

PIKKA-MAARIA LAINE

Työkäytännöt strategiana – vaihtoehto strategia käytäntönä -tutkimukseen

TIIVISTELMÄ

Tässä tutkimuksessa esitän vaihtoehdon strategia käytäntönä -tutkimukseen tarkastelemalla työkäytäntöjä strategiana. Työkäytäntöjen ymmärtäminen strategiana mahdollistuu nojautumisesta mintzbergiläiseen strategiakäsitykseen ja poststrukturalistiseen käytäntökäsitykseen. Mintzbergiläisen strategiakäsityksen mukaan strategiana voidaan pitää toiminnasta syntyvää toimintamallia tai toimintatapaa, jonka mukaisesti toimien yritys on menestynyt toimintaympäristössään. Poststrukturalistisen käytäntökäsityksen mukaisesti toiminta rakentuu käytäntöjen verkostossa ja käytäntöjen luontainen logiikka tuottaa toiminnan tilanteeseen sopivaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminta rakentuu sopivaksi suhteessa historiallisiin ja kulttuurisiin toimintatapoihin, suhteessa vaihtoehtoihin toimintatapoihin sekä suhteessa jatkuvasti toiminnassa muuntuvaan käytäntöjen verkostoon. Näin strategiana voidaan tarkastella työkäytäntöjä, joiden luontainen logiikka tuottaa toiminnan sopimaan tilanteeseen siten, että organisaation voi todeta menestyneen toimintaympäristössään. Empiirisessä osuudessa olen eritellyt kansainvälisen konsultointi- ja suunnitteluyrityksen projekti-insinöörien työkäytännöiksi teknisten ratkaisujen hakemisen, yksityiskohtien hallinnan, vertaisuuden ja itsenäisen selviytymisen. Nämä työkäytännöt tuottavat strategisen toimintamallin, joka mahdollistaa sopeutumisen jatkuvasti muuttuviin asiakastilanteisiin ja toiminnan kehittymisen projektityön yhteydessä. Näissä käytännöissä rakentuneen toimintamallin puit-

Kiitän päätoimittaja Teemu Malmia ja anonyymia arvioijaa rakentavista kommentteista. Lisäksi kiitän Susan Meriläistä, Johanna Moisanderia, Anu Valtosta ja Eero Vaaraa käsikirjoitukseen sen eri vaiheissa saamistani arvokkaista kommentteista.

PIKKA-MAARIA LAINE

Lapin yliopisto • e-mail: pikka-maaria.laine@ulapland.fi

teissa asiakkaiden tarpeet ovat tulleet määritetyiksi, tunnistetuiksi ja täytetyiksi siten, että asiakkaat ovat maksaneet palvelusta ja yrityksen olemassaolon oikeutus sen markkinoilla on säilynyt. Poststruktuurilinen käytäntöteoreettinen lähestyminen ja työkäytäntöjen käsitteellistäminen strategiaksi tuo uutta teoreettista avausta strategia käytäntönä -tutkimukseen ja lisää toimijuuden paikkoja liiketoiminnan kehittämisen määrittelyyn. Myös organisaatioiden johdon ja henkilöstön näkökulmasta on tärkeää pyrkiä tunnistamaan niitä käytäntöjä, jotka osin tiedostamatta ohjaavat toimintaa ja vähentävät mahdollisuutta tietoisesti vaikuttaa toimintaan ja tilanteisiin.

Avainsanat: strategia, käytännöt, käytäntöteoria, toimijuus, valta

1. JOHDANTO

Strategia käytäntönä -tutkimus (Strategy as Practice, jatkossa sap) on noussut 2000-luvun alussa vahvaksi eurooppalaisen strategiatutkimuksen suuntaukseksi (Carter, Clegg & Kornberger 2008a; Johnson, Langley, Melin & Whittington 2007). Sap -tutkimus on eriytynyt strategiaprosessitutkimuksesta tarkastelemaan toimintaa ja käytäntöjä, joilla on vaikutusta organisaation menestymiseen toimintaympäristössään (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007; Johnson, Melin & Whittington 2003). Jarzabkowski kumppaneineen (2007) tunnustaa, että on vaikea määrittää, mikä toiminta on strategista tai mikä sitten ei sitä olisi. He näkevät yhdeksi ratkaisuksi sen, että tarkastellaan toimintaa, joka tapahtuu erityisten strategiakäytäntöjen – kuten strategisen suunnittelun, strategiat tai budjettipalavereiden tai strategiaworkshoppien – puitteissa. He kuitenkin tunnustavat tämän lähestymisen kaventavan huomion vain ennalta strategisiksi määritettyihin tapahtumisiin. Niinpä he määrittävät strategiseksi toiminnan, jolla on vaikutusta yrityksen suuntaan, selviytymiseen ja kilpailuetuun, vaikkei tämä toiminta olisikaan seurausta intentionaalisesta ja virallisesti määritetystä strategiasta. (Jarzabkowski ym. 2007; ks. myös Johnson ym. 2003.)

Empiiriset tutkimukset kohdentuvat pääosin johdon tai keskijohdon toiminnan tarkasteluun. Niissä tarkastellaan, miten ylin johto suunnittelee sitä, kuinka yrityksen tulisi toimia toimintaympäristössä menestyäkseen (esim. Hodginson, Whittington, Johnson & Schwartz 2006; Jarzabkowski & Seidl 2008; Jarzabkowski & Wilson 2002) ja kuinka keskijohto antaa erilaisia merkityksiä yrityksen toiminnalle toimintaympäristössään (esim. Balogun 2006; Balogun & Johnson 2004, 2005; Hoon 2007; Mantere 2005). Harvoissa henkilöstöä tarkastelevissa tutkimuksissa henkilöstön toimijuus määrittynyt pääosin johdon strategian toteuttajaksi siinä, kun työntekijät miettivät, kuinka ymmärtävät johdon strategian tai kuinka näkevät oman roolinsa osana kokonaisuutta (esim. Aaltonen 2007; Mantere 2005; Mantere & Vaara 2008). Koska vallitseva tutkimus kohdentuu pääosin johdon ja keskijohdon tarkasteluun, uusintuu siinä valtasuhde, jossa johdon tehtävä on suunnitella ja muiden tehtävä on toteuttaa (Carter ym. 2008a, 2008b; Ezzamel & Willmott 2008; McCabe 2009). Tämä valtasuhde määrittää myös strategiakäytännön käsitettä. Empiirisissä

tutkimuksissa huomio on kiinnitetty pääosin käytäntöihin, jotka jo lähtökohtaisesti nimetään strategisiksi käytännöiksi, kuten strategiapalaveri- tai -workshoppeihin. Näissä käytännöissä toimijuus määrittyy pääosin ylimmälle ja keskijohdolle – lisäksi nämä käytännöt määritetään strategisiksi juuri siksi, että johto on niissä toimijana.

Omassa tutkimuksessani haastan vallitsevassa strategia käytäntönä -tutkimuksessa uusintuvat valtasuhteet tarkastelemalla johdon toiminnan ja käytäntöjen sijaan työntekijöiden työkäytäntöjä ja niissä rakentuva toimintaa, joka on tuottanut yrityksen selviytymistä toimintaympäristössään. Tarkastelen työkäytäntöjä strategiana. Työkäytäntöjen ymmärtäminen strategiana mahdollistuu nojautumisesta kahteen teoreettiseen lähestymiseen, joista ensimmäinen on mintzbergiläinen strategiakäsitys (esim. Mintzberg 1994; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998) ja toinen on poststrukturalistinen käytäntökäsitys (Bourdieu 1990; Foucault 1977, 1990; Rasche & Chia 2009).

Mintzbergiläisen strategiakäsityksen mukaan strategiana voidaan pitää toiminnasta syntyvää toimintamallia tai toimintatapaa, jonka mukaisesti toimien yritys on menestynyt toimintaympäristössään (esim. Mintzberg 1994; Mintzberg ym. 1998). Toiminnasta kehkeytyvän strategian rakentumiseen ei riitä vain johdon toiminta, vaan siihen vaaditaan useita toimijoita. Tämä perustee huomion kiinnittämistä johdon lisäksi myös työntekijöiden toimintaan ja työkäytäntöihin. Työkäytäntöjen käsitteellistäminen strategiaksi on mahdollista strategia 'toimintamallina' -strategiakäsityksen puitteissa. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä argumenttini rakentamiseen. Toimintamallin ajatus pitää sisällään käsityksen jonkinlaisesta toiminnan yhteensopivuudesta, konsistenttiudesta. Mintzberg ei kuitenkaan ole tarkemmin käsitellyt sitä, mistä tämä yhteensopivuus rakentuu (Araujo & Easton 1996; Chia & Holt 2004). Sen sijaan poststrukturalistinen käytäntöteoreettinen lähestyminen mahdollistaa tämän yhteensopivuuden teoretisoinnin (Bourdieu 1990; Calás & Smircich 1991; Foucault 1977, 1990; Heiskala 2000; Martin 1990; Rasche & Chia 2009; Royle 2003).

Poststrukturalistisen käytäntökäsityksen mukaisesti toiminta rakentuu käytäntöjen verkostossa. Se rakentuu suhteessa historiallisiin ja kulttuurisiin tapoihin ajatella ja toimia, jotka ovat tilanteisesti läsnä. Näitä historiallisesti ja kulttuurisesti rakentuneita tapoja ajatella, toimia, tietää, kokea, tuntee sekä käyttää työkaluja – kuten esimerkiksi kieltä – kutsutaan käytännöiksi (Bourdieu 1990; Foucault 1977, 1990; Reckwitz 2002; Schatzki 2006; Schatzki, Knorr Cetina & von Savigny 2001). Poststrukturalistisen ajattelun mukaan tilanteessa ovat läsnä myös vaihtoehtoiset toimintatavat ja toiminnan myötä jatkuvasti muuntuva käytäntöjen verkosto. Käytäntöjä pidetään luontaisesti loogisina (Bourdieu 1990), mikä tarkoittaa sitä, että ne tuottavat toiminnan rakentumaan sopivaksi paitsi suhteessa sosiohistoriallisiin toimintatapoihin myös suhteessa tilanteisesti läsnä oleviin vaihtoehtoisiin toimintatapoihin ja suhteessa jatkuvasti toiminnassa muuntuvaan käytäntöjen verkostoon. Näin muutosta voidaan pitää sisäänrakennettuna käytäntöjen verkostoon. Sitä voidaan ajatella joustavana suhtautumisena muuttuviin tilanteisiin, sen sijaan, että se olisi

vain tietoisten toimijoiden toimesta tapahtuvaa (Bourdieu 1990; Tsoukas & Chia 2002). Argumenttini kiteytyy siihen, että työkäytäntöjen luontainen logiikka tuottaa toiminnan konsistentiksi ja tilanteeseen sopivaksi mahdollistaen yrityksen selviytymisen toimintaympäristössään. Toisin sanoen työkäytäntöjen luontainen logiikka tuottaa strategisen toimintamallin, strategian.

Tutkimukseni empiirisessä osuudessa tarkastelen kansainvälisen suunnittelu- ja konsultointiyrityksen projekti-insinöörien toimintaa ja työkäytäntöjä. Huomion kiinnittäminen kohdeorganisaatiossani juuri projekti-insinöörien työkäytäntöjen tarkasteluun on perusteltua siksi, koska niissä rakentuva toiminta on tuottanut jatkuvasti menestyksestä asiakastarpeisiin orientoitumista ja tarpeiden täyttämistä muuttuvissa projektitilanteissa. Menestyksekkääksi toiminnan määrittää se, että asiakkaat ovat olleet valmiita tästä toiminnasta maksamaan. Näin yrityksen voi todeta menestyneen kilpailussa tämän asiakastarpeen täyttämisestä. Olen jäsentänyt insinöörien toiminnasta työkäytäntöjä, jotka eivät ole niinkään ilmeisiä, kuten olisivat esimerkiksi tietokoneen käyttö, tarjouksen tekeminen tai vaikkapa palaverikäytäntö. Sen sijaan olen jäljittänyt erilaisia työhön liittyvien toimintojen taustalla olevia ajattelun ja toiminnan rakenteita, jotka ohjaavat tavoittelemaan ja haluamaan jotakin, kokemaan tietyt asiat velvoitteiksi ja arvostamaan tiettyä osaamista ja ymmärrystä asioita (esim. Schatzki 2006; Sulkunen & Törrönen 1997a). Määrittelen teknisten ratkaisujen hakemisen, vertaisuuden, yksityiskohtien hallinnan sekä itsenäisen selviytymisen käytännöissä rakentuvan sen toimintamallin, jonka puitteissa asiakkaiden tarpeet ovat tulleet määritetyiksi ja täytetyiksi siten, että asiakkaat ovat maksaneet palvelusta ja yrityksen olemassaolon oikeutus sen markkinoilla on säilynyt.

