kysymällä vielä tarkentavia tietoja siitä miten asiat tällä hetkellä on hoidetaan. Myös Pekka, Mikko ja Heikki osallistuvat keskusteluun täydentäen Tapanin puheenvuoroa. Keskustelu jatkuu verkkaisena Minnan esittämien kysymysten ohjajana. Puhutaan muun muassa muutoksen tuomista hyödyistä. Jonne ottaa esiin, että *“kyllähän se ainaki lisääs sitä tuloksetekovastuuta”*. Pienen hiljaisuuden jälkeen Minna vaatii edelleen täsmennystä käytännön vaikutuksista *“No miten se käytännössä toteutettas?”* Toimihenkilöt keskustelevalt muutoksesta henkilöiden kautta ja peilaavat erityisesti nykytilaan. Puheenvuoroissa tulee esiin monia hyötynäkökohtia, mitä uudistus voisi tuoda tullessaan, mutta konkreettisiin käytännön järjestelyihin ei tunnuta pääsevän. 15 minuutin keskustelun aikana Minna esittää kysymyksen kolmannen kerran *“Jos tehdään tämä muutos, mitä se käytännössä silloin tarkoittaa?”* Mikko ja Heikki ovat kriittisiä Minnan ehdottamaa vaihtoehdon suhteen ja Pekka yhtyy kritiikkiin. Minna kysyy vielä erikseen muiden mielipiteitä. Myös Tapani on osittain epäileväinen, mutta nostaa esiin asioita, jotka hänen mielestään muutoksessa voisivat toimia. Puheenvuoron pohjalta Minna nostaa esiin toisen vaihtoehdon *“entä jos se olisikin näin”*. Nyt myös muut toimihenkilön nostavat esiin kritiikkiä nykytilaa kohtaan ja korostavat muutoksen tuomia mahdollisuuksia. Keskustelu jatkuu positiivisessa hengessä muutoksen käytännön järjestelyjen ympärillä. Minna on kirjannut myös itse muistiinpanoja keskustelun pohjalta ja kertoo keskustelun lopuksi pääkohdat millaisia päätöksiä uudistuksen tekeminen vaatisi.

Heikki mainitsee, että *“eiköhän tuo homma ole toimitusjohtajan mietinnässä”*. Minna korostaa vielä erikseen, että *“Taisto ihan varmasti tekee päätöksiä, miten asiat sitten loppupeleissä tehdään. Mutta se ihan oikeasti odottaa niitä ajatuksia ja ideoita teiltä, jotka käytännössä konkreettisesti teette niitä asioita. Nyt kun niitä päätöksiä vain tulee annettuna.. Niinkun nytkin tässä kuullaan, että teillä ei ole tietoa jostain asioista ja niistä me koko ajan tingataan.”* ...

Pekka vetää keskustelua yhteen *“Tuli mieleen tuossa, kun äsken kävelin portaat ylös, niin.. niin on tämä asia ollu tosiaan koko ajan puheenaiheena. Minusta tuntuu, että lähdetään yhdestä liikkeelle. Otetaan nyt ensimmäisenä se ja varmasti sen jälkeen osa näistä ratkeaa itsestään ja sitte voi olla, että jää vain kaksi asiaa...”*

Minna palaa jälleen kysymyksissä konkreettisiin toimenpiteisiin ja tivaa toimihenkilöiltä *“mitä tämä tarkoittaa käytännössä?”* koputtaen samalla tussilla pöydänkanteen. Mikko keventää tunnelmaa toteamalla *“Melkein meinas mennä hymy pyllyyn, mutta ei sentäs. Sulla on tuo ase ja alkaa näyttää jo niin pelottavalta tuo meininki..”*, viitaten Minnan nousevaan äänenvoimakkuuteen vaatiessaan toimihenkilöiltä konkretiaa paperille. Porukka hörähtää nauruun.



**Kuva 2. Fasilitaattori ohjaa osallistujia kirjaamaan konkreettisia toimenpiteitä fläppipaperille.**

Minna: *“Mä olen käynyt tästä Taiston kanssa keskustelun viimeksi eilen illalla, että mä koen äärimmäisen haasteelliseksi vetää näitä ryhmiä ja mun mielestä on äärim-*

*mäisen tärkeää, että Taisto on mukana näissä ryhmissä. Haaste on siinä, että mä en saa teistä irti näitä asioita.*” Keskustelun jatkuessa Tapani ja Mikko intoutuvat kertomaan näkemyksiään ja ranskalaisia viivoja kertyy paperille. Pekka pyrkii huomioimaan kaikki esiin nostetut asiat ja kirjaamaan ne fläpille. Ville on nyt vaitonainen, mutta seuraa keskustelua tarkkaavaisesti. Pekka keventää tunnelmaa tilannekomiikalla ja Minna yhtyy mukaan vitsiin. Porukka hörähtelee nauruun.

[13.40] Pidetään 20 minuutin kahvitauko ravintolan puolella. Työskentelyn jatkuessa kahdelta Taisto on edelleen poissa. Ihmiset asettuvat taas samoille paikoille. Minna seisoo pöydän päässä ja esittää kysymyksiä, Pekka jatkaa edelleen kirjurina. Mikko ja Heikki osallistuvat aktiivisesti keskusteluun. Ville pysyttelee edelleen taustalla tarkkailijan roolissa. Jonne ja Tapani näpyttelevät välillä puhelimia. Keskusteluun otettiin uusi näkökulma, mutta työskentely ei tunnu edistyvän. Jalottelutauoista huolimatta osallistujat näyttävän väsyneiltä. Työskentely toistaa itseään ja keskustelu junnaa paikallaan.

[15.05] Jalottelutauon jälkeen siirrytään keskustelemaan toimihenkilöiden työpäivien sisällöstä ja eri yksiköiden tilanteesta. Minna kyselee asioita jokaiselta toimihenkilöltä erikseen. Pekka nostaa esiin positiivisen muutoksen, joka hänen yksikössään on tapahtunut viimeisen vuoden aikana. Minna pyytää häntä kertomaan tarkemmin millainen tilanne oli aiemmin ja millaisilla muutoksilla toimintaa on saatu kehitettyä. Pekka kertoilee kokemuksista ja Minna kannustaa häntä kirjaamaan asioita paperille.

[15.21] Taisto saapuu takaisin todeten, että koko sopimus piti neuvotella uusiksi ja siksi meni niin pitkään. Minna jatkaa keskustelua eri yksiköiden tilanteista ja kun kaikki on saatu käytyä läpi, hän alkaa esitellä yhteenvetoa päivän tuloksista. Minna tulkitsee päivän keskusteluja Pekan tekemien muistiinpanojen avulla. Taisto seuraa esittelyä ja nyökyttelee hyväksyvästi.

Tapani ihmettelee miten se muutos nyt tulkittiin. Hän oli jäänyt erilaiseen ymmärryksen keskustelun perusteella. Heikki nostaa myös esiin, että oli tehnyt erilaisen tulokinnan ehdotuksesta. Taisto toteaa myös keskusteluun *“sitä minä kans vähän ihmettelin, että sitäkö tässä tarkoitetaan”*. Minna nostaa esiin, että tässä nyt tuntuu olevan selkeä tahtotila tehdä tämä muutos ja kysyy vielä toimitusjohtajalta *“voidaanko me*

*tehdä se päätös tämän päydän ympärillä?”*, johon Taisto totetaa *“tehdään vaikka heti, kun kerrotte miten se tapahtuu”*.

