

Strategiatyökalujen
organisaatiopoliittinen käyttö
konsernin muutostilanteessa

Juha Olava

Aalto University publication series
DOCTORAL DISSERTATIONS 48/2012

© Juha Olava

ISBN 978-952-60-4595-5 (printed)

ISBN 978-952-60-4596-2 (pdf)

ISSN-L 1799-4934

ISSN 1799-4934 (printed)

ISSN 1799-4942 (pdf)

Unigrafia Oy
Helsinki 2012

Author

Juha Olava

Name of the doctoral dissertation

The Organizational Political Use of Strategy Tools

Publisher Aalto University School of Economics**Unit** Department of Management and International Business**Series** Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS 48/2012**Field of research** Organization and Management**Abstract**

This dissertation examines the use of strategy tools in an organizational political context. The term organizational politics refers to the activities of individuals and organizational sub-groups which promote their own views and interests. Organizational politics involve actions with which individuals and sub-groups acquire, create and use power.

This dissertation is a case study of a large insurance and financial services company undergoing a significant change. The empirical data was produced by participatory methods. Admission to the case organization was achieved by utilizing a consulting project ongoing in the organization. The researcher was involved in the project as a representative of the consulting company.

A great majority of research exploring strategy tools has taken little notice of the organizational political aspect. However, very recently a few such studies have appeared. This dissertation participates in this emerging discussion of strategy tool usage by enlightening the phenomenon of the organizational politics of choosing and customizing strategy tools.

The research results show that different activity-based managerial groups may for organizational political reasons strongly disagree about the most suitable strategy process model for their organization. The managerial groups of the case organization actively legitimized their own views of the perfect strategy process model. They promised success for the organization as a whole by using attractive managerial and economic criteria. Deeper analysis, however, reveals that each suggested model would have significantly strengthened the position of the supporting managerial group at the expense of other managerial groups.

The example of the case organization shows that the executives at the highest corporate level may find means to turn this power struggle phenomenon to their benefit – even in the midst of a difficult and tense structural change. Competition for control of the strategy process can be steered from the present towards the future. This is done by launching new strategy tools designed for the calmer future already in the middle of the ongoing dramatic change, and by giving the power hungry managerial groups special privileges in developing these strategy tool solutions of tomorrow. All this has great potential to turn the organization's critical organizational political attention away from the acute strategy process.

This dissertation also identifies and considers other related mechanisms of the organizational political use of strategy tools. Furthermore, it offers explanations to how the organizational political use of strategy tools is possible in the first place.

Keywords change situation, strategy tool, strategy process, organizational politics, power**ISBN (printed)** 978-952-60-4595-5**ISBN (pdf)** 978-952-60-4596-2**ISSN-L** 1799-4934**ISSN (printed)** 1799-4934**ISSN (pdf)** 1799-4942**Location of publisher** Espoo**Location of printing** Helsinki**Year** 2012**Pages** 156

Tekijä

Juha Olava

Väitöskirjan nimi

Strategiatyökalujen organisaatiopoliittinen käyttö konsernin muutostilanteessa

Julkaisija Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu**Yksikkö** Johtaminen ja kansainvälinen liiketoiminta**Sarja** Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS 48/2012**Tutkimusala** Organisaatiot ja johtaminen**Tiivistelmä**

Tarkastelen tässä väitöskirjatutkimuksessa strategiatyökalujen käytön organisaatiopoliittisia aspekteja. Termillä organisaatiopoliittikka tarkoitan toimintaa, jolla organisaatioiden yksilöt ja ryhmät edistävät omia näkemyksiään ja intressejään. Organisaatiopoliittikkaa ovat sellaiset aktiviteetit, joilla yksilöt ja ryhmät hankkivat, luovat ja käyttävät valtaa.

Työni on merkittävää muutosvaihetta eläneessä vakuutus- ja rahoitusalan konsernissa toteutettu tapaustutkimus. Hyödynsin empiirisen aineiston tuottamisessa tutkijan osallistumiseen perustuvia menetelmiä. Sisään pääsy organisaatioon ja osallistuva ote tuli mahdolliseksi kohdeyritykseni strategiaprosessia fasilitoivan konsultointiprojektin myötä: Olin mukana projektissa konsultoivan toimiston edustajana.

Enemmistö strategiatyökaluja käsittelevistä tutkimuksista jättää niiden käyttöön liittyvän organisaatiopoliittikan käytännöllisesti katsoen huomiotta. Aivan viime aikoina on kuitenkin ilmestynyt tutkimuksia, jotka tunnistavat myös tämän ulottuvuuden. Tutkimukseni myötä osallistun tähän tuoreeseen strategiatyökalujen käyttöä koskevaan keskusteluun strategiatyökalujen valinnan ja räätälöinnin organisaatiopoliittikkaa valottavalla puheenvuorolla.

Tutkimustulosteni perusteella johtajiston erilaisten tehtäväperusteisten toimijaryhmien kesken voi esiintyä organisaatiopoliittisista syistä merkittävää erimielisyyttä siitä, millainen organisaationsa strategiaprosessin strategiatyökaluineen pitäisi olla. Kohdeorganisaationi johtajistoryhmät legitimoivat aktiivisesti suositteliänsä strategiaprosessin ihannemalleja yhteishyödyllisillä liikkeenjohdollisilla ja liiketaloudellisilla perusteilla. Analyysini kuitenkin paljastaa, että ehdotettujen versioiden käytänteet olisivat toteutuessaan puolustaneet ja vahvistaneet nimenomaan suosittelleen ryhmän omaa toimivaltaa strategiaprosessissa.

Tutkimukseni kohdeorganisaation tarjoaman esimerkin perusteella ylin konsernijohto voi myös hyötyä edellä kuvatusta johtajistoryhmien vallantavoitteluilmiöstä – jopa keskellä organisaatiopoliittisesti jännittynyttä muutostilannetta. Konsernijohto voi suunnata tätä strategiatyökalujen valinnoista ja käyttösovelluksista käytävää organisaatiopoliittista valtakamppailua ajallisesti. Tämä tapahtuu käynnistelemällä tulevaisuudessa häämöttävien vakaampien aikojen suunnittelutyökaluja jo akuutissa muutosvaiheessa ja tarjoamalla valtaa havitteleville johtajistoryhmille erivapauksia näiden tulevaisuuden työkalujen kehityksessä ja toteutuksessa. Näin lietsotaan tulevaisuuden strategiaprosessia koskevaa kamppailutilannetta, mikä vähentää akuuttiin strategiaprosessiin kohdistuvaa kriittistä organisaatiopoliittista huomiota.

Tunnistan ja pohdin tutkimuksessani myös muita strategiatyökalujen organisaatiopoliittisen käytön mekanismeja. Lisäksi otan kantaa siihen, miten strategiatyökalujen organisaatiopoliittinen käyttö on ylipäättänsä mahdollista.

Avainsanat muutostilanne, strategiatyökalu, strategiaprosessi, organisaatiopoliittikka, valta**ISBN (painettu)** 978-952-60-4595-5**ISBN (pdf)** 978-952-60-4596-2**ISSN-L** 1799-4934**ISSN (painettu)** 1799-4934**ISSN (pdf)** 1799-4942**Julkaisupaikka** Espoo**Painopaikka** Helsinki**Vuosi** 2012**Sivumäärä** 156

Kiitokset

Väitöskirjatutkimuksen tekeminen tuntuu usein hyvin yksinäiseltä puurtamiselta. Teoksen valmiiksi saattamisessa tarvitaan kuitenkin itse asiassa varsin monen ihmisen pyyteetöntä työpanosta, apua ja tukea.

Ensinnäkin tahdon esittää nöyrät kiitokseni professori Pauli Juutille ja tohtori Kimmo Suomiselle, joiden huolellisesta ja asiantuntevasta työstä esitarkastajina on ollut suuri apu väitöskirjani viimeistelyssä.

Lämpimät kiitokset ansaitsee myös ohjaajani professori Kari Lilja. En koskaan unohda sitä aurinkoista asennetta, jolla Kari toivotti minut tervetulleeksi Organisaatiot ja johtaminen aineen harvinaislaatuiseen tutkijayhteisöön. Nyt on ilo todeta, että Karin luottamus ja ohjaustyö ei jäänyt turhaksi.

Tämä väitöskirja ei olisi ollut ollenkaan mahdollinen ilman isääni Matti Olavaa, jonka yhteydet avasivat ovet tutkimukseni kohdeorganisaatioon. Kiitän samalla molempia vanhempiani, isääni Mattia ja äitiäni Eeva Olavaa, heidän ehdottomasta tuestaan, johon olen aina tiennyt voivani luottaa.

Kohdeorganisaationi ennakkoluuloton osallistuminen ja apu tutkimukseni empiirisen aineiston tuottamisessa oli minulle ainutlaatuinen kokemus. Tästä teille kaikille hienoille ihmisille suuri kiitos.

Sitten takaisin työtovereihini Organisaatiot ja johtaminen aineessa. Marjatta Vuorisen ystävällisellä avulla olen aina selvinnyt kaikenlaisista käytännön ongelmista salamavauhdilla. Kiitos Marjatta.

Erityiskiitos professori Keijo Räsäselle hänen toiminnastaan minun ja moneen muun jatko-opiskelijan tinkimättömänä äyllisenä innoittajana. Professori Risto Tainiolla on sen sijaan kyky auttaa jatko-opiskelijaa jo pelkän myönteistä energiaa uhkuvan olemuksensa voimalla. Kiitokset myös Hannu Hänniselle, Mikko Jalakselle ja Markku Anttoselle avustanne sekä mahdollavasta seurastanne muutenkin.

Sampo Tukiaisen ja Jukka Mattilan vetämällä kurssilla on ollut aina yhtä suuri ilo ja kunnia esiintyä. Kiitoksia näistä upeista hetkistä.

Kiitoksen sanat kuuluvat myös Susanna Kanteliselle ja Hans Mäntylälle. Opetukseen liittyvä yhteistyömme on ollut yksi vuosittaisista kohokohdistani puuduttavan tutkimustyön lomassa.

Matti Nojosen kanssa olemme sen sijaan tehneet vain vähän yhteistyötä opetuksessa tai tutkimuksessa. Sitäkin enemmän eräässä muussa tärkeässä ja mielenkiintoisessa asiassa. Uskomme nimittäin molemmat lujasti vanhaan viisauteen: ”metsällä vietetyt vuorokaudet eivät pidennä ihmisen elinpäivien luettelo”. Kiitos Matti!

Tutkimusrahoitusjärjestelmästäkin minulla on vain hyvää sanottavaa. Kiitokset Jenny ja Antti Wihurin rahastolle, Liikesivistysrahastolle, Gramis-tutkijakoululle ja Kauppar korkeakoulun tukisäätiölle. Ette jättäneet minua hetkeksikään tyhjän päälle.

Lopuksi kiitän rakasta vaimoani Satua. Sanotaan, että väitöskirjaprosessi asettaa parisuhteen koetukselle. Jos tämä pitää meidänkin kohdallamme paikkansa, kuinka hyväksi avioliittomme tästä nyt vielä muuttuukaan...?

Helsingissä 13.03.2012

Juha Olava

Sisällysluettelo

1. Johdanto	11
2. Organisaatio toimijoiden poliittisena areenana	17
2.1 Organisaatiopoliittinen tutkimusnäkökulma	17
2.2 Teoria vallasta	21
2.3 Ontologia Bourdieun tapaan	28
2.4 Yritysorganisaatioita tutkivien organisaatiopoliittisten etnografioiden klassikoita	32
3. Tutkimuksen toteutus	42
3.1 Osallistuvien menetelmin koottu aineisto	42
3.2 Narratiivinen aineiston esittäminen	46
3.3 Tulkitseva analyysi	48
4. Kertomukset konsernin yleisilanteesta	51
4.1 Johtoryhmän kertomus	51
4.2 Laskenta-asiantuntijoiden kertomus	59
4.3 Vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan ryhmän kertomus	62
4.4 Vakuutusasiantuntijoiden kertomus	66
4.5 IT-asiantuntijoiden kertomus	70
4.6 Oman sijoitustoiminnan ryhmän kertomus	72
4.7 Analyysi	73
5. Kertomukset strategiaprozessista ja strategiatyökaluista	78
5.1 Johtoryhmän sekä vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan ryhmän yhteinen kertomus	78
5.2 Laskenta-asiantuntijoiden kertomus	85
5.3 Vakuutusasiantuntijoiden ja IT-asiantuntijoiden yhteinen kertomus	93
5.4 Oman sijoitustoiminnan ryhmän kertomus	99
5.5 Analyysi	102
6. Konsernissa toteutettu strategiaprozessi	114
6.1 Luvun lähtökohdat ja tavoitteet	114
6.2 Arvojen johtamisen työprozessi	115
6.3 Strategisen päätöksenteon analyysityökalu	121
6.4 Strategian toteuttamisen työkalukokoelma	128
7. Yhteenveto	133
Lähdeluettelo	141

1. Johdanto

Tässä tutkimuksessa tarkastelen strategiatyökalujen käytön organisaatiopoliittisia аспекteja. *Strategiatyökaluilla* tarkoitan käytänteitä, joilla organisaatioiden strategiaprosessien strategiatyötä järjestetään. Määrittelen strategiatyökaluiksi sekä kaupalliset sovellukset (esim. SWOT, BSC, TQM...), että organisaatioiden itse kehittämät analysoinnin, kommunikoinnin, suunnittelun, päätöksenteon ja kontrolloinnin tekniikat, joilla aiottua strategiaa luodaan ja joilla tätä suunniteltua strategiaa pyritään toteuttamaan. Termillä *organisaatiopolitiikka* taas tarkoitan toimintaa, jolla organisaatioiden yksilöt ja ryhmät edistävät näkemyksiään ja intressejään. Organisaatiopolitiikkaa ovat sellaiset aktiviteetit, joita yksilöt ja ryhmät hyödyntävät ”...*hankkiakseen, luodakseen ja käyttääkseen valtaa...*” (Pfeffer 1981:7).