Poststrukturalistinen käytäntöteoreettinen lähestyminen ja työkäytäntöjen käsitteellistäminen strategiaksi tuo uutta teoreettista avautusta strategia käytäntönä tutkimukseen. Kun tarkastelen yliyksilöllisiä työkäytäntöjä, joissa rakentuva toiminta tuottaa organisaation tilanteeseen sopivaa toimintaa, tarjoutuu näissä käytännöissä strategisen toimijan paikkoja myös henkilöstölle. Samalla tutkimukseni vastaa sap-tutkimusta kohtaan esitettyyn kritiikkiin metodologisesta individualismista (Carter ym. 2008a, 2008b; Chia 2004; Chia & Holt 2006; Chia & MacKay 2007; Ezzamel & Willmott 2004, 2008), yksipuolisesta johdon näkökulman painottamisesta (Carter ym. 2008a, 2008b; Ezzamel & Willmott 2008; Jarzabkowski ym. 2007) ja strategian valtavaikutusten unohtamisesta (Carter ym. 2008a, 2008b; Ezzamel & Willmott 2004, 2008; McCabe 2009).

Myös organisaatioiden johdon ja henkilöstön näkökulmasta on tärkeää pyrkiä tunnistamaan niitä käytäntöjä, jotka osin tiedostamatta ohjaavat toimintaa ja vähentävät mahdollisuutta tietoisesti vaikuttaa toimintaan ja tilanteisiin. Tämä tekee ymmärrettäväksi sitä, miksi suunnitellut muutokset on usein vaikea toteuttaa. Lisäksi olisi tärkeä ymmärtää se, että liiketoiminnan kehittämistä voidaan ajatella tapahtuvan kaikkien toimesta. Jos sitä määritetään vain strategiakielen ja käytäntöjen puitteissa, kaventuvat sekä osallistumisen että innovatiivisten lopputulosten mahdollisuudet.

Etenen tarkastelemalla ensin strategiatutkimuksen mukanaan kantamia strategiakäsityksiä ja niissä rakentuvia valtasuhteita. Sitten erittelen strategia käytäntönä tutkimuksen käytäntökäsityksiä, joita pitkälti määrittää tutkimuksessa uusintuva käsitys strategiasta johdon toimintana. Sap-tutkimuksen mukanaan kantamien strategia- ja käytäntökäsitysten tarkastelu on tärkeää vallitsevien käsitysten purkamiseksi ja kontribuutioni paikan osoittamiseksi. Luvun kolme lopussa esitän poststrukturalistisen käytäntöteorian uutena lähestymisenä sap-tutkimukseen. Tämän jälkeen etenen esittelemään empiiristä kohdeyrityskontekstiani. Materiaalini ja analyysini kuvauksen jälkeen esitän empiirisen havainnollistuksen työkäytännöissä rakentuvasta toiminnasta ja toimintamallista, joka on tuottanut yrityksen selviytymistä toimintaympäristössään. Lopuksi vielä kiteytän sen, miksi tämä ajattelu olisi tärkeää huomioida osana vakiintuneempaa ymmärrystä strategiakäytännöistä ja strategian tekemisestä.

2. STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ -TUTKIMUKSEN STRATEGIAKÄSITYKSET JA VALTASUHTEET

Tässä luvussa tarkastelen strategia käytäntönä -tutkimuksen mukanaan kantamia strategiakäsityksiä ja niiden valtavaikutuksia. Strategialle on useita erilaisia määrittäjiä (esim. Mintzberg ym. 1998). Kaikissa näissä strategia rakentuu jollain tavoin määrittämään ja kuvaamaan yrityksen ja sen ympäristön välistä suhdetta ja yrityksen selviytymistä toimintaympäristössään. Klassinen kah-tiajako on ymmärrys strategiasta joko 'suunnitelmana' (Ansoff 1965; Chandler 1962) tai 'toimintana' (esim. Johnson 1987; Mintzberg 1994; Pettigrew 1985). Strategia voidaan ajatella suunnitelmaksi siitä, kuinka yrityksen tulisi asemoitua (Porter 1985) kilpailuympäristössään tai käyttää sisäisiä resurssejaan (esim. Eisenhardt & Martin 2000; Hamel & Prahalad 1994; Teece, Pisano & Shuen 1997) menestyäkseen toimintaympäristössään. 'Suunnitelma' -käsitys kutsuu pitämään normaalina valtasuhdetta, jossa johdon tehtävä on suunnitella ja päättää sekä muiden tehtävä on toteuttaa. Tämä käsitys nojautuu sellaiseen maailmankuvaan, jossa tietoa pidetään yhteismitallisena. Tällöin ajatellaan, että on löydettävissä yhteismitallisesti arvottuva paras ratkaisu. Usein ajatellaan myös, että vain johdolla ja strategia-asiantuntijoilla on osaamista tilanteen ymmärtämisen ja ratkaisun määrittämisen suhteen. Nähdään siis, että liiketoiminnan kehittämiseen on löydettävissä 'paras' strategia, jonka asiantuntijat löytävät, ja joka sitten pitää pystyä mahdollisimman muuttumattomana välittämään toisille.

Strategiaa 'suunnitelmana', 'asemoitumisena' tai 'resurssikombinaationa' korostavien näkemysten ja tutkimusten rinnalla on strategiaa toimintana korostava suuntaus. Tässä suuntauksessa korostetaan strategian syntymistä organisaation prosesseissa, toiminnan, neuvottelujen, valtataistelujen ja oppimisen myötä (esim. Burgelman 1983; Johnson 1987; Mintzberg 1994; Pettigrew 1985). Prosessitutkimuksen puitteissa kiinnitetään huomiota moniin tekijöihin ja monenlaiseen

toimintaan, joiden katsotaan vaikuttaneen erilaisiin strategioihin ja strategisiin vaiheisiin, joita organisaation toiminnasta eritellään. Erityisesti Henry Mintzberg (esim. Mintzberg & McHugh 1985; Mintzberg & Waters 1982) kumppaneineen on tutkinut, miten toiminnasta syntyvä 'toimintamalli', joka on tuottanut yrityksen selviytymistä toimintaympäristössään, syntyy useiden toimijoiden – ja myös muiden kuin johdon – toimesta. Prosessitutkimuksessa voi tunnistaa konstruktionistisesti orientoitunutta ymmärrystä siitä, mitä asioiden ja ilmiöiden oletetaan olevan. Strategiaa ei ajatella analyttisesti ja lineaarisesti rakennettavana suunnitelmana, kuten perinteisimmissä strategia-ajattelussa, vaan sitä tarkastellaan sosiaalisessa toiminnassa rakentuvana.

Strategia käytäntönä -tutkimus on puolestaan noussut strategiaprosessitutkimuksen perinteestä (Johnson ym. 2003; Johnson ym. 2007) tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin strategista toimintaa ja käytäntöjä. Strategia käytäntönä -tutkimuksen puitteissa toimintaa pidetään strategisena, jos sillä on vaikutusta yrityksen suuntaan, selviytymiseen ja kilpailuetuun (Jarzabkowski ym. 2007; Johnson ym. 2003; Johnson ym. 2007).

Strategia käytäntönä -tutkimuksissa on tunnistettavissa vieläkin vahvempaa nojautumista konstruktionistiseen maailmankuvaan kuin strategiaprosessitutkimuksessa. Strategia rakentuu tällaisessa ajattelussa paitsi tilanteisena tulkintana myös suhteessa tilanteessa läsnä oleviin sosiohistoriallisesti rakentuneisiin käsityksiin. Strategiaksi voidaan ymmärtää esimerkiksi se, mitä johtaja, työntekijä tai vaikkapa asiakas sanoo strategian olevan tai mitä esimerkiksi strategiadokumenteissa strategiaksi kirjoitetaan. Lisäksi voidaan ajatella, että esimerkiksi porterilainen strategiakäsitys (Porter 1985), jossa strategia nähdään optimaalisena asemoitumisena kilpailuympäristöön, määrittyy strategiaksi nimenomaan ja ainoastaan toimialan taloustieteeseen nojautuvan strategia-ajattelun puitteissa.

Huomioitavaa on kuitenkin se, että myös vallitseva strategia käytäntönä -tutkimus kantaa mukanaan strategia-ajattelun ja strategiatutkimuksen perinteitä sekä molempia klassisia strategiakäsityksiä. Strategia 'suunnitelmana' -käsitys kietoutuu käsitykseen strategiasta 'toimintana' ja toiminnasta syntyvänä 'toimintamallina'. 'Suunnitelma'-käsityksen ja sen myötä rakentuvan valtasuhteen esitän uusintuvan vahvasti juuri siinä, kun tutkimukset kohdentuvat tarkastelemaan johdon toimintaa ja sitä, kun johto suunnittelee, keskustelee ja antaa merkityksiä sille, kuinka organisaation tulisi toimia tulevaisuuden toimintaympäristössä menestyäkseen. Käsitystä strategiasta johdon suunnitelmana ja siinä rakentuvaa valtasuhdetta on pyritty rikkomaan sillä, että paljon tutkimuksia on kohdennettu tarkastelemaan keskijohdon toimintaa ylimmän johdon sijaan. Tulkitsevan ja konstruktionistisen maailmankuvan myötä ylimmän johdon strategian ei oleteta olevan ainut totuus tai pystyvän siirtymään muuttumattomana toisille. Sen sijaan strategian nähdään syntyvän esimerkiksi siinä, kun keskijohto (esim. Balogun 2006; Balogun & Johnson 2004, 2005; Rouleau 2005) tai muut organisaation jäsenet tulkitsevat ylimmän johdon strategioita (esim. Aaltonen 2007; Mantere 2005). 'Suunnitelma' -käsitys ja sen käsityksen mukanaan kantama

valtasuhde uusintuvat kuitenkin myös näissä tutkimuksissa siinä, kun keskijohdon tai muiden organisaation jäsenten toimijuus rakentuu tutkimuksissa pääosin ylimmän johdon käynnistämän strategiatyön puitteissa.

Sap-tutkimuksen ohjelmajulistuksissa (esim. Johnson ym. 2003; Jarzabkowski ym. 2007; Whittington 2006; 2007) strategista toimijuutta on haluttu laajentaa. Whittington (2007) kuitenkin nimeää strategisiksi toimijoiksi johdon lisäksi vain sellaiset toimijat, jotka ovat johdon yhteistyökumppaneita ja määrittävät jo lähtökohtaisesti strategia-asiantuntijoiksi, kuten strategiset suunnittelijat, strategiakonsultit, investointipankkiirit, yrityksen lakimiehet ja strategiatutkijat sekä business-koulujen gurut. Jarzabkowski kumppaneineen (2007) sen sijaan määrittää keskijohdon lisäksi myös alemman tason työntekijät tärkeiksi strategisiksi toimijoiksi. He kehittävät tarkastelemaan myös mediaa, viranomaisia, osakkeenomistajia, kuluttajia tai kansalaisjärjestöjä organisaation strategiaan vaikuttavina toimijoina (Jarzabkowski ym. 2007; Jarzabkowski & Spee 2009).

Muiden toimijoiden paitsi johdon ja keskijohdon osalta empiiristä tutkimusta on kuitenkin tehty vain vähän (Jarzabkowski & Spee 2009). Poikkeuksena ovat uusinsituatioon lähestymistä strategia käytäntönä -orientoitumiseen yhdistävät tutkimukset, joissa tarkastellaan toimialatoimien strategioiden rakentumista myös organisaation ulkopuolisten toimijoiden toimesta (esim. Lounsbury & Crumley 2007; Maguire, Phillips & Hardy 2004; Palmer & Kane 2007). Diskurssi-teoreettisissa tutkimuksissa on tarkasteltu median roolia toimialan strategioiden rakentumisessa (mm. Vaara & Tienari 2008; Vaara, Tienari & Laurila 2006). Henkilöstön toiminnasta rakentuvaa strategiaa ei kuitenkaan ole tutkimuksissa tarkasteltu Ambrosinin ja kumppaneiden (Ambrosini, Bowman & Burton-Taylor 2007) työtä lukuun ottamatta. Omassa tutkimuksessani tarkastelen henkilöstön työkäytännöissä rakentuvaa toimintaa. Nojaudun mintzbergiläiseen käsitykseen strategiasta toiminnasta kehkeytyvänä 'toimintamallina', joka tuottaa yrityksen selviytymistä toimintaympäristössään (esim. Mintzberg 1994; Mintzberg & McHugh 1985; Mintzberg & Waters 1982; Mintzberg ym. 1998). Tämä strategiakäsitys rinnastuu myös strategia käytäntönä -tutkimuksen ajatukseen strategiasta toimintana. Kohdentamalla huomioni henkilöstöön haastan kuitenkin valitsevassa strategia käytäntönä -tutkimuksessa uusintuvan valtasuhteen, joka rakentuu ymmärryksessä, jonka mukaan johdon tehtävä on suunnitella ja muiden tehtävä on toteuttaa.

3. STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ -TUTKIMUKSEN KÄYTÄNTÖKÄSITYKSET

Strategia käytäntönä -tutkimuksessa hallitsevat käytäntökäsitykset liittyvät sekä tutkimuksen mukanaan kantamaan vahvaan ymmärrykseen strategiasta johdon tehtävänä että kahteen erilaiseen lähtökohtaan, joista tunnistan tutkimuksen kumpuavan. Ensimmäisenä lähtökohtana näen tutkijoiden halun tarkastella yksityiskohtaisemmin prosessitutkijoiden jäsentämien strategisten prosessien ja vaiheiden 'sisälle jäävää' toimintaa, mikroaktiviteetteja, joista kaiken arvonmuodostuksen,

kuten tuloksellisuuden ja kilpailuedun nähdään syntyvän (Jarzabkowski 2005; Johnson ym. 2003). Kun prosessitutkimuksessa on tarkasteltu muutoksen prosesseja kokonaisvaltaisesti ja koko organisaation tasolla, sap-tutkimuksessa pyritään tarkemmin erittelemään sitä, mistä toiminnoista ja käytännöistä nämä prosessit muodostuvat ja mikä on eri toimijoiden rooli prosesseissa. Sap-tutkimuksessa halutaan nimenomaan tarkastella sitä, millaisen toiminnan ja käytäntöjen kautta strategiseksi kutsuttavat ilmiöt kuten kilpailuetu, ainutlaatuinen osaaminen, kansainvälistyminen, fuusiot, liiketoiminnan diversifioiminen tai keskittäminen rakentuvat. Näissä tutkimuksissa ei välttämättä halutakaan nojautua yhteiskuntatieteen käytäntöteoreettisiin näkemyksiin. Tutkimuksia onkin kritisoitu metodologisesta individualismista eli siitä, että käytännöt palautetaan toimijoiden toimintaan ja toimintaa selitetään toimijoiden intentioilla ja motivaatioilla. Tutkimuksissa käsitteitä toiminta, käytäntö ja prosessi voidaan käyttää toisiaan vastaavasti (Chia & MacKay 2007). Käytännöllä voidaan tarkoittaa mitä tahansa: tapahtumia, rutiineja, sääntöjä tai että ”ollaan lähempänä todellista toimintaa” tai ”ollaan käytännöllisempiä” (Carter ym. 2008a, 90).

Toisena strategia käytäntönä -tutkimuksen lähtökohtana tunnistan halun tarkastella strategian tekemistä sosiaalisena toimintana ja käytäntönä (Jarzabkowski 2004, 2008; Hendry 2000; Jarzabkowski ym. 2007; Whittington 1996, 2003, 2006, 2007). Tässä lähestymisessä halutaan nojautua yhteiskuntatieteen käytäntöteoreettisiin ajatuksiin enemmän, kuin yllä kuvatussa ’mikroaktiiviteetti’-lähestymisessä. Tutkimuksissa viitataan sellaisiin yhteiskuntatieteen nykyteoreetikoihin kuten Giddensiin (1984), Bourdieuhun (1990) ja Foucaultiin (1977). Makro-mikro -kahtiajakoa pyritään sovittamaan yhteen siten, että strategiatyötä tarkastellaan osana muita kulttuurisia käytäntöjä. Nämä tutkimukset kantavat mukanaan vahvaa ymmärrystä strategiasta johdon tehtävänä. Empiirisissä tutkimuksissa huomio on kiinnitetty pääosin käytäntöihin, jotka jo lähtökohtaisesti nimitetään strategiseksi käytännöiksi, kuten johtoryhmä-, budjetti- tai strategiapalaveriinhin. Näissä käytännöissä toimijuus määrittyy pääosin ylimmälle ja keskijohdolle. Myös tätä tutkimusta voi osin kritisoida metodologisesta individualismista. Käytännöt nähdään usein toimintoina, joita ihmiset suorittavat. Johdon toiminnan nähdään rakentavan käytäntöjä, jotka määritetään ’strategiseksi’ juuri siksi, että johto on niissä toimijana (Carter ym. 2008a). Strategiakäytäntöjen nähdään siis palautuvan johdon toimintaan, kun johto suunnittelee, neuvottelee tai antaa merkityksiä sille, miten yrityksen tai organisaation olisi hyvä toimia suhteessa ympäristöönsä.

Strategia käytäntönä -tutkimukseen peräänkuulutetaan huomion suuntaamista käytäntöihin ja toiminnan selittämistä käytännöillä (Carter ym. 2008a, 2008b; Chia & MacKay 2007). Olen valinnut poststrukturalistisen käytäntöteoreettisen lähestymisen kohdentamaan huomion käytäntöihin, jotka ovat ylyksilöllisiä ja vähemmän ilmeisiä, ja joiden luontaisen logiikan voidaan nähdä tuottavan organisaatiolle strategista toimintaa (Bourdieu 1990; Foucault 1977, 1990; Rasche & Chia 2009). Siinä yhdistyy käytäntöteoreettinen ajatus toiminnan rakentumisesta käytäntöjen verkostossa (esim. Reckwitz 2002; Schatzki ym. 2001) poststrukturalistiseen ajatteluun

merkitysten rakentumisesta merkitysten verkostossa (esim. Calás & Smircich 1991; Martin 1990; Royle 2003). Poststrukturalistisessa käytäntöteoriassa toimintana pidetään yhtä lailla sekä merkitysten antoja että materialisoituneempaakin toimintaa. Yhdistän tähän lähestymiseen myös Michel Foucaultin (Foucault 1977, 1990) ja Pierre Bourdieun (1990) näkemyksiä.

Tämä lähestyminen on vielä suhteellisen harvinainen strategia käytäntönä -tutkimuksen parissa (Jarzabkowski & Spee 2009), joskin foucault'laisesti orientoituneet diskurssiteoreettiset tutkimukset muodostavat poikkeuksen (Eriksson & Lehtimäki 1998, 2001; Ezzamel & Willmott 2008; Knights & Morgan 1991; Mantere & Vaara 2008; Vaara, Kleymann & Seristö 2004). Foucault laisen ajattelun mukaan käytäntöjen verkosto on samalla valtasuhteiden verkosto, jossa valta vaikuttaa subjektien yli kutsumalla samastumaan tiettyihin käsityksiin. Foucault'lainen lähestyminen kohdentaa huomion erityisesti strategiakäytäntöjen valtasuhteisiin (esim. Knights & Morgan 1991). Foucault'laisen perinteen mukaisesti voidaan tarkastella, kuinka asioita esitetään, millaisia vallitsevia käsityksiä asioiden tietynlainen esittäminen ylläpitää ja millaisia valtasuhteita tietyt esittämisen ja käsitteellistämisen tavat tuottavat.

Bourdieulle (1990) käytännöt ovat paljolti ruumiillistuneen tiedon varassa etenevää tiedostamatonta toimintaa. Sosiohistorialliset merkityksellistämisen tavat ovat 'tallentuneet' (Bourdieu ja Wacquant 1995) totunnaistuneisuudeksi ajatella, toimia, tietää, kokea ja tuntea (Reckwitz 2002; Schatzki 2006). Bourdieun mukaan käytännöt ovat luontaisesti loogisia tuottaen toiminnan tilanteeseen sopivaksi (Bourdieu 1990). Toiminnan tilanteeseen sopivuus ei kuitenkaan rakennu vain suhteessa totunnaistuneisiin toimintatapoihin, koska tilanteessa ovat läsnä myös muut vaihtoehtoiset toimintatavat. Tätä vaihtoehtoisten toimintatapojen ajatusta voidaan tarkastella strukturalistisen ajattelun kautta. Siinä merkitysten ajatellaan rakentuvan kielellisessä merkitysjärjestelmässä eroina toisiinsa nähden (Culler 1994). Poststrukturalismi puolestaan on lisännyt strukturalismiin ajatuksen merkitysjärjestelmän jatkuvasta muuntumisesta ajassa haluten purkaa vallitsevia merkityksiä (Calás & Smircich 1991; Martin 1990; Royle 2003). Merkitysjärjestelmässä merkin identiteettiä määrittävät ensiksikin kaikki potentiaaliset merkkiin assosioituvat poissaolevat merkit. Lisäksi merkin identiteettiä määrittävät syntagmaattisesti kaikki ne merkit, joihin se on tällä hetkellä ketjuuntunut, sekä myös ne merkit, joiden kanssa se potentiaalisesti voisi ketjuuntua merkitystä kantavaksi syntagmaksi. Merkitysjärjestelmä on jatkuvasti muuntuva, koska jokainen tulkinta muuntaa merkin identiteettiä määrittäviä assosiativisia (eli vaihtoehtoisia) ja syntagmaattisia (eli toiminnallisia) suhteita ja siten koko merkitysjärjestelmää. (Heiskala 2000, 141.) Näin poststrukturalistinen ajattelu mahdollistaa ymmärryksen, että toiminta rakentuu myös joustavana sopeutumisenä jatkuvasti muuntuvaan käytäntöjen verkostoon.

Käytäntöjen luontaiseksi logiikaksi voidaan nyt määritellä se, miten toiminta rakentuu suhteessa sosiohistoriallisesti rakentuneisiin totunnaistuneisiin toimintatapoihin ja suhteessa tilanteessa läsnä oleviin vaihtoehtoisiin toimintatapoihin. Lisäksi toiminta rakentuu suhteessa jatku-

vasti toiminnassa muuntuvaan käytäntöjen verkostoon eli se on joustavaa sopeutumista uusiin tilanteisiin. Tähän ajatteluun nojautuen työkäytäntöjen luontaisen logiikan voi todeta tuottavan strategisen toimintamallin, ja sen konsistenttiuden sekä tilanteeseen sopivuuden, mikä mahdollistaa organisaation selviytymisen toimintaympäristössään.

Käytännöt ovat yliyksilöllisiä eli vaikuttavat ikään kuin yli yksilöiden vaikutusvallan. Tämä tarkoittaa sitä, että yksittäinen toimija ei helposti voi vaikuttaa käytäntöihin ja niiden muuntumiseen, vaikka käytännöt pysyvätkin yllä vain toimijoiden toiminnassa ja muuntuvat vain toimijoiden toiminnan kautta. Lisäksi käytännöt eivät useinkaan ole täysin ilmeisiä. Sen sijaan ne 'ohjaavat' osin tiedostamatta toimintaa, josta suurin osa onkin tavanvaraista ja totunnaistunutta.

Seuraavassa esittelen tutkimukseni kohdeorganisaatiota työkäytäntöjen kontekstina sekä kuvaan materiaalin ja analyysitapani. Sitten siirryn tarkastelemaan kansainvälisen konsultointi- ja suunnitteluyrityksen projekti-insinöörien työkäytäntöjä, joissa rakentuu strateginen toimintamalli.

4. KONSULTOINTI- JA SUUNNITTELUYRITYS TYÖKÄYTÄNTÖJEN KONTEKSTINA

Kohdeorganisaatiossani on tunnistettavissa monenlaista strategista toimintaa. Johto arvioi tilannetta ja suunnittelee strategiaa, tuottaa siitä dokumentteja, esittelee päätöksiään ja seuraa niiden toteutumista eri järjestelmiä hyödyntäen. Toisaalta voidaan ajatella, että yrityksen avainasiantuntijoiden toiminnasta rakentuva toimintamalli on strategia. Tämän toimintamallin puitteissa asiakastarpeet tulevat määritetyiksi ja niihin tullaan vastanneeksi siten, että asiakkaat kokevat tarpeensa tulleen täytetyiksi ja toiminta on taloudellisesti kestäväällä pohjalla. Tarkastelen projekti-insinöörejä tällaisina kohdeorganisaationi avaintoimijoina, joiden toimintaa voi pitää strategisena. Vaikka projekti-insinöörit tarvitsevat muiden toimijoiden apua palvelun tuottamiseen, voi projekti-insinöörejä luonnehtia avaintoimijoiksi, koska ilman heitä ei olisi tätä palvelua eikä tätä liike-toimintaa.