Toimitusjohtaja jatkaa kyselyä mitä näillä muutoksilla tarkoitetaan. Taisto esittää tarkentavia kysymyksiä ja kyseenalaistaa esitettyjä päätösehdotuksia. Keskustelussa käy ilmi, että toimihenkilöillä oli keskenäänkin erilaisia näkemyksiä siitä, mitä hetkeä aiemmin oli sovittu. Toimitusjohtaja käyttää myös pari taustoittavaa puheenvuoroa avatakseen taustaa miten nykyiseen tilanteeseen on tultu ja mitä on tavoiteltu aiempia muutoksia tehtäessä. Mikko, Heikki, ja Pekka osallistuvat keskusteluun aktiivisesti Minnan esittäessä välillä tarkentavia kysymyksiä. Tunnin keskustelun pohjalta syntyy kaksi selkeää päätöstä toiminnan uudelleen järjestelemiseksi.

#### **5.1.4 “Nyt mun täytyy lähteä, ettei ihmiset oo kohta täällä oven takana”**

[16.20] Minna hakee edelleen konkreettisia toimenpiteitä ja pyrkii sopimaan vastuista ja aikatauluista päätösten eteenpäinviemiseksi. *“Tuota niinku huomaatte, tosi isoja juttuja on saatu aikaseksi. Se mitä mä nyt haluan teiltä vielä on se, että me ei vaan lähetä täältä et joo, näin me tehään, vaan nyt pitää ihan oikeesti miettiä se, että kuka tekee ja mitä tekee? Me ei niinku täältä.. sulla ei juna lähe ihan heti, eikä sun iltakone lähe...”* Heikki yrittää sanoa väliin *“Mulla pitäis ottaa kaks ihmistä kyytiin..”*, mutta Minna jatkaa sinnikkäästi *“Ihan oikeasti. Mitä se käytännössä nyt konkreettisesti nyt tarkoittaa? Ihan niitä käytännön juttuja, kuka tekee ja mitä tekee, koska tähän me yleensä tössätään. Nyt me niinku lähetään, että näin me tehään, mutta kukaan tässä huoneessa ei ota vastuuta, eikä kukaan tiedä mitä tekee loppupeleissä. Mutta nyt ollaan niinku siinä ydinjutussa, jotta nämä asiat lähtee etteenpäin, muuten ne jää tähän.”*

Kello lähenee puolta viittä ja Heikki vilkuilee puhelinta. Taisto avaa keskustelun, joka lähtee taas rönsyilemään vuolaasti myös muihin aiheisiin. Pari toimihenkilöä ottaa osaa keskusteluun, jossa toimitusjohtaja on eniten äänessä. Keskustelu polveilee aiheen ympärillä, mutta selkeitä konkreettisia toimenpiteitä ei saada paperille.

Minna koostaa toimenpiteistä luetteloa fläppitaululle. Keskustelun jälkeen Minna kertoo sovitut toimenpiteet *“Taisto lähtee lähestymään konsernia ja tavoitteeksi asetettiin helmikuun loppu... ja sitten se (..) meetkö Mikko sinä sitä aihetta siellä omassa työyhteisössä..”* Heikki yrittää päästä lähtemään *“minusta siinä kutsussa oli 15.30 ja mulla on kaks kyytiläistä ja nyt on 16.30 niin...”* *“Eikä ollu ku 16”* Minna kuittaa ja jatkaa yhteenvetoa. *“..ja Jonne lähtee viemään sitä keskustelua sinne Jarille..”*

[16.35] Heikki nousee ylös ja toteaa *“nyt mun täytyy lähteä, ettei ihmiset oo kohta täällä oven takana”* Ottaa takin ja lähtee. Minna huikkaa vielä kiitokset osallistumisesta.

### **5.1.5 “Olin odottavaisella mielellä, ehkä vähän jännittynytkin, mutta hyvä päivä on ollu”**

[16.45] Aloitetaan palautekierros. Minna esittää kysymyksiä osallistujille *“mitä ajatuksia tämä päivä herätti aamulla kun tulitte tänne ja mitä jäi käteen?”* Mikko aloittaa kierroksen *“aamulla oli vähän semmonen tuntu, että jotaki tämän suuntasta pitäis saada tämän päivän aikana käsiteltyä. Se, että saatiin, niin ehkä siihen vaikuttaa, että on kohtuu pieni porukka, niin pysyy tietynlainen intensiteetti... Kyllä varmasti on oikean suuntaisia päätöksiä, nyt kun vielä junamatkalla sisäistäis kaikkea.”* Pekka toteaa omassa puheenvuorossaan, että *“olin odottavaisella mielellä, ehkä vähän jännittynytkin tullessani, mutta nyt löydettiin se ensimmäinen askel muutokseen .. Hyvä päivä on ollut”*. Ville: *“aamulla mietiskelin, että kuinkahan pihalla minä tästä olen. Saihan tästä semmosta pintaraapasua mitä tuolla muualla tapahtuu.”* Taisto: *“oon helvetin hyvillään siitä, että joku sanoi, että jotain on tehty oikein”* Tapani: *“Mää vähän odottelinki tämmöistä. Kyllä nämä tilanteet on ollu mulla ajatuksissa.”* Jonne: *“Mun mielestä mun nimi nyt lukee tuolla, missä vähän salaa toivoinki, että se lukis .. Hyvä päivä.”*

Viiden jälkeen Skoda suuntaa keulan kohti kotia. Minnan olo on huojentunut, hänen tavoitteensa päivän osalta tuli täytettyä, konkreettisia päätöksiä ja toimenpiteitä saatiin sovittua. Mieltä lämmittää myös osallistujilta ja toimitusjohtajalta saadut positiiviset kommentit päivän annista. *“Tulipa hyvä mieli”*, Minna miettii mielessään.

Osallistujille toimitetaan työpajan jälkeen Minnan koostama muistio PowerPointesityksenä sekä sähköpostiin että yrityksen intranettiin, jossa se on myös muiden toimihenkilöiden nähtävillä. Esitykseen on kirjoitettu puhtaaksi ensimmäisen työpajan työstöt, jotka esitetään rinnakkain fläpeistä otettujen valokuvien kera. Dioihin on kirjattu myös sovitut päätökset ja toimenpiteet.

## 5.2 Toinen työpaja

Kuusi viikkoa myöhemmin ryhmä kokoontuu samalla paikkakunnalla ja samassa kokoustilassa kuin ensimmäiselläkin kerralla. Tällä kertaa Pekka ei päässyt paikalle, koska hänen sijaisensa on talvilomalla, mutta muuten työryhmä on kokonaisuudessaan koolla. Työskentely aloitetaan aamulla yhdeksältä ja tavoitteeksi on asetettu lopettaa työskentely yhden aikaan iltapäivästä.