On syytä täsmentää mitä eroa strategiatyökaluilla ja ”tavallisilla” liikkeenjohdon työkaluilla oikein on. Tässä tutkimuksessa kutsun strategiatyökaluiksi kaikkia sellaisia liikkeenjohdon työkaluja, jotka niitä käyttävä organisaatio itse ilmoittaa osaksi virallista strategiaprosessiaan. Organisaatioiden strategiaprosessit muodostuvat tyypillisesti valikoimasta sekä strategista päätöksentekoa että strategian toteuttamista fasilitoivia käytänteitä (esim. Ikäheimo ym. 2009). Näiden lisäksi organisaatioissa käytetään vaikka kuinka paljon muita menetelmiä ja metodeja – työkaluja – jotka eivät tämän tutkimuksen näkökulmasta kuitenkaan ole strategiatyökaluja.

Strategiatyökaluja koskevien tutkimusten kenttä on laaja ja hajanainen. Suurta enemmistöä näistä teksteistä näyttää kuitenkin yhdistävän taipumus jättää tutkimaansa ilmiöön liittyvä organisaatiopolitiikka hyvin vähälle huomiolle. Liiketaloustieteissä hallitseva normatiivinen lähestymistapa ohjaa mieltämään strategiatyökalut akateemisen tutkimustyön tuotteiksi, jotka tarjoavat yrityksille ja muille organisaatioille käytännönläheisiä keinoja ja laittaa tieteen teorioita rationaaliseen hyötykäyttöön (Stenfors 2007). Jos organisaatiopolitiikasta näissä liiketaloustieteiden traditionaalisissa tutkimuksissa puhutaan, mielletään toiminta destrukttiiviseksi, epärationaaliseksi ja lopulta vähämerkityksiseksi häiriötekijäksi. Viralliset organisatoriset järjestelyt ja niiden tuotokset sen sijaan mielletään lähtökohtaisesti legitimeiksi ja tarkoituksenmukaisiksi. Ikään kuin niitä järjestäisi joku pyhä

auktoriteetti, jonka toimet eivät ole luonnehdittavissa vallankäytöksi ja politiikaksi (Hardy & Clegg 1996).

Osa liiketaloustieteiden traditionaalista näkökulmaa edustavista tutkimuksista kytkeytyy hyvin kiinteästi strategiatyökaluilla harjoitettuun liiketoimintaan. Näiden teosten kohdalla voi puhua konsulttikirjallisuudesta tai lentokenttäkirjallisuudesta. Lajityypissä on toki runsaasti sellaistaakin kirjallisuutta, joka suhtautuu varauksellisemmin strategiatyökalujen rationaaliin ongelmanratkaisukykyihin. Tällaiset tutkimukset tyypillisesti korostavat strategiatyökalujen käyttäjäorganisaatioita hyödyttäviä sivuvaikutuksia. Ne suhtautuvat kriittisesti strategiatyökalujen potentiaaleihin toimia erehtymättöminä vastausautomaatteina, mutta puhuvat samoista työkaluista kommunikation edistämisen, ristiriitojen selvittämisen ja päätöksentekotilanteiden konstruoinnin instrumentteina (esim. Astley & Zammuto 1992; Armstrong & Brodie 1994; Chesley & Wenger 1999; Barry & Elmes 1997; van der Heijden 1996; van der Heijden 2002; Denis ym. 2005).

Hyvin etäisen asenteen organisaatiopolitiikkaan ottaa myös vaikutusvaltainen organisaatio- ja johtamistutkimuksen keskustelu, joka tarkastelee strategiatyökaluja yhteiskunnallisina muoti-ilmiöinä (esim. Abrahamson 1996; Kieser 1997; Rovik 1998; Abrahamson & Fairchild 1999; Benders & Van Veen 2001). Tästä näkökulmasta strategiatyökalujen sisällöt hahmotetaan pelkiksi tuoteselosteiksi ja myyntipuheiksi, joiden tarkoituksena on herättää potentiaalisten kohderyhmien kiinnostusta (Kieser 1997; Rovik 1998). Muoti-ilmiöperspektiivi johtaa huomioon, että käytännöllisesti katsoen kaikkien strategiatyökalujen tuoteteksteillä on sama retorinen taktiikka: luvataan parempaa suorituskykyä, epävarmoissa ja entisestään kiristyvissä markkinaolosuhteissa, yksinkertaisella ja helposti toteutettavalla tavalla (Kieser 1997). Muoti-ilmiöperspektiivistä katsottuna strategiatyökalujen käytön syyksi hahmotuu tarve osoittaa sisäisesti ja ulospäin, että kyseessä on vakavasti otettava organisaatio, joka toimii kaikessa – esimerkiksi strategiatyökalujen valinnoissa – tiiviisti ajan hermolla (Abrahamson 1996; Kieser 1997).

Viime vuosina on ilmestynyt tutkimuksia, joiden kirjoittajat itsekin määrittelevät tutkivansa strategiatyökalujen todellista käyttöä organisaatioissa (esim. Hodginson & Wright 2002; Stenfors 2007; Jarzabkowski & Kaplan 2008; Spee & Jarzabkowski 2009). Suuri osa näistä tutkijoista sijoittaa itsensä ja työnsä muodikkaaseen strategia käytäntönä-koulukuntaan (engl. strategy as practice), joka on kiinnostunut strategia-ilmion aktiviteeteista.

Strategia käytäntönä-koulukunta mieltää olevansa osa laajaa sosiaalitieteiden käytänteoreettista suuntausta ja niinpä se pyrkii hyödyntämään tutkimusasetelmissaan käytänteoreettisia lähestymistapoja (Reckwitz 2002; Johnson ym. 2003; Whittington 2002, 2004, 2006).

Tuoreissa strategiatyökalujen käytön tutkimuksissa huomioidaan ilmiön organisaatiopoliittisia Aspekteja. Stenfors (2007) korostaa, että johdon kannattaa olla huolellinen strategiatyökalujen valinnassa ja räätälöinnissä, sillä työkalujen ”piilevät konseptit” voivat aiheuttaa yllättäviä ja ei toivottuja vaikutuksia. Esimerkin tällaisesta esittää Hodginsonin ja Wrightin (2002) etnografiseen aineistoon perustuva tutkimus. Hodginson ja Wright (2002) kuvaavat, kuinka toimitusjohtaja menettää itse tilaamassaan skenaarioanalyysissä käytöskontrollinsa, kun huomaa työprosessin johtavan kohti hänen mielestään vääränlaisia analyysituloksia. Lopulta toimitusjohtaja vetäytyy dramaattisesti kokonaan prosessista (Hodginson & Wright 2002). Spee ja Jarzabkowski (2009) toteavat, että organisaatiopoliittinen aspekti on aina läsnä, kun strategiatyökaluja käytetään. Ne joille tarjoutuu mahdollisuuksia, pyrkivät muokkaamaan analyysituloksia omien intressiensä pohjalta. Jarzabkowski ja Kaplan (2008) kiinnittävät huomiota strategiatyökalujen avulla tapahtuvaan legitimointi-ilmiöön ja erityisesti siihen liittyviin keskustelukäytänteisiin. Väittelytilanteissa kamppailevat osapuolet keuhuvat käytetyn strategiatyökalun objektiivisuutta, jos sen tuottamat analyysitulokset sattuvat tukemaan omia kantojaan. Päinvastaisissa tapauksissa strategiatyökalua sen sijaan soimataan subjektiiviseksi (Jarzabkowski & Kaplan 2008).

Osallistun tutkimuksellani strategiatyökalujen käyttöä koskevaan keskusteluun. Työni erottuu erikoistumalla nimenomaan organisaatiopoliittikkaa käsitteleväksi tutkimukseksi. Tämä tapahtuu tarkastelemalla strategiatyökalujen käytön ilmiötä huolellisesti konstruoidun organisaatiopoliittisen tutkimusnäkökulman ja siihen liittyvien valtateorioiden viitekehyksessä. Tuoreet strategiatyökalujen käytön tutkimukset tarkastelevat toistaiseksi kohdettaan vähemmän spesifeistä lähtökohdista. Vaikka näissä tutkimuksissa tunnistetaan strategiatyökalujen käytön organisaatiopoliittisia kamppailuasetelmia, lähdetään niissä kuitenkin liiketaloustieteiden normatiivista traditiota seuraten siitä, että strategiatyökaluilla saavutetaan myös sellaisia tuloksia, jotka ovat koko käyttäjäorganisaation näkökulmasta rationaalisia (esim. Hodginson & Wright 2002; Stenfors 2007; Jarzabkowski & Kaplan 2008; Spee & Jarzabkowski 2009).

Organisaatiopoliittisen ja rationaalisen perspektiivin yhdistelmä saattaa olla reaali maailman olemusta tavoittelevana kannanottona osuva. Tutkimuksen lähtökohtana sellaista yhdistelmää voi kuitenkin pitää fokusoimattomuudessaan ongelmallisena ja tehottomana (Fischer 2004). Tällä voi olla vaikutusta siihen, että strategiatyökalujen käytön tutkimuksista ei näy toistaiseksi löytyvän sellaisia empiirisiä analyyseja, jotka käsittelevät työkalujen valinnan ja räätälöinnin keinoin tapahtuvaa organisaatiopolitikkaa, ilmiötä johon oma työni keskittyy. Toistaiseksi strategiatyökalujen käyttöä selvittävien tutkimusten empiiriset analyysit tarkastelevat lähinnä toimijoiden ja ryhmien organisaatiopoliittisia reaktioita, kun heidän organisaatiossaan käytetään jotain strategiatyökalua (esim. Hodginson & Wright 2002; Jarzabkowski & Kaplan 2008).

Mielenkiintoni strategiatyökalujen käytön organisaatiopolitiikkaan liittyy omiin käytännön kokemuksiini. Itse asiassa orientaationi alkulähteitä voi etsiskellä sosiologisen itseanalyysin hengessä kaukaakin menneisyydestä: aina poliittisesti jännittyneellä tehdaspaikkakunnalla vietetystä lapsuudesta asti (Olava 2009). Strategiatyökalut tulivat kuvaan tietenkin vasta paljon myöhemmin työelämässä. Olen ollut 1990-luvun puolivälistä asti mukana erään liikkeenjohdon konsultointia harjoittavan yrityksen toiminnassa. Yritys tunnetaan nimellä Olava Consulting. Olava Consulting tarjoaa asiakkailleen niiden strategiaprosesseja ja projektien hallintaa fasilitoivia palveluita, hyödyntäen tässä omaa liikkeenjohdon työkalua. Työkalua kutsutaan kirjainyhdistelmällä YTA® (Yksikön Tavoitteiden Asetanta) tai englanniksi OSU® (Objective Setting for the Unit). Pelkistetyimmillään YTA:sta voi puhua yritysjohton tavoitekokoustekniikkana, joka toistuu säännöllisin väliajoin ja myös seuraa tavoitteiden toteutumia retrospektiivisesti. Konsulttitoimistomme tyypilliset asiakkaat ovat suomalaisia suuryrityksiä, joilla on myös kansainvälisiä operaatioita. Pieni toimistomme on tähän mennessä järjestänyt yli kolme tuhatta YTA-suunnittelukokousta yhteensä 24 eri maassa.

YTA on epäilemättä yksi pisimpään aktiivisessa yrityskäytössä olleista kotimaisista liikkeenjohdon työkaluista. YTA nimittäin syntyi jo 1970-luvun puolivälissä, kun ”OD:ksi” (engl. Organization Development) ja ”yritysdemokratiaksikin” kutsuttu organisatioiden kehittämisoppi rantautui Suomeen. YTA-tavoitekokouksia tarvittiin OD-opin kehityskokousten synnyttämien ideoiden muokkaamiseksi konkreettisiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. YTA-menetelmän loi helsinkiläinen psykologi ja konsultti Terho

Turkki, jonka työnantaja, Konsulttiryhmä Oy, oli yksi OD-opin maahan-tuojista ja levittäjistä Suomessa.

Jo 1970-luvun puolella eräät YTA-menetelmään mieltyneet organisaatiot ryhtyivät hyödyntämään toimintamallia liiketoimintansa vuosisuunnitte-lussa sekä suurissa projekteissaan. Näin YTA asiakasvetoisesti irrotettiin alkuperäisestä OD-kontekstista ja siitä tehtiin itsenäinen liiketoiminnan ohjausmalli ja projektinhallinnan väline. Näihin tarkoituksiin YTA:a on nyt käytetty yli 30 vuoden ajan toimialasta riippumatta. Tänä aikana työkalu on vuosien mittaan kehittynyt yritysympäristönsä mukana, mutta perusaja-tus on säilynyt aivan ennallaan. YTA-kokouksissa pyritään hyvin pragmaat-tisesti, niin sanotusti terveellä maalaisjärjellä, tunnistamaan yksikön me-nestyksen kannalta tärkeimmät asiat suunnittelukaudella ja laatimaan niille konkreettiset toimenpideohjelmat. Olava Consulting on omistanut kaikki oikeudet YTA-menetelmään vuodesta 1993 lähtien.

Kokemusteni perusteella Olava Consulting-toimiston asiakasyrityksissä on aina ollut ihmisiä, jotka ovat suhtautuneet myönteisesti YTA-työkalun pragmaattiseen toimintamalliin. Toisaalta samoissa organisaatioissa on tuntunut aina olevan myös sellaisia tahoja, jotka olisivat paljon mieluum-min käyttäneet jotain muuta sofistikoituneemmaksi kehumaansa strategia-työkalua. Tällaiset arkihavainnot strategiatyökaluja koskevista mielipide-eroista ovat minusta tyypillisesti liittyneet organisaatiopoliittisiin jännittei-siin asiakasorganisaatioissamme. Niinpä nämä käytännön kokemukset ovat opettaneet pitämään poliittista aspektia hyvin merkittävänä organisaatioiden sisäistä dynamiikkaa – myös strategiatyökaluvalintoja – selittävä-nä tekijänä.

Organisaatiopoliittista tutkimusorientaatiota herätelleiden kokemusten lisäksi asemani konsultointialan toimijana on tarjonnut mahdollisuuden hyödyntää osallistuvia menetelmiä tämän tutkimuksen empiirisen aineis-ton hankinnassa. Tutkimukseni kohdeorganisaationa toimi eräs suuri suomalainen vakuutus- ja rahoitusalan konserni, jossa tutkimusaineiston kokoaminen tapahtui toimistomme toteuttaman konsultointiprojektin yh-teydessä. Kutsun tutkimukseni kohdeyritystä jatkossa lyhenteellä VARA (**v**akuutus- ja **r**ahoitusalan konserni).