Projekti-insinöörit työskentelevät monikansallisen konsultointi- ja suunnittelupalveluja tarjoavan yrityksen perinteisimmällä toimialalla. Yrityksen perustajan sanotaan pystyneen henkilökohtaisella osaamisellaan ja karismallaan saavuttamaan asiakkaiden luottamuksen. Yritys on ollut monissa isoissa investointiprojekteissa toteuttamassa uusia ratkaisuja ensimmäisenä alallaan. Se on saavuttanut hyvän maineen alansa laaja-alaisena osaajana ja korkealaatuisten projektipalvelujen tarjoajana perinteisellä toimialallaan.

Yritys listautui pörssiin 1990-luvun lopulla. Listautumisen jälkeen yrityksen toimintaa lähdettiin voimakkaasti laajentamaan kahdelle muulle toimialalle, ja suuri yrityskauppa kasvatti yrityksen henkilöstön ja liikevaihdon määrää puolella. Listautumisen jälkeen yritys sai myös

uuden toimitusjohtajan ja alkoi pörssiyritysten vuosikertomuskäytäntöjen mukaisesti selittää toimintaansa ja raportoida siitä.

Vuosituhannen vaihteessa kohdeorganisaatiossani elettiin tiukan tehokkuus- ja tuloskontrollin sekä ristiriitaisten odotusten alla. Matalasuhdanteen nähtiin laskevan perinteisen toimialan asiakasyritysten investointeja ja alan rakennemuutoksen arveltiin muuttavan markkina-alueita. Toimintaympäristön kilpailudynamiikassa tunnistettiin uusia haasteita: yhteistyökumppaneita oli noussut kilpailijan rooliin, ja pienemmät yritykset kilpailivat hinnalla. Yhteistyökumppaneiden teknologisen kehityksen myötä projektiakataulut kiristyivät huomattavasti. Toisaalta teknologia mahdollisti uusia toimintatapoja myös kohdeyrityksessäni.

Vuonna 2001 yrityksen toiminnan volyymia ja taloudellista tilannetta kuvaavat luvut osoittivat laskua. Perinteisen toimialan liiketoiminnan liikevaihtoa ja tulosta kuvaavat luvut olivat kuitenkin paremmat kuin edellisenä vuonna. Vuosikertomuskatsauksessaan toimitusjohtaja toteasi kansainvälisen laman vaikuttaneen yrityksen toimintaan. Johto uudisti strategiaprosessin ja esitti tämän toimenpiteen tavoitteeksi toiminnan fokuoiminnin ja virtaviivaistamisen.

Ylin johto painotti viestinnässään voimakkaasti sitä, miten yrityksen tulee tehostaa toimintaansa ja kehittää uusia, ”parempaa lisäarvoa” tuottavia palveluja, koska perinteisen toimialan investointiprojektien kysynnän nähtiin laskevan ja olevan suhdanneherkkää. Parempaa lisäarvoa tuottavaksi nähtiin toiminta, joka ei perustu konkreettiseen ’hands on’ työhön. Sen sijaan arvostettavaksi voi tunnistaa nousseen kontekstista irrallisen käsitteellisen tietämisen. Tämän taustalta voi tunnistaa myös tietoyhteiskuntadiskurssin ja globalisaation edistämän kansainvälisen työnjaon myötä länsimaissa vähentyneen manuaalisen työn arvostuksen.

Seuraavana vuonna 2002 yrityksen liikevaihdon ja tuloksen lasku jatkuivat, ja johto korosti tuloksellisuuden parantamista yrityksen tärkeimpänä tavoitteena. Nyt myös perinteisen toimialan liikevaihto ja tulos laskivat, joskin sen osuus koko yrityksen tuloksesta oli yli 70 % . Perinteisen toimialan asiakasyritysten investointiaktiiviteetin nähtiin kuitenkin alentuneen, ja johto korosti toiminnan sopeuttamista muuttuneeksi ja muuttuvaksi ymmärrettyyn tilanteeseen. Syksyllä 2002 annettiin perinteisellä toimialalla lomautusvaroitus, mikä ei kuitenkaan johtanut toimenpiteisiin tilauskannan parannuttua.

Vuonna 2003 yritys pystyi parantamaan tulostaan ja jakoi omistajilleen ennätysuuren osingon. Vuosikertomuksessa johto ilmaisi tyytyväisyytensä vaikeasta markkinatilanteesta selviämiseen ja näki kaikilla liiketoiminta-alueilla kestävä kasvun mahdollisuudet edessäpäin. Vuosien 2004 ja 2005 toimintaa ja taloudellista tulosta arvioitiin myös talousalan ammattilehden analyyseissä kymppin arvosanalla. Kaikkien tutkimukseni kohdevuosien 1998–2007 aikana perinteinen toimiala on edustanut suurin piirtein kolmasosaa yrityksen toiminnan volyymista ja noin puolta toiminnan tuloksesta.

Perinteisellä toimialalla työskentelevien projekti-insinöörien strategisesti relevanttien työ-

käytäntöjen tunnistamisessa on ollut olennaista hyödyntää semioottisia tulkintateorioita. Seuraavassa luvussa esittelen tutkimusvuosien aikana keräämäni materiaalin sekä analyysitapani.

5. MATERIAALI JA ANALYYSI

Olen havainnoinut kohdeyritykseni tilannetta ja strategista kehitystä vuodesta 1998 alkaen toimiessani yrityksen kansainvälisen johtamisvalmennusohjelman suunnittelijana ja toteuttajana. Tutkimukseni on siis pitkäaikaistutkimus (esim. Yin 1994). Materiaalini koostuu kenttämuistiinpanoista vuosilta 1998–2007, haastatteluista ja dokumenteista. Seuraavaan taulukkoon olen tiivistänyt materiaalini:

TAULUKKO 1. Materiaalini

Kenttämuistiinpanot		1998–2007	
Haastattelut	Projekti-insinöörien haastattelut	14 kpl	2003–2005
	Kohdeyksikön johtajan haastattelu	2 kpl	2003, 2006
	Kohdeyksikön työntekijöiden haastattelut	5 kpl	2004–2005
	Muiden yksiköiden johtajien haastattelut	2 kpl	2003
Dokumentit	Vuosikertomukset	11 kpl	1998–2007
	Henkilöstölehdet	13 kpl	1998–2004
	Asiakaslehdet	12 kpl	1996, 2000–2005
	Talouslehdet	2 kpl	2004–2005
	Johtamisvalmennuksen osallistujien strategiset suunnitelmat (7 ohjelmaa * 20 suun.)	140 kpl	1999–2003
	Johtamisvalmennuksen osallistujien projektisuunnitelmat (7 ohjelmaa * 20 suun.)	140 kpl	1999–2003
	Johtamisvalmennuksen osallistujien Ryhmädynamiikan kehittämissuunnitelmat (6 ohjelmaa * 20 suun.)	120 kpl	1999–2002
	Johtamisvalmennuksen osallistujien henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat (6 ohjelmaa * 20 suun.)	120 kpl	1999–2002

Olenaisena osana tulkintojen tekemisessä on työskentelyni yrityksen kanssa vuodesta 1998 lähtien, kun olen ollut mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa yrityksen johtamisvalmennusta. Jokaiseen johtamisvalmennusohjelmaan osallistui noin 25 keskijohdossa ja asiantuntijatehtävissä työskentelevää henkilöä. Haastatteluista projekti-insinööreistä yksi osallistui ohjelmaan yksikön johtajan lisäksi. Johtamisvalmennus on tarjonnut minulle ainutlaatuisen pääsyn yrityksen toiminnan monipuoliseen tarkasteluun. Arvioin ja kommentoin ohjelmien aikana yli 500 suun-

nitelmaa, joissa osallistujat tuottivat käsitystä yrityksen ja sen yksiköiden tilanteista ja toiminnasta. Taustaymmärrystä rakentui myös lukuisissa epävirallisissa usein iltaohjelmien yhteyteen sijoituvissa keskusteluissa, joissa päivän virallisemmasta ohjelmasta vapautuneina pohdimme yrityksen tai sen eri yksiköiden tilanteita, toimintaa ja toiminnan suuntaamista. Materiaalinani ovat myös kenttämuistiinpanot, joita olen kirjannut johtamisvalmennuksen aikana yrityksen sisäisiä tai ulkoisia tilanteita kuvaavista ja näitä tilanteita rakentavista esityksistä ja keskusteluista. Johtamisvalmennuksessa tuotettujen suunnitelmien ja kenttämuistiinpanojeni lisäksi määrittelen materiaaliksni myös yritystä koskevat dokumentit, kuten vuosikertomukset, henkilöstö- ja asiakaslehdet sekä lehtiartikkelit.

Merkittävän materiaalin muodostavat haastattelut, ja niistä erityisesti 14 projekti-insinöörin kanssa käymäni keskustelut. Haastattelukysymyspatteristoa miettiessäni vallitsevat strategiakäsitykset houkuttelivat minua kysymään ja hankkimaan tarinoita liiketoiminnan kehittämisestä ja strategiatyöstä. Tunnistin, että tässä uusintuisivat vallitsevat käsitykset liiketoiminnan kehittämisestä arkipäivän työstä ja toiminnasta irrallisena toimintona ja strategiasta 'suunnitelmana'. Niinpä suuntasin kysymykseni pääosin projekti-insinöörien työhön, koska halusin kuulla strategian elämisestä ihmisten toiminnassa. Pyysin haastateltavia kertomaan vapaamuotoisesti työstään, sen muuttumisesta sekä muutoksissa ja kehityksessä mukana pysymisestä, onnistuneista projekteista sekä onnistumiselle kriittisistä tekijöistä, vähemmän onnistuneista projektitoteutuksista, toiminnan kehittämiskohteista, itselle tyydytystä tuottavista asioista, mahdollisuudesta vaikuttaa työhön tai yksikön toiminnan kehittämiseen, yksikön painopistealueista, niistä keskustelemisesta ja päättämisestä. Lopuksi kysyin yrityksen johdon strategiaprosessista ja sen vaikutuksista. Lisäksi pyysin asettumaan yksikön johtajan paikalle ja miettimään, miten itse toimisi kyseisessä tehtävässä.

Etenimme puolistrukturoidun haastattelurakenteen mukaisesti, mutta pyrin mahdollisimman vapaaseen ja monipuoliseen keskusteluun haastateltavan työstä, siitä, miten tämä on toiminut, ja mitä mieltä tämä oli toiminnastaan ja tapahtumista. Keskusteluluonteisuutta tuki se, että saatoimme haastateltavien kanssa viitata meille molemmille tunnettuihin tapahtumiin ja henkilöihin. En asettautunut pyytämään vain loogisia perusteluja, vaan saatoin provosoida jatkamaan esiin tulevista asioista (ks. esim. Chia & MacKay 2007, 234). Vaikka keskustelu oli polveilevaa ja etenimme vapaasti esiin nousevien asioiden mukaisesti, tulimme kuitenkin käsitelleeksi ne aihealueet, joista olin kiinnostunut. Haastattelut kestivät 1,5–2 tuntia ja ne litteroitiin sanatarkasti.

Kaikesta yllä kuvatusta materiaalista rakentui sitä käytäntöjen verkostoa ja kontekstia, jonka puitteissa olen tehnyt tulkintojani työkäytännöistä. Käytännöt voidaan siis määritellä siten, että ne tuottavat totunnaistuneisuutta ajatella, ymmärtää ja tietää sekä haluta, tuntea, kokea ja toimia (Reckwitz 2002). Näin työkäytännöt voidaan ymmärtää totunnaistuneena tapana orientoitua työnteekoon. Kysyinkin haastattelumateriaaliltani, millaista orientoitumista työhön siinä rakentuu? Analyysini jakautui seuraaviin vaiheisiin.