### 5.2.1 *“Pittää löytää ne keinot miten sä saat astumaan tahtiin”*

[6.30] Mersu hörähtää pehmeästi käyntiin omakotitalon pihalla. Taisto on matkalla toimistolle hyvissäajoin ennen aamuruuhkaa. Tänään on palkanmaksupäivä ja toimitusjohtaja haluaa tarkistaa esimiesten toimittamat laskelmat, ennen yhdeksältä alkavaa kehittämistyöpajaa. *“Aina sieltä tuppaa joku virhe löytymään”*, hän tuumii.

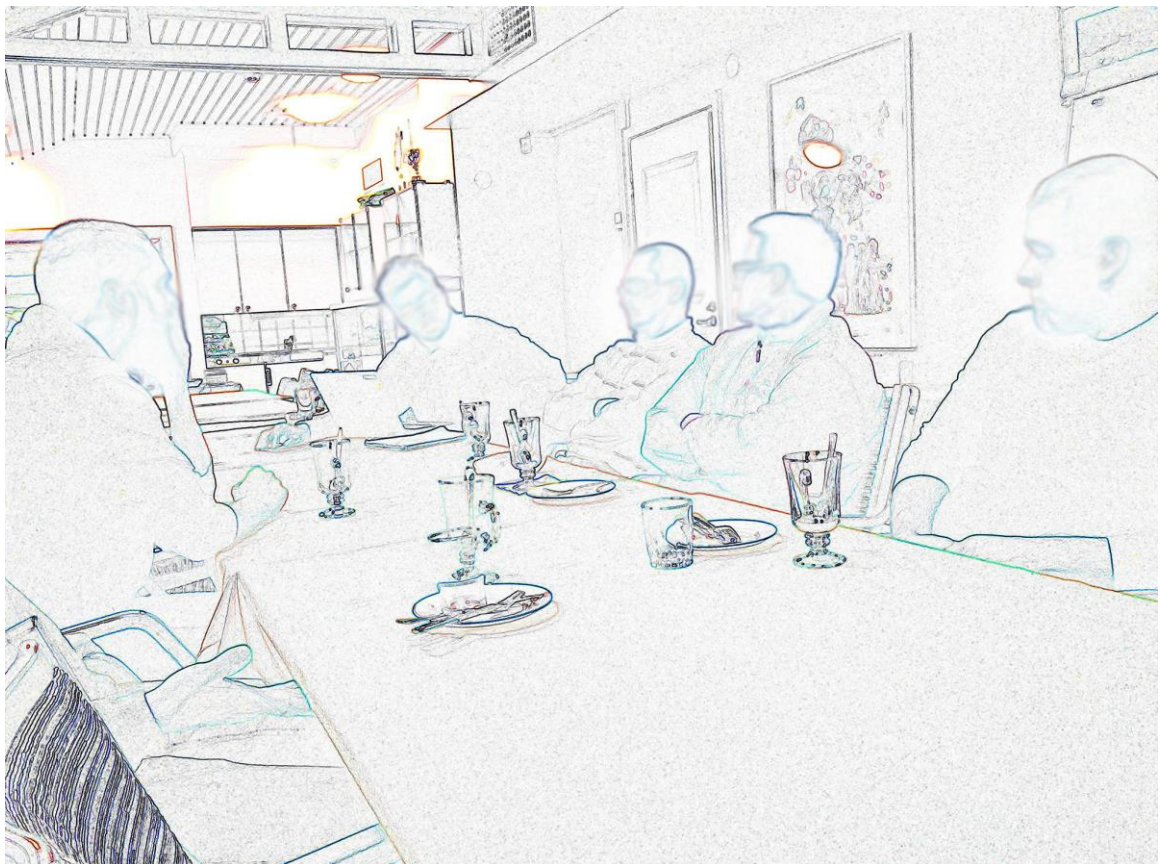
Kiristynvä kilpailu, haastava taloussuhdanne ja omistajien tulosodotukset painavat erityisesti toimitusjohtajan harteilla. Taisto on luotsannut yritystä jo toistakymmentä vuotta, kasvattanut ja tehnyt tulosta. Nyt olisi yrityksessä hyvä hetki alkaa valmistautua myös muutaman vuoden päästä hämöttävään toimitusjohtajan eläkkeelle siirtymiseen.

Matkan aikana Taisto uppoutuu ajatuksiinsa pohtimaan millaista alalla oli ennen ja muistelee hieman kaihoisesti aikoja, jolloin työntekijät toimivat itsenäisesti ja hoitivat hommansa loppuun saakka vastoinkäymisestä huolimatta. Uuden sukupolven työntekijät ovat Taiston mielestä kasvatettu tarhasta lähtien liiaksi yhteen muottiin, valmii-



seen pöytään. Myös perheen ja vapaa-ajan merkitys on kasvanut viimeisen 15 vuoden aikana. Enää työ ei ole etusijalla, kuten ennen. Muutos vaatii paljon enemmän esimiehiltä ja johtamisjärjestelmältä, johon oman haasteensa tuo myös liiketoiminnan laajentumisen myötä kasvanut henkilöstön määrä.

Taisto kokee olevansa *“vanhan liiton johtaja”*, joka sanoo asiat suoraan jos ongelmia on. Hän tunnistaa tarpeen kehittää uudentlaisia tapoja johtamiseen ja yhteisen suunnan löytymiseen. Sitähän näissä työpajoissa oikeastaan harjoitellaan. Taisto käy välillä esimiesten kanssa kiivaitakin keskusteluja asioiden hoitamisesta, mutta arvostaa porukan ammattitaitoa ja sitoutumista työhönsä. Jotenkin pitäisi pystyä auttamaan keski-johtoa uusien haasteiden edessä *“pitäis pystyä vahvistamaan niitten ihmisten johtamisvälineitä ja avata heille tätä yritys-elämää.. Minä enemmän sitä työntekijällekin avaa, että missä sä teet työtä ja mikä on se sinun oma rooli siinä, niin ei siinä sillälailla muuta tarvi... Opetellaan etenemään kohti sitä tavoitetta. Pittää löytää ne keinot miten sä saat astumaan tahtiin”*, hän pohtii.