Aineistonkeruuprosessini aikana VARA:ssa oli käynnissä kunnianhimoinen muutoshanke. Muutosohjelma liittyi suomalaisen vakuutusalan yleiseen kehitystrendiin 2000-luvun vaihteessa. Silloin vakuutusyhtiöt rationalisoi-

vat liiketoimintaansa vuosikymmenen pankkisektoria jälkijunassa. 1990-luvun alkuvuosien suuren laman tuottama luottotappiokriisi, joka käynnisti pankkialan ryhtiliikkeen, ei koskettanut vakuutusyhtiöitä. Erityisesti pörsinoteerattujen vakuutusyhtiöiden muutostarve kävi kuitenkin ilmeiseksi myöhemmin 1990-luvulla. Herätys tapahtui viimeistään silloin, kun Suomessa koettiin vakuutusyhtiöiden alttius nurkanvaltausoperaatioille, joiden taustalla olivat rajoittamattomat pääomamarkkinat ja kohteina vakuutusyhtiöiden valtaviksi paisuneet sijoitusomaisuudet.

Raskas tehostamisprosessi jakoi voimakkaasti kohdeyritykseni VARA:n organisaatiota. Kielteisesti suhtautuvien toimijaryhmien muutosmotivaatiota heikensi sekin, että keskinäiset vakuutusyhtiöt tarjosivat reaalisia esimerkkejä työympäristöistä, joissa vastaavia muospaineita ei vielä tunnettu. Organisaatiopolitiikkaa tarkastelevan tutkimukseni näkökulmasta VARA:n muutosprosessin tuottama kompleksinen tilanne on tietenkin pelkääntään hyvä asia. Turbulentissa kohdeorganisaatiossa toteutettu tutkimus kun saattaa paljastaa sellaisiakin organisaation toiminnan dynamiikoita, joita stabiilimmassa kohdeorganisaatiossa ei näkyisi tai edes tapahtuisi (Meyer ym. 2005).

Tällä taustoituksella kutsun Sinut, arvoisa lukija, matkalle tutkimuskysymykseni suljettuihin mysteereihin: ***”Miten strategiatyökalujen organisaatiopoliittinen käyttö tapahtuu?”***

2. Organisaatio toimijoiden poliittisena areenana

2.1 Organisaatiopoliittinen tutkimusnäkökulma

Politiikan tutkija Frank Fischer (2004) kirjoittaa kokoavasti siitä, mistä organisaatiopoliittisessa tutkimusnäkökulmassa on kysymys. Organisaatiopoliittinen näkökulma on yksi organisaatiotutkimuksen kriittisistä vaihtoehtosuunnauksista, määrittelee Fischer (2004). Hän vertaa organisaatiopoliittista näkökulmaa kirjallisuuteen, jota kutsuu ”organisaatiotutkimuksen valtavirraksi”. Fischerin (2004) mukaan valtavirtänäkökulma ohjaa tutkijat ymmärtämään organisaatiot rationaaliseksi instrumenteiksi toteuttaa asetettuja tavoitteita (myös esim. Farrell & Peterson 1982; Narayanan & Fahey 1982; Sunesson 1985). Valtavirtatutkimusten suhde organisaation tavoitteisiin on hyvin naiivi, korostaa Fischer (2004). Valtavirtatutkimuksissa organisaation tavoitteisiin suhtaudutaan ikään kuin ne voisi ongelmattomasti mieltää organisaation yhteiseksi omaisuudeksi sen sijaan, että niiden ymmärrettäisiin kumpuavan yksilöiden ja toimijaryhmien intresseistä. Kaikkein oleellimmat tekijät organisaation päätöksenteosta jäävät tästä syystä tutkijoilta huomiotta, väittää Fisher (2004). Näin Fischer (2004) jatkaa painokkaasti rationaalisen organisaatiokäsityksen kritiikin perinnettä, jonka eräänä runsaasti huomiota herättäneenä pioneerityönä organisaatiotieteissä voi pitää James Marchin (1962) tutkimusta ”*The Business Firm as a Political Coalition*” (Lilja & Lehti 1972). Vieläkin varhemmin, 1950-luvulla, syntyi Daltonin (1959) merkkiteos ”*Men Who Manage*”, joka sekin käsittelee yritysorganisaatioita poliittisina toimintaympäristöinä.

Myös esimerkiksi Bourdieu, tuo sosiologian ja filosofian vaikutusvaltainen klassikko, toteaa, että vain poikkeuksellisissa ääriolosuhteissa organisaation toiminta saattaa lähestyä rationaalisen instrumentin tai apparaatin ominaispiirteitä. Silloin puhutaan totaalisista instituutioista, kuten keskitysleireistä tai vankiloista, jotka eivät nekään ankarine kurikäytänteineen koskaan onnistu kokonaan tukahduttamaan kaikkia toimijoidensa poliittisia aktiviteetteja. Bourdieun näkökulmasta organisaation toiminta voi kuitenkin olla erittäin systemaattista ja yhdensuuntaista, vaikka se ei totaalinen

instituutio olekaan: instrumentaalisuuden sijaan organisaation toimijoiden orientoituminen yhteiseen suuntaan nimittäin syntyy pikemminkin toimijoiden välisestä kilpailusta (Bourdieu 1991; Bourdieu & Wacquant 1995). Bourdieun ajattelu on sukua myös muiden merkittävien sosiologien näemyksille organisaatioiden toiminnan dynamiikasta. Muun muassa Anselm Strauss puhuu organisaatioista jatkuvasti muokkautuvina ”*newotellun järjestyksen*” (engl. *negotiated order*) kamppailuareenoina (Strauss 1978; Maines & Charlton 1985).

Jatkaessaan organisaatiopoliittisen suuntauksen vertaamista valtavirtaan, politiikan tutkija Fischer (2004) myöntää, että valtavirtanäkökulma on parin viimevuosikymmenen aikana kehittynyt, mutta hänen mukaansa kehitys on jäänyt puolinaiseksi. Organisaatioiden valtavirtatutkimuksen alkuperäisiä positivistisia premissejä on vain modifioitu, tuomitsee Fischer (2004). Nykyisin valtavirtatutkimuksen parissa myönnetään, että organisaatio ei voi olla tieteellisen rationaalisuuskäsityksen näkökulmasta täysin rationaalinen instrumentti, mutta ajatellaan, että hyvin rationaalinen se kuitenkin lopulta on. Tämä johtaa Fischerin (2004) mukaan siihen, että organisaation sisäisen dynamiikan poliittiset ongelmaelementit kyllä tunnustetaan, mutta mielletään pelkiksi rationaalisen päätöksenteon kiusalliseksi häiriötekijöiksi, jotka eivät ansaitse tieteellisen tarkastelun erityishuomioita (myös Fischer 1990; Fischer 2003).

Tuoreet strategiatyökalujen käytön tutkimukset, joita esittelin edellisessä luvussa (ks. luku 1.), Fischer (2004) epäilemättä niputtaisi kehittyneemmän valtavirtakirjallisuuden kategoriaan. Kysehän on tutkimuksista, joissa tunnustetaan strategiatyökalujen käytön organisaatiopoliittisia ongelmaelementtejä, mutta ajatellaan samalla, että nämä konsensusta häiritsevät ristiriidat voidaan kuitenkin sopivalla strategietyökalujen käytöllä myös ratkaista (esim. Hodginson & Wright 2002; Stenfors 2007; Jarzabkowski & Kaplan 2008; Spee & Jarzabkowski 2009).

Täysiverisestä organisaatiopoliittisesta tutkimusperspektiivistä katsoen organisaatiot sen sijaan elävät jatkuvassa konfliktitilassa, jossa konsensuksen hetket ovat lähinnä harhakuvia (Fischer 2004). Organisaatiopoliittinen lähestymistapa lähtee siitä, että vaikka päätöksentekoprosesseissa toki saadaan aikaan tuloksia, eivät ne suinkaan edellytä toimijoiden ja toimijaryhmien yhteisymmärrystä. Tämän sijaan organisaation lukuisista erilaisista preferensseistä kumpuavat konfliktit jatkavat elämäänsä latentteina syntyneistä kompromissiratkaisuista huolimatta. Formaalin päätöksen syntymi-

nen ei siis suinkaan tarkoita sitä, että osapuolet luopuisivat alkuperäisistä intresseistään (Weick 1979).

On olemassa valtava määrä tekijöitä, jotka aiheuttavat organisaatioihin konflikteja. Toimijoiden hierarkkiset asemat ja kognitiiviset taustat ovat luonnollisesti tällaisia. Konfliktien osapuolia organisaatioissa ovat tyypillisesti intressiryhmät, jotka rakentuvat samoista tai samansuuntaisista ammatillisista kategorioista. Nämä tehtäväperusteiset toimijaryhmät on usein organisoitu omiksi osastoikseen, joissa keskitytään omien tehtävien ja vastualueiden hoitamiseen. Tällainen organisointitapa on omiaan syventämään eroja toimijaryhmien tarpeissa, kiinnostuksen kohteissa, vaikuttamisessa ja puhetavoissa. (Allen ym. 1979; Farrell & Peterson 1982; Narayanan & Fahey 1982; Sunesson 1985; Fischer 2004)

Organisaatioiden sisäisissä konflikteissa on etenkin pitkällä aikavälillä tosi kyseessä. Tehtäväperusteiset toimijaryhmät kamppailevat olemassaolostaan, sillä kaikkien sosiaalisten yhteisöjen professiot joutuvat jatkuvasti puolustamaan toimivaltaansa yhteisöjensä asioihin. Ne joutuvat koko ajan kilvoittelemaan tehdäkseen itsensä ammatillisissa järjestelmissä tarpeelliseksi (Abbott 1988). Paikallisimmillaan ja pinnallisimmillaan organisaatioiden konflikteissa voi olla kysymys erilaisista kognitiivistaustaisista näkemyksistä siitä, miten esimerkiksi organisaation formaaleja tavoitteita saataisiin parhaiten toteutettua. Konfliktien laukaisijoita voivat olla organisaation sisäiset informaatiovirrat, joista organisaatioiden erilaiset toimijat tekevät erilaisia selityksiä (esim. Yanow 1993). Myös tulevaisuuteen väistämättä liittyvä epävarmuus johtaa toisistaan poikkeaviin ymmärryksiin siitä, millainen tilanne on ja mitä tilanteessa tulisi tehdä (esim. Crozier 1964; Pettigrew 1973; Pfeffer & Salancik 1974).

Organisaatioiden tehtäväperusteisten toimijaryhmien välisen jatkuvan konfliktitilanteen kognitiivisista taustoista voi muodostaa kokonaiskäsitteen Bourdieun käsitteillä ”*kenttä*” ja ”*habitus*”. Bourdieun mukaan yhteisöt muodostuvat kentistä, joilla jokaisella on ”*oma logiikkansa, omat sääntönsä ja omat säännönmukaisuutensa*” (Bourdieu & Vacquant 1995: 132). Yhteiskunnissa on tyypillisesti esimerkiksi taiteen kenttä, tieteen kenttä, teollisuuden kenttä, maatalouden kenttä ja näillä monia ”*alakenttiä*”, joiden rajat voi määrittää vain empiirisellä tutkimuksella. Yritysorganisaatioihin katsottaessa saattaa löytää esimerkiksi taloushallinnon kentän, tuotannon kentän, myynnin kentän ja it-asiantuntijoiden kentän, joilla niilläkin on

jokaisella omat erityiset vaatimuksensa ja olosuhteensa. (Bourdieu & Wacquant 1995; Oakes & Townley & Cooper 1998)

Bourdieu painottaa, että yhteiskuntien ja organisaatioiden kentät vaikuttavat voimakkaasti kaikkiin piireissään oleviin toimijoihin. Edes kentän ulkoinen ympäristö ei koskaan vaikuta tietyllä kentällä oleviin yksilöihin suoraan, vaan kentän erityisten piirteiden kautta. Tämä johtaa siihen, että esimerkiksi taiteen kenttä synnyttää taiteilijoiden ”*habituksia*”, tieteen kenttä taas akateemisen työn ammattilaisten ”*habituksia*”. ”*Habitus*” on mentaalinen ja ruumiillistunut kognitiivinen struktuuri, joka auttaa ihmistä ymmärtämään, suhtautumaan ja toimimaan kentällään. Se antaa tuntuksen siitä, mikä on sopivaa ja tarkoituksenmukaista jossain tietyssä tilanteessa. Kenttä määrää toimijoidensa ”*habitusten*” rakennetta niin, että ”*habituksen*” vastaavat sitä, mikä kentällä on välttämätöntä. Samalla syntyneet ”*habituksen*” auttavat toimijoita konstituimaan kenttensä merkitykselliseksi ympäristöksi ja vaikuttavat oleellisesti myös siihen, millaiseksi kentän ulkopuolinenkin maailma konstituoituu. (Bourdieu 1991; Bourdieu & Vacquant 1995)

Organisaatiopoliittinen koulukunta ottaa siis itsestäänselvyytenä organisaatioiden konfliktit. Mitä tämä merkitsee tutkimusotteessa? Syventyminen konfliktien tutkimiseen edellyttää, että tutkija ei ota kantaa siihen, millaiset päätöksentekoprosessin tulokset olisivat organisaation kannalta hyödyllisempiä kuin muut. Organisaatiopoliittisesta näkökulmasta katsoen organisaatiot muodostuvat useista kilpailevista rationaalisuuskäsityksistä sen sijaan, että niitä ilmentäisi jokin yksittäinen rationaalisuuden moodi (Clegg 1989b). Tämän lähtökohdan avulla organisaatiopoliittinen tutkimusnäkökulma rikkoo valtavirtänäkökulman ideaalimallin yhteisiä tavoitteitaan toteuttavasta instrumentaalisesta organisaatiosta ja jättää sen kokoamatta (Fischer 2004). Jäljelle jää näkymä kilpailevista yksilöistä ja intressiryhmistä kamppailemassa keskenään. Tutkijan mielenkiinto kohdistuu kiinteästi organisaation sisäiseen dynamiikkaan ja ilmiöön, jota voi kutsua *vaikuttamiseksi* (esim. Farrell & Peterson 1982; Fischer 2004).