Aloitin koodaamalla ja jäsentämällä materiaalissa esiintyviä teemoja. Teemat liittyivät osamiseen, työkokemukseen, työnteon moraaliiin, asiakkaisiin, toiminnan kehittämiseen, kiristyneisiin budjetti- ja aikatauluvaateisiin, yhteistyöhön, työtyytyväisyyteen ja vaikutusmahdollisuuksiin. Seuraavaksi luokittelin ja kirjasin ylös erilaisia käsityksiä näistä teema-aiheista. Käytäntöjen tunnistamisessa on kuitenkin kysymys muustakin kuin teemojen ja niihin liittyvien erilaisten käsitysten tunnistamisesta ja erittelystä. Oleellista on päästä tekstin ilmiäsen 'taakse'. Sellaiset työkäytännöt, jotka tuottavat toiminnan jatkuvasti muuntuviin asiakastilanteisiin sopivaksi, eivät ole niinkään ilmeisiä. Sen sijaan ne ovat toiminnan taustalla vaikuttavia, toimintaa tuottavia ja ajassa rakentuneita tapoja orientoitua työhön ja tehdä sitä.

Käytännöt eivät siis niinkään ole toimijoiden näkyvää toimintaa, vaan kulttuurisesti ja historiallisesti uusintuvia toiminnan säännönmukaisuuksia ja tapoja, joita pyritään jäljittämään näkyvän toiminnan ja ilmiäsen tavasta ja muodosta. Tässä tarvitaan sekä ilmiön teoreettista elaborointia että semioottisia, merkkeihin ja merkitysjärjestelmiin liittyviä tulkintateorioita, jotka ylittävät materiaalin rajat ja joiden avulla on tuotavissa esiin jotain sellaista, jonka olemassaolo jää muuten huomaamatta. Semioottisina tulkintateorioina hyödynsin kriittistä diskurssianalyysiä (Fairclough 2003) ja semioottista analyysiä (Sulkunen & Törrönen 1997a).

Ensin tarkastelin, miten materiaalissa kuvataan asioita, toimintaa, toimijuutta ja toimijoiden välisiä suhteita. Kohdensin huomioni sanastoon, metaforiin ja luokituksiin, joiden avulla asioita kuvattiin ja arvostuksia rakennettiin. Etsin ristiriitaisuuksia ja pyrin olemaan herkkänä sille, mikä herätti ihmettelyä minussa. Esimerkiksi luokitusten avulla tehdään eroja meihin ja muihin eli rakennetaan symbolista raja-aitaa meidän arvojen ja muiden arvojen välille (Törrönen 2000, 2005). Luokitukset voivat ilmetä teksteissä avoimina tai piilevinä vastakkainasetteluina, jännitteinä, kontrasteina, rinnastuksina, metaforina, ja ne voivat perustua aste-eroihin tai olla enemmän tai vähemmän binäärisiä (emt.).

Rakensin aineistosta myös tarinalinjoja, jotka laittoivat kategorisoinneissa syntyvät arvot ja niiden kantamat sosiaaliset maailmat historiallisiin jatkumoihin. Käytin apuna Greimasin aktanttimallia, joka perustuu aktanttien ristiriitaisille pyrkimyksille, jotka luovat tarinaan jännitteitä (Korhonen & Oksanen 1997). Kysyin materiaaliiltani, mikä tai kuka antaa toiminnalle oikeutuksen eli luo sille velvoitteen (lähettäjä). Millaisen motiivin eli tahdon (tai halun) varassa päähenkilö (subjekti) tavoittelee päämäärää (objektia)? Millaisia resursseja ja kompetensseja (auttajia) tehtävä edellyttää? Kuka tai mikä estää toimintaa (vastasubjekti, vastustajat)? Kenen hyödyksi subjekti toimii (vastaanottaja)? (Törrönen 2005, 150.)

Lopulta päädyin jäsentämään käytäntöjen rakennetta Schatzkin (2006) määritelmää mukailen. Schatzki (2006) näkee toiminnan rakenteistuvan tavoitteiden ja halujen, sääntöjen ja velvoitteiden sekä ymmärrysten ja tiedon myötä. Semioottisen analyysin pragmaattisen modaalisuuden eli arvottavien määräytyksien avulla jäljitin sitä, mitä haluttiin ja tavoiteltiin, mikä koettiin velvoit-

teeksi ja normiksi sekä mitä pidettiin osaamisena (Sulkunen & Törrönen 1997b; Törrönen 2005). Tarkastelin myös, määrittäykö tavoitteellisuus omakohtaisen halun vai ulkoa tulevan veloitteen kautta. Erittelin myös sitä, mikä mahdollistuu oman osaamisen perustuvaksi ja mikä puolestaan määrittyy ulkoisista mahdollisuuksista riippuvaksi.

Teoreettisen lähestymisen ja semioottisen analyysin lisäksi käytäntöjen määrittämisessä tarvitaan myös intuitiota ja maalaisjärkeä (esim. Garfinkel 1991; Lynch 2001). Tulkinnalle relevantin intuition katson kumpuavan paitsi teoreettisesta lähestymisestääni myös osallisuudestani yrityksen toiminnan tarkasteluun, jolloin käytäntöjen verkosto on ikään kuin tallentunut minuun tuottamaan tiettyä tapaa havaita, ymmärtää, arvostaa ja tulkita (Bourdieu 1990). Onkin todettava, että teen tulkintaa omasta positiostani, oman historiani ja kantamieni kulttuuristen käsitysten uusintajana. Esitän kuitenkin, että organisaatiosta riippumatta avainhenkilöiden työkäytännöt on jäsennettävissä strategiseksi toimintamalliksi poststrukturalistiseen käytäntöteoriaan nojautuen. Seuraavassa kuvaan kohdeorganisaationi projekti-insinöörien toiminnasta jäsentämäni neljää työkäytäntöä, joissa rakentuu strateginen toimintamalli, jonka voi todeta mahdollistaneen yrityksen olemassaoloa ja selviytymistä toimintaympäristössään.

6. PROJEKTI-INSINÖÖRIEN TYÖKÄYTÄNNÖISSÄ RAKENTUVA TOIMINTAMALLI STRATEGIANA

Teknisten ratkaisujen hakeminen, vertaisuus, yksityiskohtien hallinta ja itsenäinen pärjääminen ovat työkäytäntöinä osa käytäntöjen verkostoa. Ne kietoutuvat toisiinsa ja menevät osin päällekkäin. Ne eivät ole niinkään ilmeisiä työkäytäntöjä, kuten olisivat esimerkiksi suunnittelukäytäntö tai palaverikäytäntö. Sen sijaan ne ovat tällaisten ilmeisempien työkäytäntöjen taustalla olevia ja työntekoa orientoivia työkäytäntöjä. Ne tuottavat toiminnan sopivaksi toisiinsa, sopivaksi suhteessa aikaisempiin toimintatapoihin ja asiakasprojekteissa jatkuvasti kohdattaviin uusiin tilanteisiin. Näin nämä työkäytännöt tuottavat joustavaa tilanteeseen sopeutumista ja jatkuvaa toiminnan kehittämistä projektityön yhteydessä. Tätä toimintaa ei voi määrittää vain operatiiviseksi, koska käytännöissä rakentuva toiminta tuottaa strategisen toimintamallin, joka mahdollistaa sopeutumisen muuttuviin asiakastilanteisiin ja toiminnan jatkuvan kehittymisen projektityön yhteydessä. Näissä käytännöissä rakentuneen toimintamallin puitteissa asiakkaiden tarpeet ovat tulleet määritetyiksi, tunnistetuiksi ja täytetyiksi siten, että asiakkaat ovat maksaneet palvelusta ja yrityksen olemassaolon oikeutus sen markkinoilla on säilynyt.

Olen tiivistänyt näissä työkäytännöissä rakentuvan toiminnan seuraavaan taulukkoon.

TAULUKKO 2. Työkäytännöissä rakentuva toiminta strategisena toimintamallina

<p>Ratkaisujen hakeminen</p> <p><i>Ratkaisujen hakeminen on rakentunut teknisen koulutuksen ja yrityksen edelläkävijämäisen projektityön myötä. Siinä rakentuu jatkuvaa uusien teknisten ratkaisujen etsintää, vaikka olemassa oleviakin olisi käytettävissä. Uusien ratkaisujen hakeminen määrittää työn paitsi tyydytystä tuottavaksi myös laadukkaaksi ja asiakkaiden haluamaksi. Tuottavuuden kehittäminen määrittänyt ratkaisuja hakevan projektityön arvostamiseksi ja tämän arvostuksen mukaiseksi hinnoitteluksi – ei sellaiseksi toiminnan tehostamiseksi, jossa vähemmällä panostuksella pyritään suurempaan tulokseen.</i></p>
<p>Vertaisuus</p> <p><i>Vertaisuus rakentuu konkreettisesti asiakasyhteistyössä ja vuorovaikutuksessa asiakkaan ja kollegoiden kanssa. Se tuottaa tunteen yhteisymmärryksestä ja luottamuksesta, joka mahdollistaa uusien toimintojen kehittämisen yhdessä. Vertaisuudessa rakentuva yhteisymmärrys näyttäytyy asiakkaan tarpeen tunnistamisena ja jopa ennakoimisena. Siinä rakentuva luottamus mahdollistaa 'vapaat kädet' huolehtia asiakkaan edusta ja velvoittaa toimimaan 'asiakkaan oikeana kätenä'. Kehittäminen kietoutuu osaksi konkreettista asiakasyhteistyötä, ja asiakasyhteistyöstä irrallista toimintaa sekä toiminnan suunnittelua väheksytään.</i></p>
<p>Yksityiskohtien hallinta</p> <p><i>Yksityiskohtien hallinta tuottaa sekä tavoitteeksi että veloitteeksi kaikkien yksityiskohtien konkreettisen osaamisen. Asiakkaan myös nähdään olevan valmis maksamaan yksityiskohtien osaamisesta ja hoitamisesta. Yksityiskohtien hallinta rakentuu 'talon tavoille' oppimisesta siinä projektityön perinteessä, jossa projektit on hoidettu kokonaisvaltaisesti kaikkine yksityiskohtineen. Vain työssä ja tekemällä oppimista arvostetaan. Yksityiskohtien osaaminen ei ole nopeutettavissa konkreettisen projektityön ulkopuolella esimerkiksi koulutuksen tai intensiivisen sisäisen tiedonjaon avulla.</i></p>
<p>Itsenäinen selviytyminen</p> <p><i>Itsenäisen selviytymisen käytännössä työn haasteet on voitettava yksin. Itsenäisen selviytymisen voi tunnistaa nousevan paitsi Pohjolan karusta luonnosta ja talonpoikaishengestä, protestanttisesta työmoraalista sekä sodanjälkeisten sukupolvien selviytymistaistelusta, myös neoliberalistisesta markkinaideologiasta ja yksilöllisyyden ihanteesta. Itsenäinen selviytyminen tuottaa paitsi arvostusta myös itsellisyttä kohdata kiristyneet vaatimukset. Lisäksi siinä rakentuu ratkaisujen prosessointiin 'vaivatonta ylivertaisuutta'. Toisaalta se kuitenkin estää toisiin tukeutumista ja yhteistyötä. Yhdistymällä vertaisuuteen se tuottaa kuitenkin periksiantamattomuutta myös yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.</i></p>

Seuraavilla sivuilla luonnehdin kutakin käytäntöä laajemmin ja hyödynnän näissä kuvauksissa useita haastattelulainauksia osoittamaan käytännöissä rakentuvaa toimintaa.

6.1 Teknisten ratkaisujen hakeminen

Teknisten ratkaisujen hakeminen tuottaa jatkuvaa uusien ratkaisujen etsintää, vaikka olemassa olevia ratkaisuja olisi käytettävissä. Ratkaisujen hakemista ei kuitenkaan ohjaa asiakkaan tarve tai projekti, vaikka se mainitaankin toiminnan lähtökohdaksi. Sen sijaan se on rakentunut teknisen koulutuksen ja yrityksen projektityön historian myötä. Yritys on aina ollut luomassa uusia ratkaisuja toimialallaan, mitä seuraava kommentti havainnollistaa: "nyt tehdään tämmönen maail-

man ensimmäinen mitä ei missään vielä oo ..” (5, 7) Teknisestä koulutuksesta ja projektityön edelläkävijyydestä on kehollistunut luontumus jatkuvaan uusien ratkaisujen tuottamiseen. Ongelmien haasteellisuus saa insinöörien ‘silmit kiilumaan’. Ratkaisu tuottaa mielihyvää, joka nousee ponnistelujen yläpuolelle ja painaa ne unohduksiin, kuten seuraava esimerkki havainnollistaa:

Se [tiukoilla oleminen] on osa sitä, että suostuu ottamaan semmosiaki tehtäviä, mistä ei oikein tiedä, mitä ne on... ja no, on aina sit, että ne palkitsee myöskin aika lailla, että siitä pääsee läpi. (2, 19)

Uusien ratkaisujen hakeminen tuottaa työtyytyväisyyttä. Vaikeuksien voittaminen ja ”projektin valmistuminen on kuin nousuhumala.” (11, 18)

Ratkaisujen hakemisessa pyritään yliverlaiseen osaamiseen. Seuraavassa esimerkissä uusintuu ylivertaisuus muihin nähden: ”Jos ei kukaan muu tee niin meidän yritys tekee ... sit sieltä löyty sen laitetoimittajan jostain komeron nurkasta yksi semmonen ihminen, joka oikeesti ymmärsi niitten tarpeen ... (18, 6) Esimerkissä vastaavan osaamisen harvinaisuus rakentuu metaforalla ‘jostain komeron nurkasta löytyneellä yhdellä ihmisellä’. Teknisen osaamisen arvostaminen saa vähätteleämään muuta työtä ja osaamista. Johtamista ei arvosteta, koska se ei lisää teknistä osaamista. Johdon työtä vähätellään ”kaikenlaisena puuhasteluna.” (3, 7) Johtamiseen käytetty ”aika on jostain pois.” (1 2,1) Tärkeämpänä pidetään ”asiakastyötä, jossa voi kehittyä teknisesti.” (1 2, 5) Ammatillinen kehittyminen määrittyy teknisen osaamisen kasvamiseksi, ei johtamisessa kehittämiseksi.