**Kuva 3. Toimitusjohtaja kertoo näkemyksiään työpajan aikana.**



### 5.2.2 Hiljentymisen vaikeus

[9.15] Minna esittelee päivän kulkua ja edellisen kerran yhteenvetoa valkokankaalle heijastetuilta PowerPoint-dioilta. Taisto on nostanut kannettavan tietokoneen pöydälle ja uppoutuu hetkittäin klikkailemaan koneelle muiden seurattessa esitystä. Minna kertoo edellisellä kerralla tehdyt päätökset ja virittää keskustelua toimenpiteiden etenemisestä *"käydään vähän keskustelua minkälaisia fiiliksiä se viimekerta herätti ja mitä tässä välissä on tapahtunut"*. Minna pyytää jokaista erikseen vastaamaan kysymyksiin. Mikko toteaa omalla vuorollaan *"no se varmaan se (...) on vielä vaiheessa.."* Minna esittää tarkentavia kysymyksiä *"mitä siinä on tehty, miten sitä nyt hoidetaan?"* Taisto kommentoi keskusteluun kannettavan takaa *"ei siinä oo tehty mitään"*. Minna jatkaa vielä *"mitä se edellyttäs, että se toteutuu?"* Taisto ottaa vastuuta asian etenemisen hidastumisesta ja lataa odotuksia päivän työskentelylle *"no sehän toteutuu tämän päivän jälkeen, kun se sovitaan miten.. se karkas vähän... tiedottamattomuuteen, minun tiedottamattomuuteen se kaatu. Vastuu vain ei ole vielä siirtynyt. Tämä päivä pittää saada nyt purkkiin ja sitte tehään se, jos me tietään sitä hyvänä ratkasuna"*. Kierros jatkuu ja toimihenkilöt toteavat toisensa perään, että viimekerrasta jäi hyvät fiilikset. Jonne mainitsi jo odottavansa innolla uusia haasteita. Taisto aloittaa oman puheenvuoronsa toteamalla *"mullahan on kauheat odotusarvot, pakkohan meidän on jottain tehdä"* ja jatkaa kertoillen laveasti omaa analyysiään yrityksen tilanteesta ja nostaa samalla esiin myös hyviä malliesimerkkejä muiden yritysten toimintatavoista. Minna pyytää vielä täsmennystä erään Taiston esiin nostaman yrityksen hyvistä käytännöistä ja Taisto jatkaa kertomusta vielä muutaman minuutin verran.

[9.37] Minna siirtyy esittelemään toisen kehittämistyöryhmän työstöjen yhteenvetoa ja toteaa, että tämän työryhmän päätökset tulevat vaikuttamaan myös toisen työryhmän kehitystyöhön. Kukaan ei kysy eikä kommentoi suunnitelmaa, joten Minna siirtyy eteenpäin esitellen seuraavan työskentelyn toimeksiannon. *"Nyt teidän tehtävä on jokaisen vähän aikaa mieltä, mitä se (suunniteltu muutos) teidän kohdalla tarkoittaa, minkälaisia kysymyksiä teillä nousee siitä esiin, mitä se teidän mielestä pitäis olla? Ja edetään niin, että te jokainen saatte tällöisiä post-it lappuja ja jokaisen asian erikseen laitatte yhelle lapulle sitä varten, että niitä sitte pistetään näihin. Minä laitan*

*tuonne tuollaset fläpit. Tuotte ne sitte tänne ja käydään sitte yhdessä keskustelua, että mitä se tarkoittaa...*”

Porukka jää hieman epävarman oloisena pohtimaan kysymystä. Minna tarkentaa vielä tehtävänantoa kysyen henkilökohtaisesti, mitä muutos tarkoittaisi esimerkiksi Jonnen kohdalla. Jonne kommentoi asiaa ääneen ja Taisto yhtyy keskusteluun. Minna koettaa avata tehtävää listaamalla uusia kysymyksiä. Jonne kysyy vielä tarkennusta ja Taisto jatkaa taas keskustelua kertoen esimerkkejä siitä, miten asiaa voitaisiin hoitaa ja toteaa vielä lopuksi *“mulla on ihan selkeä käsitys miten se pitäis tehdä, aivan helevetin selkeä”*. Keskustelu jatkuu vielä Jonnen ja Taiston välillä hetken aikaa. Muu porukka kirjaa jo asioita lapuille Taiston jatkaessa selitystä. Minna koettaa vielä täsmentää tehtävänantoa *“..jos mietitte niitä selkeitä vastuita..”*, johon Heikki kommentoi *“tuo aina kalskahtaa tuo, ku sanot, että jos meillä ois selkeät vastuut. Kyllä minä ainaki koen, että kun menen töihin, niin otan vastuun siitä hommasta. Tuntuu, niinku me oltas ihan vastuuttomia”*. Minna tarttuu kommenttiin kysyen, *“onko vastuunjako selkeä myös muille”*. Keskustelu jatkuu Minnan ja Heikin välillä vielä hetken. Taisto liittyy myös myöhemmin keskusteluun, johon Tapani tuo uutta näkökulmaa keskusteluun kertoessaan, kuinka eräs esiin noussut ongelma hänen mielestään olisi voitu välttää. *“Nyt olet asian ytimessä”* Taisto toteaa Tapanille.

Keskustelun kuluessa Minna muotoilee kysymystä vielä uudelleen sekä pyytää osallistujia miettimään itsekseen vielä viisi minuuttia ja listaamaan asioita lapuille. Taisto ei malta olla hiljaa, vaan kertoilee jälleen näkemyksiään asiaan liittyvistä seikoista. Lopulta hiljaisuutta kestää vain pienen hetken, ennen kuin tämä työvaihe lopetetaan taukoon 10.20.

### **5.2.3 “Ei tässä kyllä paljon ole, yksinkertaisia ajatuksia”**

[10.35] Tauon jälkeen Minna pyytää jokaista tuomaan omat lappunsa seinälle kiinnitetyille fläppipapereille ja kertomaan mitä lapuissa lukee. Villellä on vain pari lappua ja hän toteaa, että *“ei tässä kyllä paljon ole, yksinkertaisia ajatuksia”*. Minna rohkaisee *“se on ihan sallittua, kaikki on sallittua”*. Mikolle lappuja on kertynyt kahdeksan ja jokaisessa lapussa on paljon tekstiä. *“Pitäskö sen olla pääesiintyjä, kun ei tuon jälkeen enää kukaan kehtaa mennä”*, Jonne toteaa ja muut naureskelevat kommentille.

Mikko esittelee tuotoksensa perusteellisesti. Hänen jälkeen myös muut toimihenkilöt esittelevät omansa vuorollaan. Viimeisenä Taisto esittelee omat lappunsa. *"Minäpä nyt kerron miten minä näen.."* Taisto esittelee pitkään ja monisanaisesti oman näemyksensä miten asiat pitäisi hoitaa liimaillen samalla lappujaseinälle. Hän myös kysyy välillä muilta voisiko asia olla näin, mutta muut eivät ota kantaa keskusteluun.

Esittelyn jälkeen Taisto palaa kannettavansa ääreen ja toteaa *"että tämä käydään nyt läpi, kun palkat pitää saada lähtemään"*. Keskustelu tuntui jumiutuvan paikalleen, kun laput oli tuotu seinälle. Minna on tehnyt omaa koontia erilliselle fläppipaperille keskustelun pohjalta. Taiston puhelee ääneen palkoista samaan aikaan, kun näpyttelee koneellaan. Minna kysyy porukalta mitä ajatuksia Taiston näkemys herättää, mutta kukaan ei vielä kommentoi. Hän jatkaa kyselyä jokaiselta yksitellen. Kenelläkään ei ole mitään erityistä lisättävää tai kritisoitavaa Taiston esitykseen. Minna esittelee oman koontinsa ja nostaa esiin kolme kehittämiskohtaa, jotka hän on jaotellut eri yksiköihin. Näiden mukaan otsikoidaan kolme fläppipaperia, joille seuraavaa työvaihetta aletaan työstää.