Organisaatiopoliittisessa vaikuttamisessa on kyse helposti näkyvän formaalin vallankäytön sijaan hienovaraisemmista vallan muodoista, sillä onnistumisen edellytyksenä tyypillisesti on, että vaikuttaminen tapahtuu piilossa (Scott 1985; Drory & Romm 1990; Hardy & Clegg 1996; Fischer 2004). Yksilöt, intressiryhmät ja niiden koalitiot vievät politiikkansa niin sanotusti maan alle. Opposition olisi epäviisasta paljastaa korttejaan virallisten auk-

toriteettien laukaisemien vastatoimien vuoksi. Vaatimus tavoitella yhteistä etua oman edun tavoittelemisen sijaan on yritysorganisaatioissa tärkeä moraalinen periaate, jonka julkinen rikkominen aiheuttaisi opposition edustajille ilman muuta sanktioita (Courpasson 2000). Myös hierarkian valtuuttama johto joutuu piilottamaan dominointinsa nykyisin entistäkin tarkemmin. Tähän vaikuttaa se, että demokraattisen johtamisen diskursseista ja käytänteistä on yritysorganisaatioissa tullut legitiimiä ja arvostettua standardikäyttäytymistä (Courpasson 2000).

Organisaatiopoliittisen vaikuttamisen tyypillinen piilotusstrategia on, että toiminnan organisaatiopoliittinen motiivi salataan ja tämän aktuaalin motiivin sijaan toiminnalle esitetään jokin toinen hyväksytympi motiivi (Allen ym. 1979; Pfeffer 1981; Fischer 2004). Bourdieun käsitteiden näkökulmasta organisaatiopoliittisen vaikuttamisen piilotusilmiossa on kyse ”*symbolisesta vallasta*” (engl. *symbolic power*). ”*Symbolinen valta*” tarkoittaa valankäytön muotoa, joka jää tunnistumatta omaksi itsekseen ja tunnistuu joksikin muuksi legitiimimmäksi toiminnaksi, Bourdieu (1991) selittää.

Mitä organisaatiopoliittinen näkökulma tarkoittaa strategiatyökalujen käyttöä tutkittaessa? Tutkittaessa strategiatyökaluja organisaatiopoliittisesta näkökulmasta niiden käytön tilanteista etsitään yhteistyöaktien sijaan oman edun ajamisen toimintaa, joka voi tapahtua huolellisesti piilossa. Hienovaraiset ja piilotetut vaikuttamisen mahdollisuudet perustuvat strategiatyökalujen käytänteisiin, muun muassa kielellisiin käytänteisiin, jotka tuottavat tietynlaista ajattelua ja tietynlaista käyttäytymistä (Moison 1997; Courpasson 2000; Stenfors 2007). Strategiatyökalujen käytänteissä – niiden niin sanotuissa *sisäisissä determinanteissa* – on potentiaalia tuottaa valintoja ja käyttäytymistä, joka voi olla tahtomatonta ja jopa tiedostamatonta (Berry 1983; Courpasson 2000; Stenfors 2007). Niinpä, organisaatiopoliittisesta tutkimusnäkökulmasta katsottuna, strategiatyökalut eivät hahmotu keinoiksi ratkaista kiistoja, vaan tehokkaiksi välineiksi määrittää kiistojen kulkuja ja lopputuloksia.

2.2 Teoria vallasta

Ehkä kaikkein tunnetuin niin kutsutuista valtateoreetikoista, Michel Foucault, korostaa vallan mekanismien taipumusta piiloutua. Foucaultin proosallista tekstiä lainatakseni:

”...valta on siedettävää vain sillä ehdolla, että se naamioi olennaisen osan itsestään. Sen toimivuus on suorassa suhteessa siihen, kuinka hyvin se pystyy kätkemään omat mekanisminsa. Hyväksyttäisiinkö valta, jos se olisi täysin kyynistä? Salassapito ei ole vallan väärinkäyttöä, vaan sen toimivuuden välttämätön ehto.”

(Foucault 1998: 65)

Foucaultin *valta* asuu ja piilottelee verkostoissa, relaatioissa, käytännöissä ja diskursseissa, jotka ohjailevat ja ylläpitävät yhteiskuntaa. Itse asiassa kaikki sekin mitä ymmärrämme tiedoksi – myös tieteellinen tieto – on Foucaultin näkemyksen mukaan yhteiskunnallisten valtasuhteiden strategisen tilanteen leimaamaa ja siksi relativistista. Foucaultille objektiivista totuutta ei ole, vaan ”totuus” kussakin ajassa ja tilanteessa syntyy vallan ja tiedon monimutkaisesta suhteesta. (Alhanen 2007)

Foucaultin valtateoreettisessa ajattelussa on oleellista, että valta ei ole autonomisten toimijoiden kontrolloima resurssi, vaan valta on ilmiö, jolle kaikki toimijat ovat alisteisia (Hardy & Leiba-O’Sullivan 1998). Foucaultille valta ei siis ole *”...jotain, jota voidaan omistaa, ottaa haltuun tai luovuttaa, jotain jota peritään...”* (Virtanen 2006: 39). Tästä syystä ajatus yhteiskunnallisten tai organisatoristen ryhmien keskinäisestä kamppailusta on Foucaultin näkökulmasta hiukan epärelevantti ja ongelmallinen. Esimerkiksi jako kamppailun voittajiin ja häviäjiin, dominoiviin ja dominoituihin osapuoliin, näyttäytyy problemaattisena. Ketä ilmiö valta lopulta enemmän pakottaa, kun jo pelkkä dominoitavien olemassaolo Foucaultin mukaan määrittää ankarasti dominoijien identiteettejä ohjaten nämä tavoittelemaan tiettyjä asioita ja toimimaan tietyillä tavoilla? Perinteisesti dominoiduksi ajateltujen tahojen vastarintakin voidaan Foucaultin näkökulmasta hahmottaa olemassa olevia valtasuhteita vahvistavaksi toiminnaksi, eikä suinkaan dominoinnin vastavoimaksi. (Vaara ym. 2005)

Organisaatiopoliittinen tutkimus, joka keskittyy ja syventyy organisaatioissa tapahtuviin paikallisiin valtakamppailuihin, hyödyntää tyypillisesti Foucaultin ajattelua perinteisempiä ja pluralistisempia valtateoreettisia lähtökohtia. Nämä lähestymistavat korostavat vallan taipumuksia toimia tiettyjen tahojen puolesta toisia tahoja vastaan. Niin sanottua klassista kolmitasoista mallia vallasta voi pitää eräänä organisaatiopoliittiselle tutkimukselle soveliaana tapana jäsentää, mistä ilmiössä valta on kysymys (esim. Lukes 1974; Hardy 1985; Hardy & Redivo 1994; Hardy & Leiba-O’Sullivan 1998; Fleming & Spicer 2006)

Merkitysvalta

”*Merkitysvallan*” käsite¹ (Hardy & Redivo 1994) korostaa dominoivien yhteiskunnallisten tahojen etuja ja mahdollisuuksia määriteltäessä sitä, mitä me pidämme legitimoituna, haluttavana ja väistämättömänä; sitä, mitä me pidämme todellisuutena ja luonnollisena asioiden tilana. ”*Merkitysvalta*” tähtää siihen, että dominoinnin kohteeksi joutuvat tahot hyväksyvät mukisematta asemansa vallitsevassa sosiaalisessa järjestyksessä ja toimivat asemansa mukaisesti. Tämän saavuttaakseen ”*merkitysvalta*” harhauttaa ja suostuttelee ihmisiä poliittiseen passiivisuuteen (Saunders 1980). ”*Merkitysvalta*” piiloutuu ”*sosiaalisiin stuktuiureihin, traditioihin ja konventioihin niin, ettei sitä tarvitse tietoisesti kenenkään edes käyttää, mutta silti se toimii vaikuttaen kaikkien elämään*” (Vaara ym. 2005: 598-599). ”*Merkitysvalta*” asuu yhteiskunnan legitimeissa ja kyseenalaistamattomissa käytännöissä: säännöissä, luokkajärjestelmissä, kulttuureissa ja arvoissa ehkäisten etukäteen konflikteja syntymästä (Lukes 1974; Hardy & Leiba-O’Sullivan 1998, Clegg 1989a). Sitä sosiaalisen maailman tilaa, josta ”*merkitysvalta*” toimii, voi ymmärtää Bourdieun käsitteiden näkökulmasta. Kun Bourdieu puhuu siitä, mitä jossain sosiaalisessa yhteisössä pidetään legitimiinä, luonnollisena, itsestään selvänä ja koskemattomana, hän käyttää termiä ”*doxa*”. Yhteisön ”*doxa*” sisältää sen, mitä ei tarvitse ajatella tai sanoa, koska se on ajattelemta ja sanomatta selvää. Samalla ”*doxa*” määrää ajateltavissa olevan ja sanottavissa olevan rajat. (Bourdieu & Wacquant 1995; Kantelinen 2008) ”*Doxa*” määrittää ”*mahdollisten diskurssien universumin*”, Bourdieu (2005: 169) runollisesti kiteyttää.

Organisaatioiden dominoivat ryhmittymät pyrkivät käyttämään merkitysvaltaa toiminnalla, jota on luontevaa kutsua ”*merkitysten johtamiseksi*” (Smircich & Morgan 1982; Hardy & Redivo 1994). ”*Merkitysten johtamisessa*” on kyse siitä, että manipuloidaan, vahvistetaan ja uusinnetaan asioille merkityksiä tuottavia kulttuurisia tekijöitä, esimerkiksi arvoja. Tällainen ”*merkitysten johtaminen*” tuottaa yhteisöissä ja organisaatioissa jäsenten omiin järkeilyihin ja reaktioihin perustuvaa toimintaa, joka tapahtuu ja suuntautuu kuin itsestään. Paikallisemmin merkityksiä johdetaan kehystämällä eteen tulevia asioita ja tilanteita tietynlaisiksi: perustellaan akuutteja asioita, esimerkiksi tehtäviä päätöksiä, esittelemällä ne hyväksyttävänä, hyödyllisinä, luonnollisina tai muuten vain väistämättöminä. Näillä tavoilla

¹ Klassisen valtamallin kolmea dimensiota kutsutaan valtateoreettisessa kirjallisuudessa monilla nimillä (vrt. esim. Lukes 1974 ja Fleming & Spicer 2006). Käytän tässä tutkimuksessa Hardy:n ja Redivo:n (1994) termejä: merkitysvalta, prosessivalta ja resurssivalta (engl. *the power of meaning, the power of process, the power of resources*).

organisaatiopoliittisia kysymyksiä, jotka johtaisivat konfliktiin päätöksenteossa, voidaan varsin huomaamattomasti depolitisoida (Hardy 1985; Hardy & Leiba-O’Sullivan 1998).

Käytetty kieli on tärkeä ”*merkitysten johtamisen*” väline. Kieli, jota asiasta tai aktiviteetista käytetään, vaikuttaa suuresti siihen kuinka merkittävä ja millä tavalla merkittävä joku asia tai aktiviteetti on. Siksi käytetty kieli voi vaikuttaa ratkaisevasti esimerkiksi kokoustilanteissa tehtäviin päätöksiin (esim. Mangham 1986). Interaktiivisten tilanteiden lisäksi jostain asiasta käytetty kieli, niin sanottu *diskurssi*, vaikuttaa yksilöiden individualistiseen ajatteluun heidän omissa oloissaan (Watson 2001). Termin diskurssi voi määritellä kokoelmaksi lausuntoja, konsepteja, termejä ja ilmaisuja, jotka muodostavat tavan puhua tai kirjoittaa jostain tietystä asiasta (Watson 2001: 113). Diskurssissa on yhtäläillä olennaista se, mitä jätetään sanomatta, kuin se mitä sanotaan. Se mitä ei sanota on ”...*aines, joka toimii julki-lausuttujen asioiden rinnalla, niiden kanssa ja suhteessa niihin, saman strategian mukaisesti*” (Foucault 1998: 26).

Esimerkiksi Hardy ja Redivo (1994) käsittelevät kielen avulla toteutettavaa merkitysten johtamista yritysorganisaatioiden muutostilanteissa. Heidän mukaansa johto usein kehystää organisaatioiden muutostilanteita mahdollisimman myönteisiksi hyödyntämällä tässä kielellisiä käytänteitä. Hardyn ja Redivon (1994) mukaan organisaatioiden muutostilanteissa järjestetään organisaation jäseniä osallistavia rituaaleja, joissa kyse ei suinkaan ole pelkästä tiedottamisesta, keskustelemisesta ja järjeistämisestä, vaan muutoksen legitimoinnista yritysjohton suosimaa diskurssia toistamalla ja levittämällä. Lisäksi muutostilanteissa on yleistä hyödyntää muutoksen myönteisyyttä ilmentäviä symbolisia akteja (esimerkiksi ylimmän johdon käyttöön merkittyjen parkkipaikkojen antaminen yleiseen käyttöön). Näilläkin symbolisilla keinoilla tähdätään siihen, että muutos vaikuttaisi organisaatiossa legitimoidulta ja haluttavalta. Hardy ja Redivo (1994) kuitenkin huomauttavat, että merkitysten johtamiseen liittyy rajoite, että kukaan ei voi saavuttaa täydellistä kontrollia merkitysten tuottamisessa:

”Kulttuuri on niin syvään juurtunut ilmiö, että sitä ei yksilöiden toimesta helpolla manipuloida, ja jos manipuloidaan, niin tulokset saattavat olla hyvin erilaisia kuin alun perin tavoiteltiin”.