Taipumus hakea uusia ratkaisuja entisiin tyytymättä tuottaa työhön sitä laatua, jota insinöörit arvostavat. Näin laatu määrittyy uusien ratkaisujen hakemisen kautta. Keskinertaisuuteen ei tyydytä: ”Kun jotain tekee, niin yrittää tehdä sen mahdollisimman hyvin.” (9, 3) Arvostamaansa työn laatuun vedoten projekti-insinöörit kiistävät kiristyneet budjetti- ja aikatauluvaatimukset. Vaikka projektiin oletetaan käytettävän vähemmän työtunteja kuin aikaisemmin, haastateltava ei seuraavassa lainauksessa sopeudu hänelle määrättyyn tuntibudjettiin: ”Mä en oo enää henkisesti sitoutunu mihinkään x tuntiin kun mä itse oon laskenu y tuntia... tehtävä tehdään, mutta mulla ei oo energiaa eikä halua eikä kiinnosta seurata mitään tuntikulutusta miten tehdään, vaan tehdään vaan, jotta saadaan valmiiksi.” (11, 6) Haastateltava osoittaa, miten juuri hänellä on ymmärrystä projektin vaatimasta työpanoksesta. Työpanos ei kuitenkaan kuvaa vain työn määrää, vaan siinä rakentuu se laatu, jota arvostetaan. Näin haastateltava pidättää itsellään mahdollisuuden määritellä työn laatu. Tällä oikeutetaan sekä yritykselle tulevan palkkion väheneminen, kuten edellisessä esimerkissä, että henkilökohtaisen palkan merkitys, mitä seuraava esimerkki havainnollistaa: ”täällä on ihmisiä, jotka haluais tehdä tätä muunkin takia kuin rahan takia.” (18,12)

Palkkion vähenemisen projekti-insinöörit kuitenkin kieltävät korostaen työnsä arvoa nimenomaan asiakkaan tarpeen täyttämässä: ”jos mä pystyn sanomaan, että mulla on siellä riittävän

hyvät kaverit, jotka myös tajuaa tämän kokonaisuuden, niin kyllä asiakkaat on valmiita siitä maksamaan... esimerkiksi tässä XX-projektin kaupan yhteydessä asiakkaalla käytännössä ei ollut vaihtoehtoja, kun tämmösiä ei oo tehty kun me vaan...” (3, 14) Lainauksessa oikeutetaan sitä työn laatua, jota arvostetaan. Kun johto vaatii työn tuottavuuden nostoa tehostamalla ajankäyttöä ja suuntautumalla ”lisääarvoa tuottaviin palveluihin”, ratkaisujen hakeminen -käytännössä tuottavuuden parantaminen määrittäyty ratkaisuja hakevan projektityön laadun arvostamiseksi ja tämän arvostuksen mukaiseksi hinnoitteluksi.

6.2 Vertaisuus

Vertaisuus rakentuu konkreettisesti asiakasyhteistyössä ja vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Vertaisuus tuottaa tunteen yhteisymmärryksestä ja luottamuksesta. Seuraavan lainauksen metafora ’parhaat kaverukset’ uusintaa läheistä kumppanuutta, joka mahdollistaa uusien palvelujen kehittämisen yhdessä:

Tää on aika paljon tämmönen henkilöstösuhteisiin, henkilösuhteisiin perustuu tällainen toiminta, että Lassi ja Dizierin [asikasyritys] projektipäällikkö, niin nehän oli mitä parhaita kavereita, että ne pysty hyvin tällaisia [viittaa uuteen palvelukonseptiin] asioita suunnittelemaan ja sitten myöskin tarjoamaan. (5, 10)

Vertaisuuden kautta projekti-insinöörit kokevat ymmärtävänsä ja jopa pystyvänsä ennakoimaan asiakkaan tarpeita, kuten seuraavassa esimerkissä, jossa projekti-insinöörille rakentuu ’vapaat kädet’ huolehtia asiakkaan edusta: ”Aika paljon se on kiinni siitä, että minkälaisen luottamuksen saa asiakkaaseen .. mitä saa tehdä...” (3, 16) Vertaisuudessa rakentuu luontumus huolehtia kaikesta, toimia ”asiakkaan oikeana kätenä” (14, 3), mikä uusintuu myös seuraavassa lainauksessa: ”Yhdestä tehtaasta soitti kaveri, että voisitko jeesata ... sinne on tehty projekteja ja mä oon ollut siellä saitilla sillon aikanaan toista vuotta ... meistä tuli tälläisiä tovereita ja ne aina soittelee sitte ja kyselee kun .. niillä joku pikku ongelma on ...” (5, 8) Osaamiseksi määrittäyty avoin kommunikaatio, joka sallii kyseenalaistamisen, kuten seuraavassa asiakasyhteistyöstä kertovassa esimerkissä havainnollistuu: ”Se oli se suurin ja vaativin ja siinä onnistuttiin voittamaan se asiakkaan luottamus ... pystyttiin olemaan asioista eri mieltä, että välit ei millään tavalla huonontunu.” (8, 3)

Vertaisuus ja yhteisymmärrys rakentuvat myös yhteistyökontaktissa kollegoiden kanssa. Konkreettisesti yhteistyössä syntyy luottamus kollegan osaamiseen, joka mahdollistaa avoimen ja kyseenalaistavan kommunikaation: ”Oikeestaan aika paljon keskustellaan kaikista asioista ja ehkä osittain niinku leikillään sanotaan, että tuleeks tosta sun hommasta nyt mitään, eikä kukaan oo siitä pahoillaan.” (2, 18) Vertaisuudessa rakentuu luottamus siihen, että kollegat arvostavat, vaikkei kaikesta olla samaa mieltä. Kollegoiden arvostus mahdollistaa sitä, että projektin kokonaisvastuusta ei pidetä jatkuvasti kiinni, vaan sen voi luovuttaa toiselle ja paneutua itse projektin

kapeampaan osa-alueeseen. Toisaalta vertaisuudesta nousee myös vastustus eriarvoistamiseen. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kritisoi sitä, että kollega on irrotettu konkreettisesta projektityöstä ja nimetty asiakaskontaktista irralliseen kehitystehtävään: ”tuli tämmöisiä erikoismiehiä. Ja sitten ne sai vielä nimityksen erikseen ... että tavallaan karsinoitiin porukkaa.” (3, 10)

Vertaisuudesta syntyy myös mahdollisuus vastustaa niitä, joiden kanssa ei olla konkreettisesti asiakaskontaktissa ja joita ei siten koeta vertaisiksi. Asiakassuhteiden osalta ne asiakassuhteet, joissa ratkaisut ovat rakentuneet, määrittyvät vertaisiksi. Tiedollinen ylivalta määrittänyt sen sijaan suhteessa niihin asiakkaisiin, joille muussa yhteydessä rakentunutta ratkaisua toistetaan. Näin vertaisuuden käytäntö voi tuottaa myös ylimielisyyttä ja ’besserwissermäisyyttä’ asiakassuhteisiin. Tiedollista ylivaltaa rakennetaan oman organisaation sisällä vasta-alkajiin ja johtoon. Vaikka tietoa jaetaan keskustelemalla vertaisten kesken, kollegalta kysytään neuvoa tai tämä voidaan haastaa, määrittänyt vasta-aloittelija ”tyhmäksi” (6, 3) neuvoa kysyessään. Myöskään johdon työtä ei arvosteta, koska sen nähdään olevan irrallaan konkreettisesta asiakaskontaktista. Seuraavassa lainauksessa haastateltava asemoi johdon asiakasvuorovaikutuksen sijaan vuosikertomuskäytäntöön: ”Minusta mejän talossa on se ongelma, että täällä ei oo minkäänäköstä näkemystä .. jos sä katot vuosikertomusta ja mitä se [pääjohtaja] toittottaa, niin se on nimenomaan tää konsultointi.” (3,11)

Asiakasprojekteista irrallinen toiminnan kehittämisen suunnittelu nähdään vähemmän tärkeänä: ”[meillä] kaikilla on niin kiire kuitenkin, että ei ehdi sellaiseen ei niin tähdeliseen.” (18, 12) Se määrittänyt jopa asiakkaiden toiveiden vastaiseksi seuraavassa esimerkissä. Samalla esimerkissä rakentuu luontomus haasteiden ratkaisuun niiden tullessa vastaan projektityön yhteydessä.: ”Se on vähän semmonen asia, että pitäis olla selvä kysymys, niin siihen vois antaa selvän vastauksen. Jos me lähdetään täällä keksimään tällaisia asioita tai uusia toimintatapoja tai tuotteita meidän omasta keskuudesta, ja poiketaan tältä perinteiseltä alalta missä ollaan, lähdetään ihan toiseen suuntaan, niin jos meiltä kysytään, niin sehän on just väärä suunta, että sen pitää lähtee sieltä asiakassuunnasta.” (6, 12–13)

6.3 Yksityiskohtien hallinta

Yksityiskohtien hallinta lähtee paitsi teknisestä osaamisesta erityisesti yrityksen projektiperinteestä. Yritys on hoitanut asiakasprojektit kokonaisvaltaisesti kaikkine yksityiskohtineen. Seuraavassa esimerkissä rakentuu sekä halu että velvoite siitä, miten kaikki yksityiskohdat on selvitettävä ja hallittava, jotta projekti valmistuu: ”Kun joku laitos lähtee käyntiin, niin se on saatava käyntiin, siinä ei selitellä, että miks se ei toimi – on saatava toimimaan ja otettava selvää, miten ne kaikki toimii.” (9, 1) Projektikokonaisuuden katsotaan rakentuvan ”pienistä asioista ja detaljeista”, ”le-gopalkoista” (9, 9). Seuraavassa esimerkissä tuotetaan asiakkaan auktoriteetin avulla projektikokonaisuuden kaikkien yksityiskohtien hallinnan tärkeyttä:

Asiakas yleensä hakee kokonaisratkaisua... Me voidaan pitäytyä siinä että me konsultoidaan. Mutta asiakkaan pitää jostain ostaa se työ ja ne laitteet ja jollain teettää se suunnittelu, niin jos se jää vaan siihen konsultoinnin asteelle niin tota ... ei se useinmiten asiakas ei ota ... vaan se ottaa siltä jolta se saa isomman kokonaisuuden ... ja nyt esimerkiksi, jota mä teen tässä niin me tehdään se ihan detaljeja myöten, niin se menee kaupaks. (3, 12)

Samalla esimerkissä vastustetaan konsultointia, jota yleisesti pidetään neuvojen antamisena eikä konkreettisena tekemisena. Yksityiskohtien hallinta rakentuu nimenomaan konkreettisessa työssä. Tekemällä oppiminen 'talon tavoille' arvottuu korkeimmankin tutkinnon yli: "Alussa puhuttiin tällä tavalla niinku ruokapöydässä, että silloin ku sä tuut tänne taloon, niin se on sama mikä se sun koulutus on, se pitää kaikki unohtaa ja aloittaa kaikki alusta tämän talon mukaan niinku ajattelemaan ja kerätä se tieto täältä talon sisältä." (6, 3) Pitkän kokemuksen omaava projekti-insinööri "ei edes ymmärrä, mitä joku ei tajua, jos se tulee niinku puikkoihin pystymetsästä" (5, 2). Vastavalmistuneiden teknistä osaamista vähätellään nimittämällä heitä "teletapeiksi, jotka eivät ymmärrä tästä reaali maailmasta mitään." (9, 5)

Työ ohessa oppiminen vaatii aikaa ammattilaiseksi tulemisessa, ammattilaisuuteen ohjaamisessa ja siinä edelleen kehittämisessä. Koska projektit kestävät keskimäärin kaksi vuotta, seuraavassa lainauksessa rakentuu vaatimus kuuden vuoden työkokemuksesta ammattilaiseksi tulemisessa: "Kokemus tulee sieltä tehtaalta. Kun on esimerkiksi kolme tehdasta suunnitellut ja startannut, niin siinä voi sanoa, että on tekijä." (21, 5) Kokeneilta insinööreiltä puolestaan vaaditaan ajanpanostusta noviisien ohjaukseen: "että ehtis väentää niin sanotusti rautalangalle, että miten tää lähtee menemään." (9, 12) Myös kokeneiden projekti-insinöörien uuden oppimisen nähdään tapahtuvan tekemällä: "ainoa tapa, jos haluaa jotain tällaista uutta, niin se pitää tehdä ... ei siihen pari luentoa jossain korkeakoulun auditoriossa riitä." (5, 7) Oppimista ei koeta tapahtuvan, jos joku 'jaka' oman osaamisensa luennoilla tai kirjallisesti esimerkiksi intranetissä. Yksityiskohtien osaaminen ei ole nopeutettavissa tehostamalla tiedonjakoa konkreettisen projektityön ulkopuolella.