Kuva 4. Parityöskentelyn ohjausta 2. työpajassa

#### 5.2.4 Materiaalit avuksi ideointiin ja toimenpiteiden löytämiseen

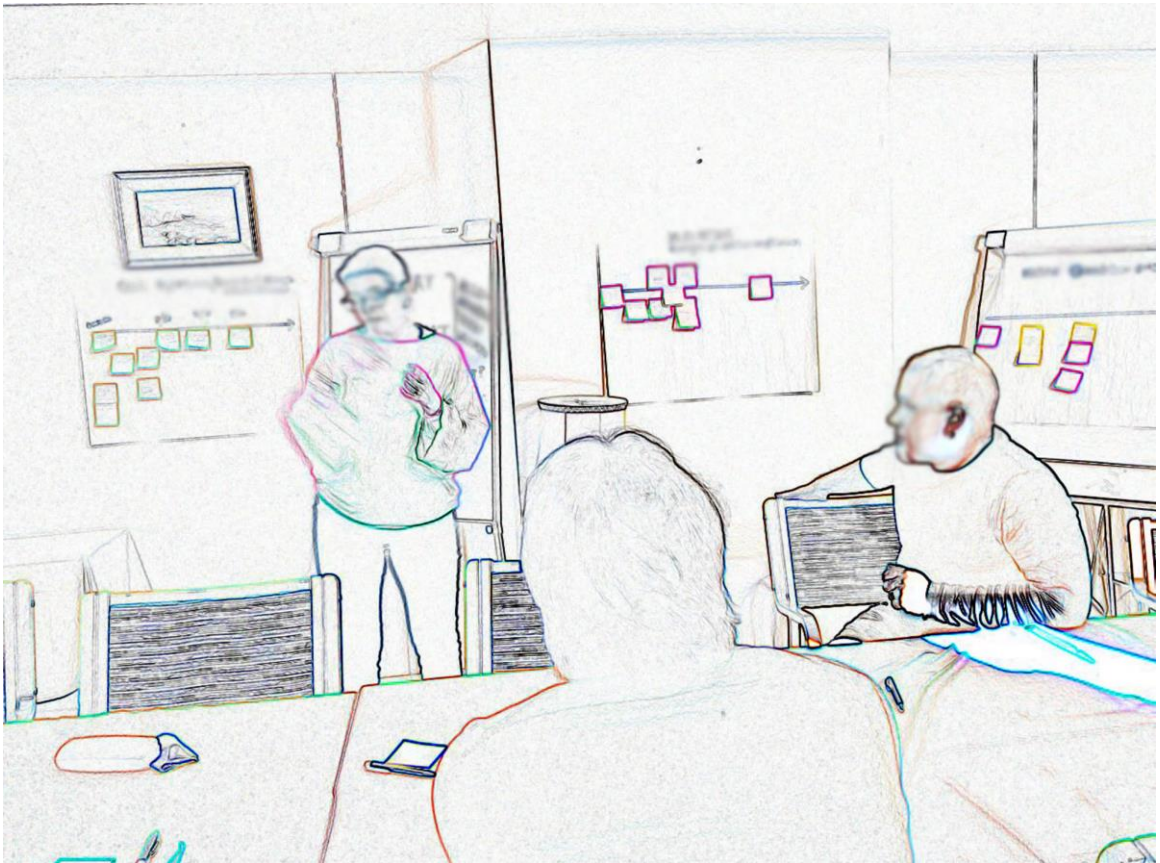
[11.25] Minna kertoo seuraavasta työvaiheesta *"Lähetään miettimään nyt niitä konkreettisia asioita, mitä tämmönen kuvio vaatis tehtäväksi. Ja nyt jokainen voi miettiä vähän niinku siitä omasta yksiköstään. ... Ihan semmosta, otetaan aikataulujanaakin tuohon paperille ja mietitään, että mitä pitää tapahtua ensimmäisen viikon aikana, mitä täytyy tapahtua seuraavan kuukauden aikana, kolmen kuukauden aikana, puolen vuoden aikana, mihin me tähdätään?"*

Porukka jaetaan kolmeen pariin, jotka alkavat työstämään oman työnsä kannalta läheisintä kehittämiskohdetta. Työskentely aloitetaan ennen lounasta ja jatkuu lounaan jälkeen. Minna istuu kuuntelemassa keskustelua ja auttaa pareja eteenpäin kysymysten kautta hakien konkreettisten vaiheiden ja toimenpiteiden kirjaamista liimalapuille. Taisto kiertää myös kommentoimassa ja kertomassa näkemyksiään jokaisen parin työpisteellä työskentelyn aikana.

[13.10] Parityöskentelyn tuloksia aletaan purkaa yhteisesti. *"Onko niitä konkreettisia toimenpiteitä helppo löytää sieltä?"* Minna kysyee ja porukka nyökyttelee varovasti. Toimihenkilöt käyvät kukin vuorollaan seinällä esittelemässä omat toimenpidesuunnitelmansa, joihin Taisto ja välillä muunkin ottavat kantaa. Minna on asettunut istumaan kannettavan tietokoneen taakse ja kirjaa toimenpiteitä suoraan valkokankaalle heijastettuun vastuutaulukkoon, joka on jaoteltu sarakkeittain "mitä, miten kuka ja milloin". Toimihenkilöt ovat nimenneet osalle toimenpiteistä vastuuhenkilöt ja määritelleet aikataulun. Niiden toimenpiteiden kohdalla, joille vastuuhenkilöä ja aikataulua ei ole vielä kirjattu, Minna osoittaa suoraan kysymyksensä jollekin toimihenkilöistä tiedustellen voisiko hän hoitaa asian ja mihin mennessä. Minna saa kirjattua taulukkoon kahdeksan toimenpidettä vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen.

[14.05] Työpaja loppuu tunnin myöhässä tavoiteaikataulusta, mutta aikaa oli kuitenkin varattu kolmeen saakka, joten kaikki pystyivät olemaan loppuun asti ja asiat saatiin päätettyä. Myöhemmin Minna toimittaa vielä yhteenvedon ja vastuutaulukon osallistujille sähköpostilla.

[kaksi kuukautta myöhemmin] Minna ja Taisto ovat käyneet henkilökohtaisia keskusteluja toimihenkilöiden kanssa uudenlaisten vastuualueiden ja toimenkuvien määrittämiseksi. Työpajoissa sovittujen päätösten ja toimenpiteiden suhteen on edetty suunnitelman mukaisesti. Minna on iloinen asioiden etenemisestä, mutta aivan kivuttomasti muutos ei kuitenkaan ole sujunut. Vaikka monet pitivät muutosta positiivisena, niin ihan kaikki eivät ole olleet tyytyväisiä toimenkuvansa muuttumiseen. Minna on kuitenkin tyytyväinen asioiden yhteiseen käsittelyyn ja porukan sitoutumiseen sovittujen toimenpiteiden edistämiseksi. Aika näyttää saadaanko niillä toivottuja taloudellisia ja työhyvinvointia edistäviä tuloksia aikaiseksi.



**Kuva 5. Yhteinen esittely kehittämistoimenpiteiden määrittelystä ja aikataulutuksesta**

## 5.3 Johtopäätökset

Tässä luvussa esittelen keskeisimmät johtopäätökset työpajatyöskentelyn analyysistä peilaten niitä aiempien tutkimusten havaintoihin. Analyysin perusteella näyttää siltä, että aiemmassa kirjallisuudessa on noussut esiin samansuuntaisia havaintoja muun muassa institutionalisoituneiden käytäntöjen ja organisaatiokulttuurin vaikutuksista toimijoiden toimintaan, keskijohdon strategisen toimijuuden edellytyksistä ja materiaalien objektien käyttämisestä strategisessa työskentelyssä.