(Hardy & Redivo 1994: 32)

Myös Courpasson (2000) tarkastelee nykyaikaisia johtamisen käytänteitä näkökulmasta, joka liittyy ”merkitysvaltaan” ja ”merkitysten johtamiseen”. Hän kutsuu moderneja yritysorganisaatiota ”pehmeiksi byrokraatioiksi”, joiden pinnalta katsoen demokraattiset työtavat ovat pohjimmiltaan formaalien auktoriteettien byrokraattisessa hyötykäytössä. Courpasson (2000) hahmottaa nykyaikaiset johtamiskäytänteet - sellaisia ovat tietenkin myös strategiatyökalut - ylimmän johdon kantojen legitimoinnin välineiksi. Tällaiset käytänteet mahdollistavat sen, että johto saa oikeuden hallita ikään kuin ei hallitsisikaan, väittää Courpasson (2000). Käytänteet instrumentalisoiivat johdon tekemät päätökset mahdollistaen tasa-arvoisuuden tunteen organisaatioissa. Instrumentalisointi perustuu siihen yritysorganisaatioissa jaettuun ajatukseen, että käytänteillä, esimerkiksi strategiatyökaluilla, ei ole tunteita eikä organisaatiopoliittisia vaikuttimia, vaan ne pitävät huolta yhteisistä intresseistä. On kuin ylin johto ei päätöksiä tekisikään, vaan käytänteet tekisivät ne. Courpasson (2000) kutsuu tätä käytänteiden impersonaalisiiin indikaattoreihin vetoavaa legitimointia ”instrumentaaliseksi legitimoinniksi”. Lisäksi yritysjohto Courpasson’n (2000) mukaan tyypillisesti turvautuu ”liberaaliin legitimointiin”, jossa asioita perustellaan ulkoisten vaikuttimien, esimerkiksi ulkoisten uhkien avulla. Kolmas Courpasson’n (2000) jäsentämä legitimoinnin muoto on ”poliittinen legitimointi”, joka perustuu siihen yritysorganisaatioissa tärkeänä pidettyyn moraaliseen periaatteeseen, että itsekkään oman edun tavoittelun sijaan jokaisen on ehdottomasti tavoiteltava organisaationsa yhteistä etua.

Esimerkkinä ”instrumentaalista legitimoinnista” Courpasson (2000) mainitsee yritysorganisaatioissa yleisen trendin mittaroida perinteisesti autonomiseen asemaan tottuneiden erityisasiantuntijaryhmien toimintaa. Kysymyksillä: ”millaiset mittarit olisivat sopivia, ja onko mittareista erityisasiantuntijoiden työssä jotain hyötyä?” ei Courpasson’n (2000) mukaan ole tämän mittausilmiön kanssa mitään tekemistä. Sen sijaan kyse on hänen mukaansa siitä, että asiantuntijoiden toiminta on tehtävä jollain tavalla mitattavaksi, jotta johto saa legitiimiä materiaalia asiantuntijoiden työtä koskevan dominoinnin perustelemiseksi. Tästä syystä asiantuntijaryhmät tyypillisesti vastustavat normalisoivan mittauksen ulottamista omille toimialueilleen (Courpasson 2000).

Suuri osa ”merkitysvaltaa” ja ”merkitysten johtamista” käsittelevästä kirjallisuudesta mieltää ilmiön ”myönteiseksi kontrolliksi” (Perrow 1986; Deetz 1992), joka toimii nimenomaan hierarkkisten johtotahojen etujen mukaisesti. Pluralistisempiakin kirjoituksia kuitenkin löytyy. Näiden kir-

joittajien näkemysten mukaan ”merkitysvalta” ei välttämättä operoi vain formaalisti hallitsevien toimijaryhmien intressien puolesta, vaan myös muut organisaatioiden tahot omaavat mahdollisuuksia hyötyä tästä vallan muodosta (esim. Clegg 1989a).

”Merkitysvallan” keinoin tapahtuva organisaatiopoliittinen vastarinta voidaan kiteytetysti määritellä dominoivien diskurssien ja dominoivien käytänteiden uudelleentulkinta- ja mukauttamisprosesseiksi, jotka tähtäävät vaihtoehtoisten diskurssien ja vaihtoehtoisten legitimoitien tuottamiseen (Vaara ym. 2005). Sarah Kaplan (2008) puhuu tässä yhteydessä organisaation toimijaryhmien välisestä ”kehystämiskilpailusta” (engl. *framing contest*), jossa ratkaistaan minkä toimijaryhmän kognitiivinen kehys konstruoida todellisuutta ja ymmärtää ympäristöä muodostuu organisaatiossa vallitsevaksi. Kamppailaan siis muun muassa siitä, minkä toimijaryhmän versio muodostuu organisaation todellisuuskäsitystä hallitsevaksi ”johtamispuheeksi” (Juuti 2001).

Prosessivalta

”Prosessivalta” (Hardy & Redivo 1994) on toinen klassisen valtamallin kolmesta dimensiosta. ”Prosessivaltaa” käytetään, kun pyritään määrittämään päätöksenteon tuloksia päätöksenteon konkreettisten käytänteiden avulla. ”Prosessivallan” perusidea on sulkea kiusallisia teemoja ulos päätöksenteon foorumilta ja vaikuttaa näin siihen, että tulokset ovat toivottuja (Bachrach & Baratz 1962, 1963, 1970; Lukes 1974). Yhtäläillä ”prosessivaltaa” käyttäen voi kuljettaa foorumille sellaisia aiheita ja näkökulmia, joiden vaikutusta päätöksentekoon haluaa edistää.

Mahdollisuudet ”prosessivallan” käyttämiseen ovat moninaiset. Sen keinoina toimivat kaikki konkreettiset säännöt ja menettelytavat, joissa on potentiaalia määrittää, mitä asioita käsitellään ja miten niitä käsitellään. ”Prosessivaltaa” käytettäessä vaikutetaan esimerkiksi sellaisiin päätöksentekoprosessin toimintatapoihin, jotka määrittelevät osallistujavalintoja (Hardy & Redivo 1994). Myös kielellisiä käytänteitä voidaan hyödyntää akuuteissa interaktiivisissa tilanteissa, esimerkiksi strategiatyön kokouksissa, niin sanottuun ”*definitionaaliseen imperialismiin*” (Westwood 1987), joka sulkee oppositiolta kokoustilanteissa pois mahdollisuuksia vaihtoehtoihin puhetapoihin ja vasta-argumentteihin. Silloin riippuu tilanteesta ja tulkinnasta, onko osuvaa määritellä toiminta ”prosessivallaksi” vai ”merkitysvallaksi”. Tarkka teoreettinen rajanveto näiden vallan dimensioiden välille toki alan kirjallisuudesta löytyy. Esimerkiksi Lukes (1974) painottaa,

että ”*prosessivaltaa*” käytettäessä osapuolten välinen konflikti on tiedostetusti olemassa. ”*Merkitysvaltaan*” liittyvät konfliktit sen sijaan ovat tiedostamattomia tai hyvin huonosti tiedostettuja (Lukes 1974). Courpasson’n (2000) legitimointitekniikoista, joita edellä käsiteltiin, voikin puhua sekä ”*prosessivallan*” että ”*merkitysvallan*” yhteydessä, riippuen siitä, kuinka hyvin vallankäytön taustalla olevat konfliktit tutkittavassa yhteisössä tunnistetaan.

Avaimet ”*prosessivaltaan*” ovat lähtökohtaisesti hierarkian auktorisoimien johtotahojen käsissä. Muun muassa Weinstein (1979) ja Needlemanit (1974) kuitenkin huomauttavat, että myös organisaatioiden oppositiot etsivät tapoja hyödyntää ”*prosessivaltaa*” omaksi edukseen. Heidän mukaansa eräs tyypillinen dominoivan johdon kantoja vastustavien tahojen vallankäytön taktiikka on naamioida vaikuttamisen mekanismeja organisaation formaaleihin kielellisiin käytänteisiin. On muitakin kirjoituksia, jotka korostavat hierarkkisesti altavastaavien osapuolten pyrkimyksiä ja mahdollisuuksia käyttää ”*prosessivaltaa*”. ”...*Ihmiset eivät ainoastaan kieltäydy adaptoitumasta passiivisesti olosuhteisiin ja sääntöihin, vaan he pystyvät pelaamaan niillä...*”, esimerkiksi Crozier ja Friedberg (1977: 42-44) toteavat. Myös Bourdieun mukaan kaikkien byrokraattisten hallintojärjestelmien, eli niin sanottujen ”*vallan kenttien*”, näennäisesti joustamaton logiikka tarjoaa alistetuillekin tahoille mahdollisuuksia vaikuttaa. Bourdieun mukaan byrokratioiden virallisilla säännöillä pelaaminen on erottamaton osa niillä toimimisen aktuaaleja pelisääntöjä (Bourdieu & Wacquant 1995). Poliitiikan tutkimuksen saralla säännöillä pelaamisen ”*prosessivaltaa*” on empiirisestikin kuvattu tutkimuksissa, joissa näytetään, kuinka päätöksiä pystytään manipuloimaan sopivia päätöksenteon toimintatapoja hyväksi käyttäen (esim. Crenson 1971; Hunter 1980). ”*Prosessivaltaa*” tarkastelevia tutkimuksia, jotka sijoittuvat yritysorganisaatioihin ja käsittelevät strategia-työkaluja empiirisiä aineistoja hyödyntäen, on sen sijaan erittäin vaikea löytää.

Resurssivalta

Klassisesta kolmiosisesta valtamallista on vielä yksi ulottuvuus käsittelemättä. Tässä vallan dimensiossa on kyse niin sanotusta ”*resurssivallasta*” (Hardy & Redivo 1994). ”*Resurssivaltaa*” tarkastelevat tekstit lähtevät siitä, että yhteisöjen ja organisaatioiden ryhmittymillä on hierarkkisen asemansa lisäksi myös erilaisten resurssien hallintaan perustuvaa epävirallista valtapotentiaalia päätöksenteon prosesseissa. ”*Resurssivaltaa*” koskeville teksteille on yhteistä, että nimenomaan erityisasiantuntijaryhmillä nähdään

olevan huomattavasti valtaa ryhmien jäsenten hierarkkisista positioista riippumatta (Fischer 2004). Tällä saralla Thompsonin (1956) tutkimus USA:n ilmavoimien pommituslentueesta on klassinen edelläkävijä. Thompson (1956) huomioi, että vaikka lentäjähenkilökunta oli sotilasarvoiltaan huomattavasti teknisen henkilöstön yläpuolella, oli teknisellä henkilöstöllä paljon vaikutusvaltaa lentotukikohdan päivittäisessä työssä. Thompson (1956) analysoi teknisen henkilöstön vaikutusvallan syntyneen osaamisesta, joka vaikutti ratkaisevasti lentoturvallisuuteen. Korkeaarvoiset lentäjät eivät ymmärrettävästi tulleet simputtaneeksi ihmisiä, joiden tekemät huoltotoimet pitivät lentokoneet ilmassa.

Tärkeä tienraivaaja on myös Crozierin (1964) tutkimus, joka selittää Ranskan valtion omistamassa tupakkamonopolissa työskennelleen kunnossapitohenkilöstön ilmeisen vaikutusvaltaista asemaa. Crozierin (1964) mukaan kunnossapitohenkilöstön vaikutusvalta syntyi siitä, että he kontrolloivat tuotannon jatkuvuuteen liittyviä epävarmuustekijöitä teknisellä osaamisellaan. Myöhemmin French ja Raven (1968) tunnistivat ”*resurssivallaksi*” kontrollimahdollisuudet rahavirtoihin, palkitsemiseen ja sanktioihin. Pettigrew (1973) kirjoitti erityisosaamisesta, uskottavuudesta, maineesta ja kontrollimahdollisuuksista informaatioon. Myös esimerkiksi Halperin (1974) osoitti, että organisaation henkilöstö voi vaikuttaa tehtäviin päätöksiin muokkaamalla sellaista päätöksentekoon kulkeutuvaa informaatiota, johon sillä on asiantuntija-aseman suoma vaikutusvaltaa.

Miten ”*resurssivalta*” (Hardy & Redivo 1994) liittyy strategiatyökaluihin? ”*Resurssivallan*” käsite korostaa, että strategiatyökalujen käytön tilanteisiin kokoontuvilla tehtäväperusteisilla toimijaryhmillä on ryhmien hallitsemiin resursseihin perustuvaa epävirallista valtapotentiaalia, joka vaikuttaa päätöksiin johtavien konfliktien kulkuihin ja lopputuloksiin. Näin tapahtuu, vaikka konfliktien kamppailut jotenkin pystyttäisiin käymään neutraaleja käytänteitä hyödyntäen. Klassisen valtamallin ”*prosessivallan*” (Hardy & Redivo 1994) ja ”*merkitysvallan*” (Hardy & Redivo 1994) käsitteet sen sijaan vakuuttavat, että neutraaleja käytänteitä – neutraaleja strategiatyökaluja tai niiden neutraalia käyttöä – ei kerta kaikkiaan ole olemassa.

2.3 Ontologia Bourdieun tapaan

Olen edellä hahmotellut organisaatiopoliittiselle tutkimukselle ominaista lähestymistapaa strategiatyökaluihin. Organisaatiopoliittisesta näkökulmasta katsottuna strategiatyökalut hahmottuvat instrumenteiksi, jotka si-

sältävät mahdollisuuksia hyödyntää piilevää ”*merkitysvaltaa*” (Hardy & Redivo 1994) ja ”*prosessivaltaa*” (Hardy & Redivo 1994) toimijoiden ja toimijaryhmien omien näkemysten ja intressien ajamiseksi.

Olen johdonmukaisesti viitannut varsinaisten organisaatiopoliittisten tekstien yhteydessä vaikutusvaltaisen sosiologin ja filosofin Pierre Bourdieun tuotantoon, sillä Bourdieun näkemys sosiaalisesta on hyvin poliittinen. Tästä syystä hyödynnän Bourdieun ajattelua organisaatiopoliittisiin tutkimuksiin liittyvän maailmankuvan täsmentämisessä.