6.4 Itsenäinen selviytyminen

Itsenäisen selviytymisen käytännössä työ on haasteellista ja haasteet on voitettava yksin. Toiminta-altiudeksi ovat ruumiillistuneet kova työnteko ja itsenäinen pärjääminen. Ensimmäisessä esimerkissä rakentuu itsenäinen periksiantamattomuus:

On mulla ollu monta kertaa semmonen tilanne että .. että näyttää, että ei tässä nyt ehdi mitenkään, mutta se on vaan itse venyttävä, että saadaan ne ajallaan ulos. (5, 9)

Seuraavassa esimerkissä työ näyttäytyy "kaatuu" -metaforan myötä lähes sodankäyntinä ja taisteluna, jossa uhraukset ovat luonnollisia. Periksi ei anneta. Jokainen joutuu vuorollaan kokeilun ja virheiden kautta ratkaisemaan tilanteita:

Tästä edellinen kun kaatuu, niin siihen seuraava hyppää sitten vaan ... kantapään kautta sitte tässä opetellaan ... ongitaan tietoa ... kyllä se aina jostain löytyy talosta. (6, 5)

Kortteinen (1992) määrittelee itsenäisen selviytymisen nousevan Pohjolan karusta luonnosta, talonpoikaishengestä, protestanttisesta työmoraalista ja sodanjälkeisten sukupolvien selviytymistaistelusta. Lisäksi hän näkee tämän ajan neoliberalistisen markkinaideologian ja yksilöllisyyden ihanteen uusintavan sitä. Hänen työelämä tutkimuksessaan puhutaan selviytymisen eetoksesta, jonka tulkitsen rakentuvan myös projekti-insinöörien työkäytännöissä. Itsenäisen selviytymisen -käytännössä uusintuu Kortteisen (1992) tutkimuksen työtarinoiden perustyyppi: ensiksi työ on ollut kovaa, toiseksi siitä on yritetty selviytyä ja kolmanneksi siitä on selviydytty. Selviytyminen ei kuitenkaan ole vaan järkevää, vaan se on myös kunnia-asia. Kohdatessaan markkinatalouden vaatimukset yksinselviytyminen ja pärjääminen tuottavat arvostuksen lisäksi erityisesti itsellisyyttä (emt.).

Itsenäinen selviytyminen ja vahvuuden arvostus ovat niin voimakkaita, että heikkouden hetkistä yleensä vaietaan. Tämä rakentaa sankariuhrin asemaa. Sankariuhri ei valita vaan kestää. Samalla uhrin positio myös vapauttaa vastuusta tapahtumien suhteen ja antaa tilaa itsekunnioituksen säilyttämiselle. Vastuusta vapautuminen rakentuu seuraavissa esimerkeissä siinä, kun tavoitteet tuotetaan ulkopuolelta annetuiksi: "Mulle sanottiin, että se on maailmanennätys, että siitä alle ei voi mennä ... nyt on toinen maailmanennätysprojekti..." (11, 2) "...Mä en oo enää henkisesti sitoutunu mihinkään x tuntiin kun mä itse oon laskenu y tuntia..." (11, 6) Haastateltava käyttää myös ääri-ilmaisua 'ei mihinkään' (Pomerantz 1986) vapautuakseen vastuusta ja oikeuttaakseen toimintaansa.

Itsenäinen selviytyminen uusintuu myös kertomuksissa toiminnan kehittämisestä, kuten seuraava esimerkki osoittaa: "Yksi esimerkiksi kehitti xyz:n. Se oli sen itse funtsinut, miten tää menis ja se käytti sitä, ja myöhemmin joku toinen tuli ja kysy, että mun pitäis tehdä tällainen xyz, että onks sulla englanninkielistä pohjaa, ja sit se näytti, että joo, tässä on vielä lisäominaisuuksiakin ja tää on aika kätevä ... tällainen asia tuli pikkuhiljaa tietoisuuteen, että ei se rummuttanut sitä hirveesti mitä oli tehnyt." (21, 6) Esimerkissä rakentuu myös käsitys, että ratkaisut saadaan aikaan näennäisesti vähällä panostuksella. Ratkaisu on tehty yksin, ilman että toiset ovat nähneet mahdollista kovaa työtä sen tekemisessä. Näin itsenäinen selviytyminen tuottaa ratkaisujen prosessointiin vaivatonta yliveritaisuutta.

Arvoon nousevat kyky nopeaan itsenäiseen päätöksentekoon ja vastuunottoon. "Ruotsalaisten diskuteeraamista" (14,2) ja "kiinalaisten uskaltamattomuutta itsenäiseen päätöksentekoon"

(14, 2) vähätellään. Toisaalta itsenäisessä selviytymisessä rakentuva periksiantamattomuus voidaan valjastaa yhteisen vastuksen voittamiseen. Tämä rakentuu samastumisessa ”kaupunkisiseihin” (18, 7) siinä, kun oman yksikön tavoitteita pyritään saamaan toteutetuiksi laajemmin kohdeyri-tyksessä: ”Rasvanpolttosykkeellä pikkuhiljaa me tää ajetaan läpi.” (20, 6)

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Työkäytäntöjen käsitteellistäminen strategiaksi on tärkeää paitsi strategian teoreettisen tarkastelun monipuolistamiseksi myös moniäänisyyden lisäämiseksi organisaatioiden todellisuudessa. Olen tehnyt uutta teoreettista avautusta strategia käytäntönä -tutkimukseen nojautumalla poststrukturalistiseen käytäntöteoriaan (Bourdieu 1990; Calás & Smircich 1991; Foucault 1977, 1990; Martin 1990; Rasche & Chia 2009; Royle 2003). Tämä mahdollistaa huomion kiinnittämisen yliyksilöllisiin ja vähemmän ilmeisiin käytäntöihin, joiden luontainen logiikka tuottaa organisaatiolle strategista toimintaa. Näin mahdollistuu myös työkäytäntöjen ymmärtäminen strategiana. Samalla poststrukturalistinen lähestyminen tarkoittaa vallitsevien käsitysten ja niiden myötä rakentuneiden valtasuhteiden kyseenalaistamista.

Huomion kiinnittäminen yliyksilöllisiin ja vähemmän ilmeisiin käytäntöihin mahdollistaa sen, että johto ja muut toimijat voivat tunnistaa sekä oman että muiden toiminnan taustalla vaikuttavia ja toimintaa suuntaavia käytäntöjä. Jos strategiatutkimuksessa tarkastellaan vain hyvin ilmeisiä käytäntöjä, kuten strategiapalavereita tai -workshoppeja, voi huomaamatta jäädä jostain sellaista, joka taustalla ohjaa orientoitumista. Tämä huomio voisi osaltaan lisätä ymmärrystä strategian tekemisestä. Tästä lähtökohdasta on tärkeä tarkastella monipuolisesti mitä erilaisempia käytäntöjä, jotka uusintuvat paitsi johdon myös muiden toimijoiden toiminnassa. Käytäntöjen tunnistaminen auttaa myös ymmärtämään, että toimintaa ei aina voi selittää toimijoiden intentioneilla ja motivaatioilla, vaan pikemminkin käytännöllillä, joita toimijat kantavat mukanaan. Totunnaistuneet suhtautumis- ja toimintatavat vähentävät mahdollisuutta tietoisesti vaikuttaa sekä omaan että muiden toimintaan. Tämä huomio lisää ymmärrystä siitä, miksi suunnitellut muutokset sekä omassa että muiden toiminnassa ovat usein vaikeita toteuttaa. Empiirisenä esimerkkinä olen esittänyt projekti-insinööreihin totunnaistuneen tavan ajatella ja toimia, jonka tunnistaminen auttaa sekä johtoa että projekti-insinöörejä itseään ymmärtämään, miksi suunniteltujen ja ulkopäin annettujen strategioiden toteuttaminen on usein vaikeaa. Samalla se auttaa ymmärtämään toimintamallin merkitystä yrityksen menestymiselle ja mahdollistaa sen huomioimisen tulevaisuuteen suuntautuvassa strategiapohdinnassa.

Tutkimukseni lisää moniäänisyyden vaadetta paitsi strategian teoretisointiin ja tutkimukseen myös organisaatioiden ’todellisuuteen’. Organisaatioiden toimintaan liittyen näen moniäänisyyden kieltämisellä useita ongelmallisia seurauksia. Ensimmäisenä huolena voi pitää sitä, että yhden

totuuden' mukaiseen ratkaisuun pyrkiminen ei tue asioiden jäsentämistä monista eri näkökulmista, mikä voi kaventaa luovien ratkaisujen löytymistä (Alvesson & Willmott 2006). Toiseksi ongelmaksi voi nostaa sen, että strategiaan samastuminen ja sen kautta saavutettava hallinnan tunne voi aiheuttaa epävarmuutta joko uusissa tilanteissa tai strategiaa kyseenalaistaessa (Ezzamel, Willmott & Worthington 2001). Näin se voi estää joustavaa tilanteista selviytymistä. Kolmantena ongelmana esitän, että jos liiketoiminnan menestysedellytyksiä ja kehittymistä ei nähdä myös niissä käytännöissä rakentuvana, joissa muillekin kuin johdolle määrittyy asiantuntijuus, kielletään henkilöstön asiantuntijuutta ja itsemääräämisoikeutta. Samalla vaimennetaan asiantuntijuudesta ja itsemääräämisoikeudesta kumpuava kiinnostus ja innostuneisuus sekä voidaan tuottaa kyynisyyttä ja vieraantuneisuutta. Muiden toimijoiden asettautuminen epäkriittisen kuuliaisiksi ja asioita kyseenalaistamattomiksi voi saada aikaan myös moraalisesti tuomittavia tekoja (Clegg & Hardy 2006).

Jatkotutkimuksessa ehdotan sovellettavan poststrukturalistista käytäntöteoreettista lähestymistä sekä johdon toiminnan että muiden organisaation jäsenten strategisen toiminnan tarkasteluun. Tähän lähestymiseen nojautuen jäsenmän kolme tarkempaa jatkotutkimuksen aiheita. Ensimmäiseksi ehdotan poststrukturalistisen käytäntöteorian soveltamista johdon toiminnan tarkasteluun. Tästä mahdollistuu se, että vähemmän ilmeiset käytännöt tunnustetaan ja määritetään strategisiksi. Tämä lähestyminen voi saada strategiakäytännöt näyttämään hyvinkin arkipäiväisiltä (Carter ym. 2008a, 92). Toisaalta se tarjoaa lisäymmärrystä toiminnan taustalla vaikuttavista tavoista ajatella ja toimia, jotka pitkälti tiedostamatta ohjaavat toimintaa, ja saattavat siten estää tavoitteiden saavuttamista. Toisena jatkotutkimuksen aiheena ehdotan tutkimuksen kohdentuvan erityisesti henkilöstön toiminnan tarkasteluun ja uusiin empiirisiin havainnollistuksiin henkilöstön työkäytännöistä strategiana. Kolmantena ehdotan semioottisen analyysin (Sulkunen & Törrönen 1997a) laajempaa soveltamista strategiaturkimukseen kiinnittämään huomiota vähemmän ilmeisiin käytäntöihin, joissa rakentuva toiminta voidaan kuitenkin määrittää strategiseksi.