### 5.3.1 Totuttujen toimintatapojen heijastuminen työskentelyyn

Työpajatyöskentely strategian tekemisen käytäntönä oli uusi toimintatapa kohdeorganisaatiossa. Ensimmäisten työpajojen työskentelyssä oli havaittavissa jännittyneisyyttä, varovaisuutta ottaa osaa keskusteluun sekä haasteita hiljentyä työskentelemään yksin ja konkretisoida toimenpiteitä. Työpajat olivatkin pitkälti opettelua uudelleen toimintakulttuuriin. Jännittyneisyys kävi ilmi niin havainnoissa, haastatteluista kuin työpajan lopuksi käydyssä ”fiilis” -keskustelussakin. *”Koko ajan vähän mieltii, että mitä täällä uskaltaa sanoa”*, eräs toimihenkilö totesi. Tulkitsen alun varovaisuuden, hiljentymisen ja konkretisoinnin haasteiden johtuvan organisaatiossa vallitsevasta kulttuurista, jossa tällaiseen vuorovaikutteiseen toimintatapaan ei ole totuttu. Suunnitelmia ei ole aiemmin käsitelty toimihenkilöiden kanssa yhdessä pohtien ja keskustellen porukalla, vaan organisaation toimintakulttuurille ominaista on ollut päätösten tekeminen johtotasolla ja toimihenkilöiden rooliksi on jäänyt lähinnä toimeenpanon suorittaminen ja seuranta. Nyt pilotoitu työpajatyöskentely mahdollisti toimihenkilöille aktiivisemmän roolin yrityksen strategisen suunnan ja oman toimenkuvan määrittelyssä. Toimintakulttuurin muutos ei kuitenkaan tapahtunut hetkessä. Ensimmäisissä työpajoissa näkyi selvästi perinteisen, hierarkkisen johtamiskulttuurin vaikutus toimihenkilöiden varovaisuutena ottaa kantaa keskusteluun. Balogun ja Floyd (2010 s. 69-72) ovat tutkineet strategiaa kulttuurisesta näkökulmasta ja korostavat vanhojen käytäytymistapojen muuttamista ja vuorovaikutuksen merkitystä muutoksen aikaansaamiseksi. Tutkimukseni havainnot kulttuurillisten elementtien vaikutuksesta ovat yhteneviä edellä mainittujen tutkijoiden havaintojen kanssa.

### 5.3.2 Johdon läsnäolon vaikutus työskentelyyn

Ensimmäisessä työpajassa työskentely tapahtui yhteisesti koko porukan istuessa saman pöydän ääressä. Fasilitaattorin aktiivisesta kyselemisestä huolimatta työskentelyn aikana oli usein hiljaisia hetkiä, jolloin kukaan toimihenkilöistä ei ottanut kantaa keskusteluun. Tilanne kuitenkin muuttui selvästi toimitusjohtajan poissa ollessa lounaan jälkeen. Tällöin toimihenkilöt osallistuivat keskusteluun aktiivisemmin. Myös he, jotka aiemmin olivat hiljaa, ottivat kantaa keskusteluun fasilitaattorin rohkaisemana.

Toimitusjohtajan palaaminen työpajaan oli kuitenkin merkittävä vaihe yhteisen ymmärryksen ja päätösten syntymisen kannalta. Fasilitaattorin esitellessä työskentelyn aikana syntyneet ideat, toimitusjohtaja esitti niihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Tällöin keskustelussa kävi ilmi, että myös toimihenkilöillä oli keskenään eriäviä näkemyksiä siitä, mitä juuri hetkeä aiemmin oli sovittu. Asiat käytiin vielä keskustellen läpi ja keskustelun tuloksena syntyi kaksi selkeää päätöstä toimintojen uudelleenjärjestelystä. Muutoksista pystyttiin sopimaan saman tien, kun toimitusjohtaja oli mukana keskustelussa ja samalla saatiin sovittua myös ensimmäiset askeleet muutoksen toimeenpanon edistämiseksi.

Työpajoissa käytettiin paljon aikaa toimitusjohtajan taustoittaviin puheenvuoroihin, joilla hän avasi toimihenkilöille näkemyksiään yrityksen haasteista ja mahdollisuuksista, asiakasodotuksista sekä aiempien muutosten taustoista ja konkreettisista ongelmatilanteista, joihin hän työssään törmää. Puheenvuorot olivat usein pitkiä ja polveilivat myös varsinaisen keskusteluaiheen ulkopuolelle. Välillä tuntui, että pitkät puheenvuorot hidastivat työskentelyä ja venyttivät tarpeettomasti työpajan kestoja. Toisaalta niillä oli kuitenkin tärkeä rooli johdon näkökulman avaajana ja työstettävien teemojen linkittäjänä osaksi laajempaa organisaation kehittämisen keskustelua, jonka muun muassa Mantere (2008) argumentoi luovan edellytyksiä keskijohdon strategiseen toimijuuteen.

Holmesin ja kumppaneiden mukaan (2007, 434) johtajien keskeinen rooli on luoda, ylläpitää ja kehittää organisaatiokulttuuria. Heidän mukaansa muutos johtamisessa vaikuttaa selvästi työpaikan kulttuuriin. Kohdeorganisaatiossa uutena käytäntönä työ-



pajat myös loivat uudenlaista vuorovaikutteista keskustelukulttuuria organisaatioon. Yksi keskeinen elementti jännittyneen ilmapiirin murtamisessa oli huumorin käyttö. Huumoria ilmeni sekä toimihenkilöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa kuin toimitusjohtajankin puheenvuoroissa. Viittaukset suosittuun sketsisarjaan ja tilannekomiikka työpajoissa aiheuttivat spontaaneja nauruhetkiä, jotka kevensivät tunnelmaa ja loivat hyvää ryhmähenkeä porukan kesken. Erityisesti toimitusjohtajan esiintyminen rennosti huulta heittäen vaikutti olevan ilmapiirin vapautumisen kannalta tärkeä elementti työskentelyssä. Huumorin rooli suhteessa organisaatiokulttuuriin on erityisen selvä, mikäli organisaatiokulttuuri ymmärretään dynaamisena prosessina, joka uudistuu jatkuvasti jäsentensä puheessa. Huumorin avulla voidaan muun muassa ilmaista jaettu arvoja ja uskomuksia sekä mahdollistaa erilaisten osallistujien osallistuminen ryhmän vuorovaikutukseen. (Holmes et. al. 2007, 443) Työpajojen havaintoaineiston perusteella näyttää siltä, että tämä Holmesin ja kumppaneiden havainto toteutui myös tässä työskentelyssä.

### **5.3.3 Ryhmäjaot ja materiaalien käyttäminen avuksi osallistumiseen**

Seuraavassa työpajassa työskentelyä vaiheistettiin yksilötyöskentelyyn, parityöskentelyyn ja koko ryhmän yhteiseen keskusteluun. Työskentelyn avuksi otettiin myös post-it –lappuja, joihin osallistujat kirjasivat asioita yksin ja pareittain. Seuraavassa vaiheessa laput asetettiin kaikkien nähtäville ja jokainen esitteli omat ideansa. Näin saatiin kaikkien ajatukset esiin ja keskustelusta tuli moniäänisempää, kuin edellisellä kerralla.