Bourdieun sosiaalinen ontologia kuuluu merkittävien sosiaalitieteellisten käytäntöteorioiden joukkoon. *Käytäntö* on arkiajattelun mukaan jotain, mitä ihmiset tekevät ja tekevät sitä toistuvasti. Termi *käytäntö* on analyttisemmin määriteltävissä ihmisten rutinoiduksi toiminnaksi, joka muodostuu useista toisiinsa kytkeytyneistä toiminnan elementeistä, eli *käytänteistä*, niin, että käytäntö on paljon enemmän kuin sen muodostamien käytänteiden summa. Käytännöt voivat olla ajattelua, ruumiillisia toimia ja artefakteja sekä niiden käyttöä. Käytännöt sijoittuvat aina tiettyyn paikkaan, aikaan, tiettyihin ihmisiin ja heidän välisiin suhteisiinsa. Ei ole vain yhtä tapaa toteuttaa jotain käytäntöä, vaan sen voi toteuttaa hyvinkin monella eri tavalla. (Reckwitz 2002; ks. myös Räsänen ym. 2005)

Bourdieulle ja muille sellaisille sosiaalitieteiden ajattelijoille, joita kutsutaan käytäntöteoreetikoiksi, on yhteistä se, että heille käytännöt ovat tärkeimpiä sosiaalitieteellisen analyysin kohteita. Lisäksi käytännöt ovat käytäntöteoreetikoille sellaisia keskeisiä sosiaalisen järjestyksen ilmiöitä, joihin suhteessa muut sosiaaliset entiteetit tulee ymmärtää. Esimerkiksi sosiaalinen *strukturi* on käytäntöteoreettisesta näkökulmasta pelkkä pysyväluontoinen käytäntö. Käytäntöteoreettinen näkökulma on aina viehättänyt nimenomaan sellaisia sosiaalitieteilijöitä, jotka haluavat välttää traditionaalisia dikotomisias kategorioita, kuten strukturi ja toiminta, subjekti ja objekti, individuaali ja totaali, mikro ja makro. (Schatzki 1996; Stern 2003)

Käytäntöteoreetikkona myös Bourdieu on varsin äänekkäästi kritisoinut yhteiskuntatieteiden dikotomista ajattelua. Hän puhuu sosiaalisen liiallisesta intellektualisoinnista, jolla tarkoitetaan sitä, että perinteiset sosiaalitieteelliset dikotomiat tuottavat aivan liian joustamattomia rationalisointeja siitä, miten ihmisen asema sosiaalisessa järjestyksessä pitää täsmälleen mieltää ja millainen sosiaalinen järjestys tarkalleen ottaen on. Tällainen

teoreettinen traditio on Bourdieun mielestä kaventanut ymmärtämystämme sosiaalisesta. (Schatzki ym. 2001)

”Objektivismi ja subjektivismi, mekanismi ja finalismi, rakenteellinen välttämättömyys ja yksilöllinen toimijuus ovat kaikki virheellisiä vastakkainasetteluja.”

(Bourdieu & Wacquant 1995: 29-30).

Bourdieun käytänteoreettisen työn tärkeimpänä tavoitteena voi pitää pyrkimystä päästä eroon nimenomaan objektin ja subjektin välisestä dikotomiasta. Bourdieu on halunnut määritellä uudelleen sosiaalisen järjestyksen ja yksilön välisen suhteen niin, että välttyy korostamasta objektivismia, jota esimerkiksi strukturalistinen sosiaaliteoria edustaa tai vastaavasti subjektivismia, joka korostaa individualistista valintaa toiminnan selittäjänä (Green 2008). Esimerkiksi Green (2008) arvioi Bourdieun onnistuneen tavoitteessaan ja luoneen toimivan sosiaalisen ontologian, joka ei vedä selkeää analyttistä rajaa sosiaalisen järjestyksen määrittämisen käyttäytymisen ja subjektiivisen käyttäytymisen välille. Nämä Bourdieun saavutukset kietyvät erityisesti hänen käsitteeseensä *”habitus”* (Green 2008). *”Habitus”* tarkoittaa sosiaalisen järjestyksen penetraatiota syvällä ihmisen mielessä ja kehossa asuvaksi rakenteeksi (ks. luku 2.1). *”Habitus”* muodostuu tietynlaisille reaktioille, suhtautumisille ja järkeilyille ihmistä altistavista dispoitioista, jotka eivät ohjaa ihmistä mekaanisesti, vaan jättävät määrittelemättömästi tilaa toteutuville reaktioille, suhtautumisille, järkeilyille ja niiden variaatioille. (Bourdieu 1991; Green 2008)

Vaikka ”habitus” ei siis ohjaa mekaanisesti, varustaa se kuitenkin ihmisen toimimaan tarkoituksenmukaisesti ilman, että tämä välttämättä toimii tietoisesti ja tavoitteellisesti (Chia 2004). Lisäksi saman kentän *”habituksset”* pystyvät synnyttämään toimia ja käytäntöjä, jotka ovat yhteensopivia ja yhteensuuntautuvia ilman mitään kollektiivistakaan intentiota (Bourdieu & Wacquant 1995). Näin *”habituksen”* käsite kiistää kaikki sellaiset sosiaali-tieteelliset tulkinnat, joiden mukaan järkevä toiminta ja yhteistoiminta edellyttäisivät tietoista rationaalista valintaa. Bourdieun käsite *”habitus”* on sukua Heideggerin filosofiselle ajattelulle, jonka mukaan ihmiset ikään kuin tuntevat tiensä maailmassa sellaisten taitojen avulla, jotka välittyvät yhteiskunnasta ilman, että ne välttämättä läpäisevät yksilöiden tietoisuuden rajaa (Chia 2004).

Mitä Bourdieun ydinkäsite ”*habitus*” merkitsee oman organisaatiopoliittisen tutkimukseni ontologisessa viitekehyksessä? ”*Habituksen*” käsite korostaa, että toimijoiden ja toimijaryhmien organisaatiopoliittinen kamppailu voi tapahtua myös tiedostamattomasti. ”*Habitudensa*” ohjaamina ihmiset edistävät tehtäväperusteisilla kentillään omia työuriansa, kilpaillen keskenään, mutta toimivat samalla myös yhteensopivasti, tarvitsematta tähän välttämättä mitään erityistä itsenäistä tai kollektiivista pyrkimystä. Strategiatyötyökalujen käytön foorumeilla tämä kilvoittelu jatkuu. Näillä foorumeilla organisaatioiden toimijat kamppailevat kenttiensä muovaamia näkemyksiä ja intressejä ajaen, pystyen toimimaan näissäkin kamppailuissa luovasti – ”*habitudensa*” ohjaamina – myös ilman tietoista yksilöllistä tai kollektiivista pyrkimystä.

Tieteenfilosofisesta näkökulmasta Bourdieun subjektivismia ja objektivismia yhdistelevässä sosiaalisessa ontologiassa on sekä *konstruktivistisia*, että *realistisia* piirteitä. Bourdieun ajattelu puoltaa konstruktivistista käsitystä, että sosiaaliset toimijat konstituovat todellisuutta merkitysten tuottamisen prosesseissa. Bourdieu esimerkiksi korostaa yhteiskunnallisen luokkajaon merkitystä hallitsevia todellisuuskäsityksiä koskevassa kamppailussa. (Huttunen 2006) Konstruktivismin ydinajatus on, että tieto ja todellisuus rakentuvat ihmisten välisten sosiaalisten prosessien tuottamista merkityksistä. Konstruktivismin tai konstruktionismin näkökulmasta todellisuuteen ei liity mitään sellaista olemuksellisuutta, joka määrittäisi sitä koskevat kuvaukset jonkinlaisiksi riippumatta ihmisistä ja heidän kategorisointikäytänteistään (Burr 1995; Gergen 1999; Löytönen 2004).

Bourdieuun ajattelussa on kuitenkin myös konstruktivismi-kategoriaan huonosti soveltuvia objektiivisia ulottuvuuksia. Tämä ilmenee konkreettisesti esimerkiksi strukturalismin kantoja hipovassa ideassa sosiaalisen järjestyksen ”kaksoiselämästä”: Bourdieun mukaan sosiaalinen järjestys on objektiivisesti olemassa erilaisissa materiaalsen maailman tuotoksissa, kun samalla se asuu subjektiivisina versioina, ”*habitudina*”, ihmisten mielissä ja kehoissa (Green 2008: 607). Bourdieulle yhteiskunta ja sen järjestys on siis konkreettisesti olemassa jonkinlaisena, riippumatta toimijoiden havainnoista ja luokittelukäytänteistä. Esimerkiksi tässä Bourdieun ajattelu lähestyy tieteenfilosofista *realismia*, joka lähtee siitä, että todellisuudessa on myös ihmisistä ja kielestä riippumatonta olemuksellisuutta. Koska Bourdieun ajattelu näin selvästi sijoittuu vakiintuneiden tieteenfilosofisten kategorioiden välimaastoihin, eräät asiantuntijat käyttävät Bourdieun yhteydes-

sä määritelmää ”*konstruktivistinen realismi*” (Delanty 1997; Huttunen, Tynjälä & Heikkinen 2004; Huttunen 2006; Kantelinen 2008).

2.4 Yritysorganisaatioita tutkivien organisaatiopoliittisten etnografioiden klassikoita

Esimerkiksi Bourdieu korostaa empiirisen kenttätöön merkitystä sosiaali-tieteellisiä tutkimuksia tehtäessä (Bourdieu & Wacquant 1995). Erityisesti uransa alkuvaiheessa hän itse eli pitkiä kenttätöjakoja tutkimensa yhteisöjen parissa muun muassa Algeriassa (Bourdieu 2007). Kyse oli tutkimus-työstä, jota voi termien alkuperäismerkityksissä kutsua antropologiseksi ja etnografiseksi. Alunperin etnografinen tutkimus yhdistettiin nimenomaan seikkaileviin antropologeihin, jotka lähtivät kaukasiin maihin tarkkailemaan jotain eksoottista heimoa ja sen kulttuuria. Nykyään voidaan puhua etnografiasta riippumatta siitä kuinka eksoottisen tai banaalin yhteisön kulttuuria tutkitaan. Yksinkertaisimmillaan etnografia voidaan mieltää metodiksi kerätä aineistoa osallistuvien keinoin, jolloin tutkijasta tulee tutkimansa organisaation tai ryhmän aktiivinen jäsen (esim. Atkinson 1990; Watson 2001).

Etnografinen tutkimus voidaan määritellä myös muuten kuin aineistonke-ruumenetelmien näkökulmasta. Esimerkiksi Vuorisen (2005:1) mukaan etnografia on pikemminkin tutkimuksen kokonaisvaltainen tyyli, jonka ”*tavoitteena on ymmärtää ihmisten toimintaa ja sen sisältämiä sosiaalisia merkityksiä tietyssä ympäristössä*”. Coffey (2005) kuvaa etnografiaa teke-vän tutkijan tehtävää kaksiosaiseksi. Ensinnäkin etnografin on Coffeyn (2005) mukaan pyrittävä analyttisesti vieraannuttamaan sellaisia sosiaali-sia konteksteja, jotka oletetaan jo tunnettavan. Toinen Coffeyn (2005) et-nografille säilyttämä tehtävä on yhä perinteisen antropologinen, mitä tulee tutkijan rooliin eräänlaisena tutkimusmatkailijana: Etnografin on pyrittävä löytämään ja ymmärtämään sellaisia empiirisiä sosiaalisia ympäristöjä, jotka ovat toistaiseksi tuntemattomia.

Kun ajattelee olemassa olevia organisaatiopoliittisia tutkimuksia yritysor-ganisaatioista, voi todeta, että kriittisen organisaatiopoliittisen lähestymis-tapansa vuoksi oikeastaan ne kaikki täyttävät Coffeyn (2005) ensimmäisen kriteerin nähdä tunnettuina pidettyjä asioita valtavirrasta poikkeavalla ”toi-sella tavalla”. Sen sijaan sellaisia organisaatiopoliittisia tutkimuksia yritys-organisaatioista, jotka syntyvät tuoreisiin ja tuntemattomiin empiirisiin aineistoihin, löytää huomattavasti vähemmän. Juuri tällaisten harvojen

empiirisesti ansioituneiden etnografioiden joukosta nousevat ne yritysten organisaatiopolitiikan tutkimukset, joita voi pitää lajityyppinsä käänteentekevinä klassikoina.

”Men Who Manage” (Melville Dalton 1959)

Melville Dalton (1959) keräsi klassisen *”Men Who Manage”* teoksensa empiirisen aineiston neljän USA:n keskilänteen sijoittuneen yritysorganisaation parista. Tärkeimpänä kohdeyrityksenä toimi 8000 henkilöä työllistänyt kemian tehdas, jossa Dalton itse pitkään työskenteli. Hän kertoo olleensa työssään *”uudelleen ja uudelleen hämmästynyt valtavista eroista virallisten ja epävirallisten toimintatapojen välillä...”* (Dalton 1959:3). Tällaiset kokemukset toimivat lähtökohtana tutkimukselle, jonka osallistuva etnografinen aineistonhankinta kesti yli kymmenen vuotta. Kyse on yritysorganisaation tutkimuksesta, joka rakentuu ainutlaatuisen perinpohjaisen etnografisen kenttätyön varaan.

Vuonna 1961 *”Men Who Manage”* teoksesta kirja-arvion tehnyt Ross Stranger (1961) sanoi Daltonin paljastavan niin yksityiskohtaisesti case-yritystensä epävirallisia toimintatapoja, että piti Daltonin kannalta terveellisenä tämän uutta työpaikkaa kalifornialaisessa UCLA yliopistossa, joka sijaitsi kaukana analysoiduista kohdeorganisaatioista. Stranger (1961) arvioi Daltonin kirjan olevan merkityksenkäs poikkeus aikakautensa valtavirrasta. *”Vaikka tuskin kukaan meistä enää on niin naiivi, että usko satuu tiukan rationaaliseen johtamiskäyttäytymisestä, valtaosa alan kirjallisuudesta tällaiseen fiktion kuitenkin takertuu”*, totesi Stranger (1961:206) jo puoli vuosisataa sitten, mutta yhä osuvan ajankohtaisesti (vrt. Fischer 2004).

Daltonin (1959) tutkimuksen keskeisimmän kohdeyrityksen virallinen organisaatio oli muodostettu vallitsevan teoreettisen ajattelun mukaisesti. Linjaorganisaatio vastasi liiketoiminnan operaatioista ja tukitoimintojen tehtävänä oli neuvoa ja auttaa linjaorganisaatiota erityisasiantuntemuksellaan. Osallistuvien etnografisten tutkimusmenetelmien avulla Dalton (1959) kuitenkin pystyy osoittamaan, että informaali todellisuus oli kaukana virallisen organisaation ihanteista. Linjan ja tukitoimintojen suhteet olivat äärimmäisen tulehtuneet linjan pitäessä käytännössä kaikkia tukitoimintojen tarjoamia palveluita sotkeutumisenä omiin asioihinsa. Niinpä ainakin ulkopuolisesta tarkkailijasta erittäin hyödyllisiltä vaikuttaviin kontrolliyrityksiin ja kehityshankkeisiin suhtauduttiin linjassa torjuvasti.