Lopuksi totean, että olen itsekkin lähtenyt vallitsevista strategiakäytännöistä määrittäessäni ongelmaksi ja strategiaksi yrityksen selviytymisen toimintaympäristössään. En kuitenkaan ole halunnut hylätä strategia-käsitettä, koska se merkitsisi sen hyväksymistä, että strategiakielellä esitetyissä representaatioissa yrityksen selviytymisestä muut toimijat kuin johto ja niin sanotut strategia-asiantuntijat jäävät marginaaliin. Pidän hedelmällisempänä strategian ja strategiakäytäntöjen toisinajattelua, joka kietoutuu aktiivisesti ja kriittisesti vallitsevaan käsitykseen. Olen rikkonut vallitsevissa strategiakäytännöissä rakentuvaa käsitystä strategiasta johdon tietona ja taitona sekä johdosta strategisena toimijana osoittamalla, miten myös henkilöstön työkäytännöissä rakentuvan toiminnan voidaan nähdä tuottavan yrityksen selviytymistä toimintaympäristössään. Tutkimukseni on osoittanut, että käsitys strategiasta henkilöstön työkäytäntöinä on mahdollinen ja uusia ymmärryksiä avaava esitys vallitsevissa strategiakäytännöissä ja niiden tutkimuksessa rakentuvien esitysten rinnalla siitä, mitä ja kenen tehtävä strategia on. ■

8. LÄHTEET

- AALTONEN, P.** (2007) *Adoption of strategic goals. Exploring the success of strategy implementation through organizational activities*. Espoo: Helsinki University of Technology, Laboratory of Work Psychology and Leadership, Doctoral Dissertation Series 2007/3.
- ALVESSON, M. & WILLMOTT, H.** (2006) Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies. In Clegg, S. & Hardy, C. (eds.), *Handbook of Organization Studies*, 255–283. Sage: London.
- AMBROSINI, V., BOWMAN, C. & BURTON-TAYLOR, S.** (2007) Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction. *Human Relations*, 60, 1, 59–98.
- ANSOFF, I.** (1965) *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- ARAUJO, L. & EASTON, G.** (1996) Strategy: Where is the Pattern? *Organization*, 3, 3, 361–383.
- BALOGUN, J.** (2006) Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes. *Long Range Planning*, 39, 29–49.
- BALOGUN, J. & JOHNSON, G.** (2004) Organizational restructuring and middle management sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47, 525–49.
- BALOGUN, J. & JOHNSON, G.** (2005) From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26, 1573–601.
- BOURDIEU, P.** (1990) *The Logic of Practice*. [Le sens pratique, 1980]. Cambridge: Polity Press.
- BOURDIEU, P. & WACQUANT, L.** (1995) *Refleksiiviseen sosiologiaan: Tutkimus, käytäntö ja yhteiskunta*. Joensuu: Joensuu University Press.
- BURGELMAN, R.** (1983) A Model of Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, 8, 1, 61–70.
- CALÁS M.B. AND SMIRCICH, L.** (1991) Voicing seduction to silence leadership, *Organization Studies*, 12, 4, 567–602.
- CARTER, C., CLEGG S. & KORNBERGER, M.** (2008a) Strategy as Practice. *Strategic Organization*, 6, 1, 83–99.
- CARTER, C., CLEGG S. & KORNBERGER, M.** (2008b) S-A-P zapping the field. *Strategic Organization*, 6, 1, 107 – 112.
- CHANDLER, A.** (1962) *Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- CHIA, R.** (2004) Strategy-as-practice: Reflections on the research agenda. *European Management Review*, 1, 1, 29–34.
- CHIA, R. & HOLT, R.** (2006) Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organization Studies*, 27, 5, 635–55.
- CHIA, R. & MACKAY, B.** (2007) Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60, 1, 217–242.
- CLEGG, S. & HARDY, C.** (2006) Some dare call it power. In Clegg, S. & Hardy, C. (eds.) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- CULLER, J.** (1994) *Ferdinand de Saussure*. Tutkijaliitto: Helsinki.
- EISENHARDT, K. M. & MARTIN, J. A.** (2000) Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 10/11, 1105–1121.
- ERIKSSON, P. & LEHTIMÄKI, H.** (1998) Strategic management of the local information society. A constructionist perspective on the production and evaluation of strategy documents. *Administrative Studies*, 4, 290–301.
- ERIKSSON, P. & LEHTIMÄKI, H.** (2001) Strategy rhetoric in city management. How the central presumptions of strategic management live on. *Scandinavian Journal of Management*, 17, 201–23.
- EZZAMEL, M. & WILLMOTT, H.** (2004) Rethinking strategy: contemporary perspectives and debates. *European Management Review*, 1, 43–48.
- EZZAMEL, M., WILLMOTT, H. & WORTHINGTON, F.** (2001) Power, control and resistance in ‘The Factory that Time Forgot’. *Journal of Management Studies*, 38, 8, 1053–1079.
- EZZAMEL, M. & WILLMOTT, H.** (2008) Strategy as Discourse in a Global Retailer: A Supplement to Rationalist and Interpretive Accounts. *Organization Studies*, 29, 2, 191–217.
- FAIRCLOUGH, N.** (2003) *Analyzing discourse: Textual analysis for social research*. London: Longman.
- FOUCAULT, M.** (1977) *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. [Surveiller et punir, 1975] New York: Random House.

- FOUCAULT, M.** (1990) *The History of Sexuality. An Introduction. Volume I: The Will to Knowledge. [La volonté de savoir, 1976]* New York: Random House.
- GARFINKEL, H.** (1991) Respecification: Evidence for locally produced, naturally accountable phenomena of order, logic, reason, meaning, method, etc. in and as of the essential Haecceity of immortal ordinary society (I) – An announcement of studies. In G. Button (ed.) *Ethnomethodology and the human sciences*, 10–19. Cambridge: Cambridge University Press.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K.** (1994) *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- HEISKALA, R.** (2000) *Toiminta, tapa ja rakenne. Kohti konstruktionistista synteesiä yhteiskuntateoriassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- HENDRY, J.** (2000). Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, 37, 955–977.
- HODGKINSON, G., WHITTINGTON, R., JOHNSON, G. and SCHWARZ, M.** (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long Range Planning*, 39, 479–496.
- HOON, C.** (2007). Committees as strategic practice: the role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, 60, 6, 921–952.
- JARZABKOWSKI, P.** (2004). Strategy as practice: recursive, adaptive and practices-in-use. *Organization Studies*, 25, 529–560.
- JARZABKOWSKI, P.** (2009). Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management Journal*, 51, 4, 621–650.
- JARZABKOWSKI, P., BALOGUN, J. & SEIDL, D.** (2007) Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60, 1, 5–27.
- JARZABKOWSKI, P. & SEIDL, D.** (2008) The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. *Organization Studies*, 29, 11, 1391–1426.
- JARZABKOWSKI, P. & SPEE, A.P.** (2009) Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11, 1, 69–95.
- JARZABKOWSKI, P. & WILSON, D.** (2002) Top teams and strategy in a UK university. *Journal of Management Studies*, 2002, 39(3), 355–81.
- JOHNSON, G.** (1987) *Strategic change and the management process*. Oxford: Blackwell.
- JOHNSON, G., LANGLEY, A., MELIN, L. & WHITTINGTON R.** (2007) *Strategy as Practice. Research Directions and Resources*. Cambridge: Cambridge University Press.
- JOHNSON, G., MELIN, L. & WHITTINGTON, R.** (2003) Guest editors' introduction: Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40, 3–22.
- KORHONEN, I. & OKSANEN, K.** (1997) Kertomuksen semiotiikkaa. Teoksessa Sulkuinen, P. & Törrönen, J. (toim.) *Semioottisen sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys*, 54–71. Helsinki: Gaudeamus.
- KORTTEINEN, M.** (1992) *Kunnian kenttä: suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*. Helsinki: Hanki ja jää.
- KNIGHTS, D. & MORGAN, G.** (1991) Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization Studies*, 12, 251–273.
- LOUNSBURY, M. & CRUMLEY, E.** (2007). New practice creation: an institutional perspective on innovation. *Organization Studies*, 28, 993–1012.
- LYNCH, M.** (2001) Ethnomethodology and the logic of practice. Teoksessa T. Schatzki, K. Cetina & E.Savigny (toim.), *The practice turn in contemporary theory*, 131–148. London: Routledge.
- MAGUIRE, S., HARDY, C. & LAWRENCE, T.B.** (2004) Institutional Entrepreneurship in emerging fields: HIV/Aids Treatment Advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47, 5, 657–679.
- MANTERE, S.** (2005) Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, 3, 157–284.
- MANTERE, S. & VAARA, E.** (2008) On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, 19, 341–358
- MARTIN, J.** (1990) Deconstructing organizational taboos: the suppression of gender conflict in organizations, *Organization Science*, 1, 4, 339–59.
- MCCABE, D.** (2009) Strategy-as-Power: Ambiguity, Contradiction and the Exercise of Power in a UK Building Society. *Organization*. Online First, August 4, 1–25.
- MINTZBERG, H.** (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J.** (1998) *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.

- MINTZBERG, H., & MCHUGH, A. (1985) Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30, 2, 160–197.
- MINTZBERG, H., & WATERS, J.A. (1982) Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25, 3, 465–499.
- PALMER, M. & O'KANE, P. (2007) Strategy as practice: interactive governance spaces and the corporate strategies of retail transnationals. *Journal of Economic Geography*, 7, 515–535.
- PETTIGREW, A. (1985) *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Basil Blackwell.
- POMERANTZ, A. (1986) Extreme Case Formulations: A New Way of Legitimizing Claims. *Human Studies* 9, 219–30.
- PORTER, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- RASCHE, A. & CHIA, R. (2009) Researching Strategy Practices: A Genealogical Social Theory Perspective. *Organization Studies*, 30, 7, 713–734.
- RECKWITZ, A. (2002) Toward a Theory of Social Practices. A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5, 2, 243–263.
- REGNÉR, P. (2003). Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 40, 57–82.
- ROULEAU, L. (2005) Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42/7, 1413–1441.
- ROYLE, N. (2003) *Jacques Derrida*. Lontoo: Routledge.
- SALVATO, C. (2003). The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. *Journal of Management Studies*, 40, 83–108.
- SCHATZKI, T. (2006) On Organizations as they Happen. *Organization Studies* 27, 12, 1863–187
- SCHATZKI, T. R., KNORR CETINA, K. & VON SAVIGNY, E. (toim.) (2001) *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge.
- SULKUNEN, P. & TÖRRÖNEN, J. (toim.) (1997a) Semioottisen Sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys. Helsinki: Gaudeamus:
- SULKUNEN, P. & TÖRRÖNEN, J. (1997b) Arvot ja modaalisuus sosiaalisen todellisuuden rakentamisessa. Teoksessa Sulkunen, P. & Törrönen, J. (toim.) *Semioottisen sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys*. Helsinki: Gaudeamus.
- TEECE, D.J., PISANO, G. & SHUEN, S. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18,7, 509–533.
- TSOUKAS, H. & CHIA, R. (2002) On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13, 567–82.
- TÖRRÖNEN, J. (2000) Subjektiaseman käsite empiirisessä sosiaalitutkimuksessa. *Sociologia* 37, 3, 243–255.
- TÖRRÖNEN, J. (2005) Puhetapoja analysoimassa. Rajankäyntiä kriittisen diskursianalyysin ja semioottisen sosiologian välillä. Teoksessa Räsänen, P., Anttila, A.-H. & Melin, H. (toim.) *Tutkimusmenetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat*, 139–161. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- VAARA, E., KLEYMANN B. & SERISTÖ H. (2004) Strategies as discursive constructions: The case of airline alliances. *Journal of Management Studies*, 41, 1–35.
- VAARA, E. & TIENARI, J. (2008) A Discursive Perspective on Legitimation Strategies in MNS. *Academy of Management Review*, 33, 4, 985–993.
- VAARA, E., TIENARI, J. & LAURILA, J. (2006) Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies*, 27, 6, 789–810.
- WHITTINGTON, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29, 731–735.
- WHITTINGTON, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 1, 119–127.
- WHITTINGTON, R. (2006) Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27, 5, 613–34.
- WHITTINGTON, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28, 1575–1586.
- YIN, R. K. (1994) *Case study research: Design and methods*, 2nd edn. London: Sage.