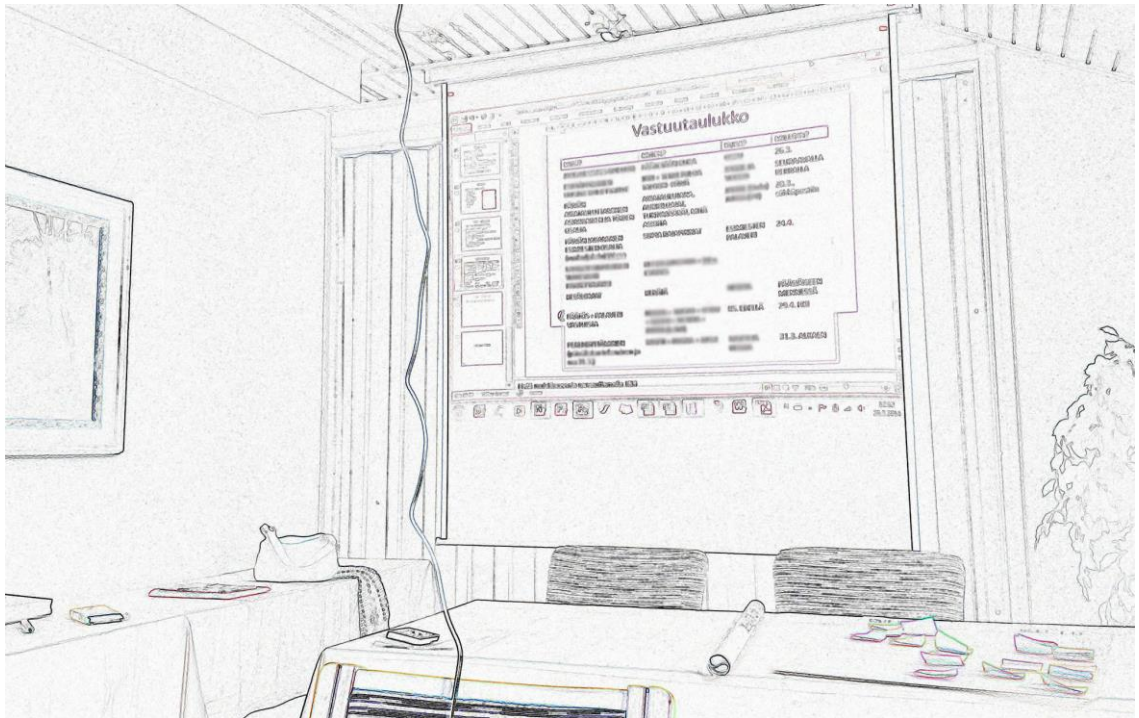
Parityöskentely toimi hyvin silloin, kun molemmilla osallistujilla oli annettavaa tehtävälle. Esimerkiksi työparina toimivien Tapani ja Heikki keskustelivat keskenään ja heidän työskentelystä syntyi monta konkreettista toimenpide-ehdotusta, joihin he saivat myös kirjattua vastuuhenkilön. Mikon ja Villen työstön kohteena oli lähinnä Mikon työtä koskeva muutos, joten Ville ei ottanut juurikaan osaa työskentelyyn. Jonne ja Taisto muodostivat kolmannen parin. Siinä työskentely painottui Taiston puheenvuoroihin, mutta muutoksen pilkkominen konkreettisiksi toimenpiteiksi tuotti ongelmia. Kaikki parit saivat kuitenkin kirjattua toimenpiteitä aikajanelle niin, että esittelyvaiheessa Minna pystyi poimimaan toimenpiteet vastuutaulukkoon ja kirjaamaan jo-



kaiselle toimenpiteelle aikataulun ja vastuuhenkilön. Näissä molemmissa työstövaiheissa fasilitaattorin rooli työskentelyn ohjauksessa konkreettisten toimenpiteiden löytämisessä ja vastuuttamisessa oli merkittävä.

Materiaalisten objektien avulla työskentelyä pystyttiin pilkkomaan pienempiin vaiheisiin ja tuotoksia jäsenettiin selkeämmin kuin ensimmäisen työpajan työskentelyssä. Nämä työstöt auttoivat konkreettisten toimenpiteiden identifioinnissa ja jäsentämisessä toteutuksen suunnittelun helpottamiseksi. Pelkän parityöskentelyn pohjalta näytti hetkittäin siltä, että konkreettiset toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja toteutusaikataulu jäävät määrittelemättä, mutta fasilitaattorin aktiivinen rooli toteutuksen selvittämisessä ja kirjaamisessa kaikkien nähtävillä vastuutaulukkoon johti siihen, että kaikille keskeisille muutoksen edistymiseen johtaville toimenpiteille saatiin vastuuhenkilö ja aikataulu kirjattua.

Materiaalien käyttö työskentelyssä oli uutta työpajaan osallistuneille ja niiden käyttö kehittyikin työpajan aikana. Työpajassa ei hyödynnetty materiaalisten objektien käyttömahdollisuuksia niin monipuolisesti kuin esimerkiksi Jarzabkowskin ja kumppaneiden (2013) tutkimuksessa, joissa materiaalien avulla muun muassa havainnollistettiin, paikallistettiin, luettelointiin, analysoitiin ja tehtiin valintoja. Näkisinkin, että materiaalien hyödyntämistä informaation havainnollistamista sekä ratkaistavien haasteiden visualisointia kehittämällä työskentelyä voisi monipuolistaa ja tehostaa.



**Kuva 6. Toisen työpajan lopuksi fasilitaattori kirjasi toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja toteutusai-  
kataulun vastuutaulukkoon.**

## 6. YHTEENVETO

Yhteenvetona voidaan todeta, että työpajat mahdollistivat osallisuutta ja lisäsivät keskustelua yrityksen strategisesta kehittämisestä. Osallistujat kokivat pääsevänsä vaikuttamaan työhönsä ja yrityksen tulevaisuuteen. Jähmeästä alusta huolimatta, työskentelyn edetessä osallistujat alkoivat ottaa kantaa ja tuoda esiin omia näkemyksiään. Keskustelujen aikana syntyi yhteinen ymmärrys tavoitetilasta sekä keinoista sinne pääsemiseksi. Työpajoissa oli havaittavissa vuorovaikutteista dialogia, jossa osallistujat olivat valmiita tarkastelemaan asioita myös muiden näkökulmasta ja laajentamaan, jopa muuttamaan omaa kantaansa keskustelun kuluessa. Tämä havainto tukee Duffyn ja O'Rourken (2014) tutkimuksen argumentointia dialogisen lähestymistavan mahdollisuuksista ongelmanratkaisuun. Heidän mukaansa avoin dialogi mahdollistaa erilaisien näkemysten esiintuomisen ilman, että osallistujat kokevat tarvetta hallita tai suojella ideoitansa. Tutkimuskohteena olevissa työpajoissa ilmeni dialogia, joka mahdollisti tasapainoisen tarkastelun ja yhteisen päämäärän luomisen osallistujien kesken.