Esimerkiksi edellisestä käy seuraava: jatkuvassa tuottavuuspaineessa toimivat tuotantolinjan johtajat teettivät toisinaan tuotannon työntekijöillä väliaikaisia korjaustöitä sen sijaan, että koneet olisi pysäytetty virallisen ohjeistuksen mukaisiin kunnossapitoseisokkeihin, joiden aikana huolellisemmat korjaustyöt olisi tehty kunnossapito-organisaation toimesta (ks. myös Stranger 1961). Tämä aiheutti linjaorganisaation ja kunnossapito-organisaation välille jatkuvia ristiriitoja. Ylimmän johdon ja tukitoimintojen pyrkiessä korjaamaan asiaa virallisia kontrollikäytänteitä lanseeraamalla, heräsivät tuotannon ja kunnossapidon managerit taistelemaan yhdessä tuumin tätä ulkoista uhkaa vastaan. Molemmat johtajaryhmittymät kun pitivät mahdollisia ylimmän johdon ja tukitoimintojen interventioita epätoivottuina. Niinpä aiemmin erimielisten tuotannon ja kunnossapidon johtajien kesken solmittiin klikki, jonka puitteissa sovittiin kuinka korjaustöitä koskevat siirtohinnat sepitettiin raportteihin niin, että ongelmat näyttivät ratkaistuilta. Lisäksi kaikki muut asiaan liittyvät interventioyritykset vesitettiin yhteistuumiin niin, että näistä pian luovuttiin toivottomina. Paradoksaalisesti ylimmän johdon käynnistämä epäonnistunut kontrollointihanke kuitenkin lopulta johti tuotannon ja kunnossapidon ristiriitatilanteen helpottamiseen. Keskusjohtoisen kontrollin tiukentamisen hanke toimi manifestaationa siitä uhasta, että tuotannon ja kunnossapidon asioihin tultaisiin myös jatkossa sotkeutumaan, jos ristiriitainen tilanne ei kohene, analysoi Dalton (1959).

Dalton (1959) vyöryttää lukijansa hämmästelväksi suorastan hengästyttävän määrän empiirisiä yksityiskohtia virallisen organisaation virallisten toimintatapojen ja aktuaalin organisaation aktuaalien toimintatapojen välisestä eroista. Hän osoittaa, että epävirallisiin klikkeihin kuuluminen ja epävirallisten toimintatapojen hyödyntäminen oli yritysjohtajien henkilökohtaisen menestyksen kannalta välttämätöntä. Informaalit aktiviteetit paransivat mahdollisuuksia saavuttaa ylennyksiä myös virallisessa organisaatiossa. Sellaiset johtajat, jotka olivat kyvyttömiä tai haluttomia liittymään klikkeihin, jämähtivät asemiinsa. Lisäksi epäviralliset valtapositiot ja epäviralliset toimintatavat olivat monissa tapauksissa suorastaan välttämättömiä, jotta tehdas saatiin toimimaan jouhevasti ja tehokkaasti. Klikit, juonittelut ja vehkeilyt eivät siis olleet yksiselitteisesti tuotannollisiin aktiviteetteihin liittyviä häiriötekijöitä, vaan samalla tapoja joilla nämä aktiviteetit saatiin toteutettua.

”The Politics of Organizational Decision-Making” (Andrew M. Pettigrew 1973)

Andrew Pettigrew:n (1973) klassikkoteoksen *”The Politics of Organizational Decision-Making”* kohdeyrityksenä toimi brittiläinen vaatekaupan ja huonekalukaupan tukkuri. Hän suoritti etnografisen aineistonkeruutyönsä vuosien 1966-1969 aikana osallistuvan arvioinnin ja haastattelujen menetelmiä hyödyntäen. Hänen tutkimuksensa jatkaa Daltonin (1959) tarkkasilmäistä havainnointia yritysorganisaatioissa tapahtuvasta epävirallisesta toiminnasta. Etnografisen aineistonsa avulla Pettigrew (1973) osoittaa, että yritysorganisaation tehtäväperusteisten ryhmien kamppailu vallasta ja statuksesta voi aivan ratkaisevalla tavalla määrittää tyypillisesti rationaaliksi miellettyjä päätöksentekoprosesseja.

Pettigrew:n (1973) kohdeyrityksessä kiinnostus tietokoneita kohtaan heräsi 1950-luvun puolivälissä, kun huonekaluliiketoiminnan varastohallintajärjestelmiin alettiin etsiä apuvälineitä. Pettigrew (1973) kuvaa varastohallinnasta vastanneen henkilöstön asenteita pioneeriajan tietokoneita kohtaan äärimmäisen epäluuloisiksi. Varastohallinnassa pelättiin, että tietokoneet vievät ihmisten työpaikat. Samantyyppinen epäluulo oli yleistä kaikkialla organisaatiossa. Käytännössä kukaan ei halunnut tietokoneiden käyttöönottoa ainakaan omassa toiminnossaan kammoten niiden vaikutuksia työhönsä ja asemaansa. Myös organisaation johtajat vierastivat tietokoneita. He pelkäsivät tietokoneiden siirtävän heidän kontrolliinsa traditionaalisesti kuuluneita alueita muiden toimintojen johtajien hallittaviksi. Lisäksi johtajat kammoksuivat seurauksia, joita tietokoneiden organisaatiolle jakama liiketoimintatieto aiheuttaisi: johtajat pelkäsivät tietokoneiden levittämän liiketoimintainformaation heikentävän heidän otettaan organisaatiosta. Tietokoneistumisprosessi oli siis arvaamaton ja pelottava kehityspolku kaikille muille organisaation tahoille, paitsi vasta palkatuille IT-alan osaajille.

Muu organisaatio piti tietokone-eksperthejä kummajaisina, jotka puhuivat oudosti, pukeutuivat epäsovinnaisesti, kasvattivat takkuisia partoja ja noudattivat erikoisia työaikoja, kuvaa Pettigrew (1973). Tietokoneasiantuntijoita pidettiin tylyinä, epäsosiaalisina, arrogantteina ja vähän pelottavinakin keksijätyypeinä, jotka ideoivat kyllä mitä kummallisimpia vempaimia, mutta eivät ymmärtäneet taloudellisesta realismista ja liiketoiminnan kaupallisista perusasioista yhtään mitään. Tietokoneasiantuntijat sen sijaan soimasivat muuta organisaatiota lyhytjänteisyydestä liiketoiminnan kehittämisessä. Puhuessaan ylimmästä johdosta tietokoneasiantuntijat valittivat

johtajien epäselkeyttä ja päättämättömyyttä IT-hankinnoissa. Johto ei tuntunut pystyvän sitoutumaan selkeisiin laitteistoratkaisuihin, vaan piti työmääräykset epämääräisinä ja muutti yllättäen mieltään kerran toisensa jälkeen.

Pettigrew (1973) arvioi ylimmän johdon epäselkeyden ja mielenmuutosten tietokonehankintoja koskevista päätöksissä olleen keino kontrolloida tietokoneasiantuntijoita, joiden suvereeni IT-osaaminen oli ylimmän johdon näkökulmasta huolestuttava vallan lähde. Kyse oli siis kontrollista tarkoituksellisesti luodun epävarmuuden avulla. Toisena IT-asiantuntijoita vastaan suunnattuna kontrollitekniikkana Pettigrew (1973) pitää liiketoimintajohdon tapaa pitää tietokoneasiantuntijat sopivasti ulkona varsinaiseen liiketoimintaan liittyvistä asioista sen sijaan, että johto olisi tosissaan tähdännnyt toimijaryhmän liiketoimintaosaamisen parantamiseen. Lisäksi johto antoi tietokoneasiantuntijoille poikkeuksellisten työaikojen tapaisia erityisoikeuksia, jotka ärsyttivät muuta organisaatiota. Tarkoituksena oli lietsoa IT-asiantuntijoiden ja muun organisaation välistä erillisyyden tunnetta (Pettigrew 1973). Tällaiset hienovaraiset kontrollitekniikat olivat johdon keinoja pitää tietokoneasiantuntijoiden teknologiseen kompetenssiin perustuvaa ”*resurssivaltaa*” (Hardy & Redivo 1994) aisoissa.

IT-asiantuntijat puolustautuivat ottamalla hyökkäävän asenteen asioihin. Näin he Pettigrew:n (1973) mukaan yrittivät painostaa johtoa sitoutumaan hankintoja koskeviin ratkaisuihin, mutta aggressiivinen käytös vain pahensi tilannetta. Muut organisaation osapuolet tyrmistyivät tietokoneasiantuntijoiden aggressiivisesta asenteesta ja sulkivat nämä entistäkin tiukemmin ulkopuolelle. IT-asiantuntijoiden turhautuminen purkautui katkeriksi valituksiksi ja kaskuiksi liiketoimintaorganisaation edustajien kyvyttömyydestä ja haluttomuudesta ymmärtää yhtään mitään tietokoneista. Käytännössä tietokoneasiantuntijat olisivat kuitenkin olleet haluttomia jakamaan osaamistaan muulle organisaatiolle, jos sitä olisi kysytty, arvioi Pettigrew (1973). Hänen analyysinsä mukaan oman erityisosaamisen suojeleminen nimittäin oli IT-asiantuntijoille tyypillinen selviytymisstrategia organisaatioissa.

Pettigrew (1973) kertoo värikkäästi ja yksityiskohtaisesti myös tietokoneasiantuntijoiden sisäisestä valtakamppailusta. Tietokoneasiantuntijat jakaantuivat ohjelmoijiin ja systeemianalytikoihin. Näistä kahdesta IT-alan asiantuntijaryhmästä ohjelmoijat olivat huomattavasti paremmin informoituja laitteisiin ja ohjelmistoihin liittyvästä tekniikasta. Systeemianalyti-

koiden asiantuntemus taas suuntautui tietokoneistettujen järjestelmien ja organisaation järjestelmätarpeiden rajapintaan. Ohjelmoijat suojelivat systeemianalytikoilta laitteisto- ja ohjelmisto-osaamistaan mustasukkaisesti. He kertoivat näille vain välttämättömiksi katsomansa asiat ja pitivät loput omana tietonaan. Systeemianalytikot olivat tästä kivuliaan tietoisia. Vastatoimena ohjelmoijien salailulle systeemianalytikot vastustivat automaattisesti kaikkia ohjelmoijien tietokonehankintoihin liittyviä ehdotuksia. Tämä johtui Pettigrew:n (1973) tulkinnan mukaan siitä, että systeemianalytikot pelkäsivät ohjelmoijien ehdottamiin laitteistoratkaisuihin sisältyvän sellaisia systeemianalytikoille tuntemattomia teknisiä seikkoja, joka parantaisivat ohjelmoijien asemaa systeemianalytikoiden kustannuksella.

”In search of management” (Tony Watson 2001/1994)

Tony Watsonin klassikoksi muodostunut alkuperäisteos *”In Search of Management”* julkaistiin vuonna 1994. Watson (2001) kohdistaa huomattavan osan mielenkiinnostaan oman tutkimusintressini kannalta relevantille alueelle: yritysorganisaatioiden päätöksentekoprosesseja järjestävään strategiatyöhön. Organisaatiopoliittisesta näkökulmasta Watsonin (2001) teoksen kiinnostavinta antia ovat hänen yksityiskohtaiset raporttinsa häkellyttävän suurista eroista strategiatyön formaalien tavoitepuheiden ja aktuaalien johtamistoimien välillä.

Watsonin (2001) kohdeorganisaationa toimi brittiläinen telekommunikaatioalan suuryritys. Hän työskenteli yrityksen palveluksessa noin vuoden ajan 1980-luvun puolivälissä. Tuona aikana hän työnsä ohessa keräsi etnografisin menetelmin aineistoa tutkimukseensa. Kun Watson (2001) keräsi empiiristä aineistoaan, yritys oli käymässä läpi merkittävää muutosta. Oli tapahtunut fuusio, jossa kaksi kovaa kilpakumppania sulautettiin yhteen. Fuusion tuottamien sisäisten muutosongelmien lisäksi turbulenssia aiheuttivat ulkoisen ympäristön myrskyt. Telekommunikaatioala oli siirtymässä uuteen aikakauteen, kun yksityistämisen ja valtiollisten säätelykäytäntöjen purkamisen trendit levisivät ympäri maailman.

Watson (2001) kertoo kohdeyrityksessään toteutetusta massiivisesta muutosohjelmasta, joka käynnistettiin tapahtuneen fuusion johdosta. Muutosohjelmassa hyödynnettiin muodissa olleita strategiatyökaluja ja konsultteina kirkkaimpia akateemisen maailman tähtiä. Muutosohjelma perustui johtamisoppiin, jonka pääguruina toimi kaksikko Peters ja Waterman, jonka menestyskirja *”In Search of Excellence”* (1982) sai ilmestyessään ennen

näkemätöntä huomiota. Uuden, huippumuodikkaan johtamisopin avainilmaisuja olivat kulttuurin ja sen arvojen johtaminen.

Muotiin tulleessa *kulttuurin johtamisen opissa* tähdättiin uudenlaisiin toiminnan ohjaamisen menettelyihin, kertoo Watson (2001). Ihmisiä ei enää tullut ohjata valvonnan, sääntöjen, mittareiden ja tiukkojen roolien avulla, kuten perinteisesti oli tehty. Sen sijaan ihmiset tuli saada humaanimmalla tavalla toteuttamaan yritysjohton tarkoituksia. Tähdättiin itseohjautuvaan organisaatioon, jossa yksityiskohtaiset suunnitelmat ja tiukat säännöt olivat tulleet tarpeettomiksi. Pyrittiin luomaan voittajakulttuuri, jonka yhteisiksi mielletyt arvot johtaisivat organisaation menestykseen ja kasvuun kuumilla kansainvälisillä markkinoilla.