Aikataulujen yhteensovittaminen on merkittävä haaste työpajatyöskentelyn laajemmalle käyttöönottamiselle organisaatiossa. Tämän tutkimuksen kohteena olevien työpajojen järjestäminen vaati venymistä niin johdolta kuin toimihenkilöiltäkin. Työpajoja järjestettiin työajalla sekä lauantaisin työajan ulkopuolella, jotta toimihenkilöt voitiin saada yhtä aikaa koolle. Viikolla järjestettyjen työpajojen aikana työt häirtasivat hetkittäin keskittymistä, kun asioita piti hoitaa työpajan aikanakin tuuraajan puuttessa. Työpajatyöskentelyä olisi voitu nopeuttaa tiukemmalla strukturoinnilla, jaksotetulla työskentelyllä ja aikatauluista kiinni pitämisellä. Näin työskentelyyn käytetty yhteinen aikaresurssi olisi kenties tullut hyödynnettyä tehokkaammin. Toisaalta uuteen toimintatapaan totuttelu vaati oman aikansa ja siitä syystä oli hyvä, että ensimmäisiin työpajoihin oli varattu koko päivä. Hodgkinsonin kumppaneineen (2006) on todennut, että liian tiukka strukturointi voi jopa estää dialogia syntymästä. Tämän tutkimuksen perusteella havaitsin, että strukturointi mahdollisti moniäänisen dialogin ja vei työskentelyä eteenpäin, mutta dialogin syntymiseen tarvittiin aikaa. Olennaista on tulkita

tilannetta ja sopeuttaa työpajan strukturointi sekä ohjauksen menetelmät osallistujien ja ryhmälle sopivan toimintatavan mukaan.

Toimintaympäristön nopea muutos ja uusien työntekijäskupolvien odotukset yritysten johtamiskulttuurille vaativat myös perinteisen hierarkkisen toimintakulttuurin omaavia yrityksiä uudistamaan toimintatapojaan ja kehittämään osallistavia työskentelytapoja strategiseen johtamiseen. Työpajatoiminnan pilottikokeilu on saanut positiivisen vastaanoton kohdeorganisaatiossa ja toimintatapa on otettu käyttöön myös muiden strategista kehittämistä vaativien osa-alueiden ongelmanratkaisussa. Tämä tutkimus kohdistui yhden organisaation työpajatyöskentelyyn, mutta havaintojen ja johtopäätösten voidaan olettaa ilmentävän strategisen kehittämisen käytäntöjä myös yleisemmällä tasolla. Yhdensuuntaisen ymmärryksen muodostuminen organisaatioissa on jatkuva prosessi, jonka edesauttamisessa voidaan hyödyntää työpajakäytäntöä. Tutkimus osoittaa, että kohdeorganisaatiossa työpajat mahdollistivat dialogin johdon ja toimihenkilöiden kesken ja näin ollen pienensivät kuilua strategisen suunnittelun ja toteutuksen välillä.

Strategian tekemisen käytännöt peruspalvelua tuottavan yrityksen toimihenkilöiden keskuudessa ovat toistaiseksi melko tutkimatonta maaperää akateemisen tutkimuksen saralla. Mielenkiintoisia jatkotutkimuskohteita voisi olla muun muassa strategisen toimijan identiteetin tarkastelu. Tutkimusten avulla voitaisiin ymmärtää paremmin strategisen toimijuuden muodostumista ja organisaatioiden toimintaa toimijoiden näkökulmasta.

## KUVAT

Kuva 1. Osallistujat seuraavat alustusta ensimmäisen työpajan alussa (s. 37)

Kuva 2. Fasilitaattori ohjaa osallistujia kirjaamaan konkreettisia toimenpiteitä fläppi-paperille (s. 43)

Kuva 3. Toimitusjohtaja kertoo näkemyksiään työpajan aikana (s. 48)

Kuva 4. Parityöskentelyn ohjausta 2. työpajassa (s. 51)

Kuva 5. Yhteinen esittely kehittämistoimenpiteiden määrittelystä ja aikataulutuksesta (s. 53)

Kuva 6. Toisen työpajan lopuksi fasilitaattori kirjasi toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja toteutusaikataulun valkokankaalle heijastettuun vastuutaulukkoon (s. 58)

## LÄHTEET

**Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007)** Constucting Mystery: Empirical Matters in Theory Development, Lund University, Academy of Management Review 2007 Vol. 32, No 4

**Balogun, J. & Floyd, S.W. (2010)** Breaking Out of Strategy Vectors: Reintroducing Culture, Research in Organisational Change and Development, Vol 18, 2010 Emerald Group Publishing Limited

**Corradi, G. & Gherardi, S. (2010)** Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning* 41(3) 265–283.

**Duffy, M. & O'Rourke, B. K. (2014)** Dialogue in Strategy Practice: A Discourse Analysis of a Strategy Workshop, *International Journal of Business Communication*, online version published 11 April 2014

**Gomez, M-L. (2010)** A Bourdieusian perspective on strategizing, Cambridge Handgook of Strategy as Practice, Cambridge University Press 2011

**Elo, A-L, Feldt, T. (2005)** Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena, teoksessa Työ leipälajina – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, PS-kustannus 2005

**Hammersley, M. & Atkinson, P. (2007)** Ethnography: Principles in practice, Library of Congress Cataloging in Publication Data

**Hatch, M. J. & Yanow, D. (2003)** Organization Theory as an Interpretive Science

**Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., Schwarz, M. (2006)** The Role of Strategy Workshops in Stratety Development Processes: Formality, Communication, Co-ordination and Inclusion, *Long Range Planning* 39 (2006) Elsevier

**Holmes, J., Schnurr, S., & Marra, M. (2007)** Leadership and communication: discursive evidence of a workplace culture change

**Hämäläinen, Virpi (2005).** Kielipeli nimeltä strategia. Työn Tuuli, 1, 2005

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

**Jarzabkowski, P., Spee, A. P., Smets, M. (2013)** European Management Journal 31, 41-54, 2013

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

**Mantere, S. (2008)** Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency, Journal of Management Studies 45:2 March 2008

**Mietola, R. (2007)** Etnografisesta haastattelusta etnografiseen analyysiin, Etnografia metodologiana – lähtökohtana koulutuksen tutkimus, Vastapaino 2007

**Nicolini, D., Gherardi, S., Yanow, D. (2003)** Toward a Practice-Based View of Knowing and Learning in Organizations, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

**Paju, E. (2013)** Lasten arjen ainekset. Etnogarinen tutkimus materialisuudesta, ruumiillisuudesta ja toimijuudesta päiväkodissa

**Porter, M. (2008)** The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review (Jan. 2008)

**Rolin, K. (2002)** Tieteen etiikka metodologian näkökulmasta. Teoksessa: Tutkijan eettiset valinnat. Toim. Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. Gaudeamus, Helsinki. 92-104.

**Tuomi, J. & Sarajarvi, A (2009)** Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Gummerus kirjapaino

**Vaara, E. & Whittington, R. (2012)** Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. The Academy of Management Annals. (Online article downloaded 04 April 2012)

**Whittington, R. (2006).** Completing the practice turn in strategy research. Organization Studies, 2006, 27(5), 613-634.