Yritysjohtajille kulttuurin johtamisen oppia myytiin tiukan kaupallisin perustein. Itseohjautuvuuden luvattiin saavan aikaan aikaisempaa parempia tuloksia yksilöiden päästessä innolla koordinoimaan toimintaansa täsmälleen kuhunkin tilanteeseen sopivaksi. Perinteisiä johtamisjärjestelmiä, sekä organisaation hierarkkisuuutta voitaisiin keventää, mikä säästäisi suuret määrät rahaa. Tuloksena olisi pelkkää positiivista organisaatiolle, sen kaikille sidosryhmille ja koko maailmalle. Empiiriset esimerkkinsä kulttuurin johtamisen opin apostolit ammensivat lähinnä Japanin 1980-luvulla menestyksekkäistä yritysympäristöistä. (Watson 2001; Grey 2005)

Watsonin (2001) kohdeyrityksen strategiatyötä määrittelevä kulttuurin johtamisen oppi sai johtajat puhumaan strategiatyössä eräänlaista ”*valtuuttamisen, kykyjen kehittämisen ja kasvun diskurssia*” (Watson 2001:114). Mainittu diskurssi tuotti organisaatiossa valtavia odotuksia. Niin johtajat kuin alaisetkin odottivat muutosohjelman toistuvasti lupaamaa emansipaatiota innokkaasti. Odotuksissa kuitenkin petyttiin. Muutosohjelma toki synnytti tavoitepaperien muodostaman virallisen kulttuurin, mutta sen puitteissa viljelty ”*valtuuttamisen, kykyjen kehittämisen ja kasvun diskurssi*” törmäsi pahasti aktuaaliin kulttuuriin ja sen ”*kontrollidiskurssiin*” (Watson 2001:114).

Syntyi tilanne, jossa virallisten tavoitepuheiden ja käytännön toimien kesken vallitsi valtava ristiriita. ”*Valtuuttamisen, kykyjen kehittämisen ja kasvun diskurssi*” edusti sitä, millä tavalla asioiden toivottiin ja uskoteltiin olevan, kun taas ”*kontrollidiskurssi*” edusti sitä miten asiat todella olivat. Emansipaation sijaan keskijohto koki keskusjohtoisuuden vain lisääntyvän. Jopa liiketoimintojen johtajat joutuivat toteamaan sijoittuvansa aina vain

kauemmaksi konsernin todellisen strategisen päätöksenteon ytimestä. Tulevaisuuteen suuntautuvista kehittämisspuheista huolimatta paineet kustannustehokkuuteen ja irtisanomisiin lisääntyivät. *”Joudumme osoittamaan Ihmisiä pistoolilla, jonka piipussa sojottaa kukkanen”*, totesivat operatiivisista toimista ja irtisanomisista vastaavat johtajat sarkastisesti. Pettyneinä yhtymän virallisten strategiatyökäytäntöjen kykyyn käsitellä reaalisien tilanteiden haasteita, käpertyivät johtajat tähtäämään *”segmentalistisesti”* (Kanter 1983) omien vastualueidensa lyhyen aikavälin tavoitteisiin sen sijaan, että olisivat strategiapuheiden mukaisesti rakentaneet konsernin yhteistä tulevaisuutta. (Watson 2001)

Watsonin (2001) esimerkkiyritys ei ole suinkaan ainoa firma, jossa kulttuurin johtaminen ei ole onnistunut oppikirjojen kuvaamalla tavoilla. Mittava empiirinen evidenssi viittaa siihen, että kulttuurin johtamisen valtuuttamisosjelmat tuottavat varsin usein pettymyksiä sekä johtajille että alaisille, mitä tulee odotettuihin rationaalsiin hyötyihin (esim. Bernstein 1992; Brown 1992; Eccles 1993; Eccles & Nohria 1993; Cullen & Townley 1994; Hardy & Leiba-O’Sullivan 1998). Tästä huolimatta kulttuurin johtamisen ideat näyttävät tulleen yritysorganisaatioihin jäädäkseen. Monet tutkimukset tervehtivät 1990-lukua oikeana emansipaation, valtuuttamisen ja itseohjautuvuuden kulta-aikana (Hardy:n & Leiba-O’Sullivan:in 1998 mukaan esim. Burke 1986; Conger & Kanungo 1983; Gandz 1990; Thomas & Velthouse 1990; Bowen & Lawler 1992; Ford & Fottler 1995). 2000-luvulle tultaessa kulttuurin johtamisen demokraattiset ideat ovat vakiintuneet yritysorganisaatioissa legitimeiksi johtamispuheiksi ja johtamiskäytännöiksi (Courpasson 2000), vaikka innokkain ideologinen hypetys onkin laimentunut (Grey 2005).

Watson (2001) huomauttaa, että epäonnistuessaan instrumentaalisissa ja rationaalisissa käyttötarkoituksissaan, kulttuurin johtamisen ideologiaan perustuva strategiaproessi tuli kuitenkin toimineeksi varsin tehokkaasti määritellesään kohdeyrityksensä johtamispuheen sisältöä. Tässä yhteydessä Watson (2001) viittaa Westwoodin (1987) ideaan *”definitionaalista imperialismista”* (ks. myös luku 2.2). Strategiaproessissa viljelty *”valtuuttamisen, kykyjen kehittämisen ja kasvun diskurssi”* nimittäin sulki tehokkaasti pois mahdollisuuksia puhua asioista vaihtoehtoisilla tavoilla ja esti näin toimijoita keskustelemasta strategiatyön foorumeilla esimerkiksi konsernin formaaleista tavoitteista puuttuvasta realismista.

”Confronting Strategic Inertia in a Top Management Team: Learning from Failure” (G. Hodginson ja G. Wright 2002)

Hodginson:in ja Wright:in (2002) strategiatyökalujen käyttöä tarkasteleva tutkimus on kivikovassa seurassa, kun esittelen sitä tässä organisaatiopoliittisen kirjallisuuden käänteentekevien klassikoiden jatkona. Näitä kaikkia tutkimuksia yhdistäviä ansioita kyseisestä työstä kuitenkin kiistatta löytyy. Hodginson ja Wright (2002) nimittäin toteuttivat tutkimuksensa etnografisella otteella. Työssä kuvataan ja analysoidaan tutkijajakson itse fasilitoimassa skenaarioanalyysiprosessissa koettuja tapahtumia. Skenaarioanalyysiprosessiin osallistui erään kansainvälisen kustannusalan suuryrityksen johtoryhmä tilanteessa, jossa kustannustoimialan liiketoimintalogiikkaan ennakoitiin merkittäviä muutoksia.

Hodginson ja Wright (2002) kertovat valinneensa toimeksiantonsa työkaluksi skenaarioanalyysin, koska tämän strategiatyökalun katsotaan soveltuvan hyvin strategiaan liittyvien heikkouksien tunnistamiseen. Skenaarioanalyysi tuottaa joukon vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia käyttäjäorganisaation toimintaympäristöstä. Syntyneiden skenaarioiden tarkoituksena on auttaa johtoa kyseenalaistamaan keskuudessaan vallitsevia strategisia ajattelutapoja ja välttämään ajatteluaan lamauttavaa ”*kognitiivista inertiaa*” (esim. Barr ym. 1992; Barr & Huff 1997) strategisessa päätöksenteossa. Työkalun tehon katsotaan perustuvan siihen, että skenaariot yksinkertaistavat tulevaisuutta koskevaa informaatiotulvaa hahmotettavissa ja hallittavissa olevaksi kokonaisuudeksi. (Mobasheri ym. 1989; van der Heijden 1996; Schoemaker 1991; 1995 Wright & Goodwin 1999; van der Heijden ym. 2002; Grant 2003; Goodwin & Wright 2001)

Hodginson ja Wright (2002) toteavat, että heidän järjestämänsä skenaarioanalyysiprosessi epäonnistui tällä kertaa täydellisesti. Vaikka useampikin johtoryhmän edustaja kyllä kiitteli sessioita, jotka heidän mukaansa selkiyttivät firman tulevaisuudennäkymiä, osoitti toimitusjohtaja kasvavaa tyytymättömyyttä prosessin edetessä. Lopulta toimitusjohtaja kertoi suoraan epäilevänsä syvästi analyysiprosessin onnistumisen mahdollisuuksia ja ilmoitti vetäytyvänsä kokonaan pois jäljellä olevista työvaiheista.

Hodginson ja Wright (2002) analysoivat tapahtunutta erään tunnetun päätöksenteon konfliktiteorian näkökulmasta (ks. Janis & Mann 1977). He päätyvät tulkitsemaan, että skenaarioanalyysiprosessin epäonnistuminen johtui päätöksentekotilanteen epävarmuuden tuottamasta paineesta, joka aiheutti voimakkaita defenssireaktioita erityisesti yrityksen toimitusjohta-

jassa. Organisaatiopoliittisen tutkimusnäkökulman orientoimaa lukijaa hämmästyttää kovasti, että Hodginson ja Wright (2002) eivät vertaa toimitusjohtajan ja muiden osallistujien henkilökohtaisia näkemyksiä ja intressejä skenaarioanalyysissä käytyjen keskustelujen sisältöön. Tällaiseen kohdeorganisaation poliittista asetelmaa kuvaavaan kannanottoon olisi kirjoittajilla ollut mahdollisuuksia etnografisen tutkimusasetelmansa perusteella. Hodginson ja Wright (2002) nimittäin haastattelivat skenaarioanalyysiprosessin aluksi kaikkia osallistujia, tiedustellen heidän henkilökohtaisia näkemyksiään yrityksen tilanteesta ja tulevaisuudesta.

Hodginson ja Wright (2002) eivät siis tutkimuksessaan pohdi tunnistamiensa organisaatiopoliittisten ilmiöiden organisaatiopoliittisia taustoja. Tähän epäilemättä ohjaa heidän käyttämänsä päätöksenteon konfliktiteoria (Janis & Mann 1977), joka perustuu rationaaliseen käsitykseen organisaatioista: Teoria ei ota huomioon sitä mahdollisuutta, että organisaation toimijat ja toimijaryhmät pyrkisivät edistämään omia näkemyksiään ja intressejään päätöksenteon prosesseissa (ks. Fischer 2004; ks. luvut 1. ja 2.1).

Hodginsonin ja Wright'n (2002) tutkimusta voikin pitää eräänlaisena tyyppiesimerkkinä niistä tuoreista strategiatyökalujen käytön tutkimuksista, joita esittelin edellä (ks. luvut 1. ja 2.1). Ne huomioivat strategiatyökalujen käytön organisaatiopoliittisia аспекteja, mutta jättivät nämä pelkiksi pinta-araapaisuiksi. Näin käy, kun nämä tutkimukset lipeävät organisaatiopoliittisia ilmiöitä paljastavien tapahtumakuvaustensa jälkeen rationaaliseen organisaatiokäsitykseen perustuvien valtavirtateorioiden tuottamiin tulkitoihin.

3. Tutkimuksen toteutus

3.1 Osallistuvien menetelmin koottu aineisto

Tämän tutkimus ei ole etnografia. Siihen ei käytettävissä oleva tutkimusaineisto, eikä aineiston analyysi anna mahdollisuuksia. Tämän tutkimuksen osallistuvien menetelmin tapahtuneessa aineistonhankinnassa on kuitenkin etnografisten tutkimusten piirteitä. Etnografiassahan tutkija osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan ja havainnoi yhteisöä sen sisältä (esim. Atkinson 1990; Watson 2001). Hyödynsin empiirisen aineistoni hankinnassa erään suomalaisen vakuutus- ja rahoitusalan konsernin (VARA:n) strategiatyötä fasilitoivaa konsultointiprojektia, jossa minulla oli asema konsultoivan Olava Consulting-toimiston edustajana. Tämä asema mahdollisti sisäänkäynnin VARA:n strategiaprosessiin.

Osallistuvista aineistonkeruumenetelmistä puhuttaessa voidaan tehdä erotelu ”*osallistuvaan havainnointiin*” ja passiivisemmasta positioista tapahtuvaan ”*havainnointiin*” (Lappalainen 2007). Tämän jaottelun näkökulmasta tarkastelin VARA:n strategiatyötä, tilanteesta riippuen, sekä osallistuvan havainnoinnin että havainnoinnin keinoin. Toisaalta strategiaprosessin kaltaisessa suljetussa ympäristössä tutkijan läsnäolo on aina eräänlaista osallistumista: suljetussa ympäristössä passiivisinkin tarkkailija tulee osalliseksi tutkittavan ympäristön ulkopuolisilta salattuihin asioihin (Lappalainen 2007).

Sellainen havainnointityö, jonka yhteydessä tein tutkimustani varten muistiinpanoja, tapahtui kuudessa työpäivän mittaisessa johdon tavoitekokouksessa keväällä 2003. Näissä YTA-menetelmällä (ks. luku 1.) toteutetuissa kokouksissa VARA:n johtajiston tehtäväperusteiset toimijaryhmät, konsernitason ja osastoittain, suunnittelivat omia tehtäväkenttiänsä koskevaa toimintaa. Konsultointiprojekti, jossa olin mukana, kesti kuitenkin huomattavasti pidempään: vuodet 2001-2006. Koko tämän viiden vuoden periodin hyödynsin tutkijana konsultointiprojektin tarjoamasta sisäpiirasemasta, joka kehitti käsitystäni tutkimuskohteesta.

Roolini VARA:ssa tarjosi runsaasti liikkumavaraa havainnointiin ja tutkimuksen tekemiseen. Panokseni YTA-menetelmällä järjestetyissä fasilitointitilanteissa ei ollut missään vaiheessa täysin välttämätöntä, sillä VARA:n ja Olava Consulting-yrityksen välisen sopimuksen mukaan olin operatiivisesta konsultoinnista huolehtivan henkilön varamies. Oli tietenkin pidettävä huolta siitä, että minä olin kaiken aikaa valmis ottamaan operatiivisen vastuun käynnissä olevasta konsultointiprojektista. Niinpä saatoin ilmestyä paikalle YTA-kokouksiin, tarkkailla ja ihmetellä, olla kuin kärpäsenä katos- sa tai ottaa halutessani aktiivisemmän roolin, ilman, että kukaan osallistuja kummasteli läsnäoloani ja toimintaani.

Osallistuvia aineistonkeruumenetelmiä hyödyntäville tutkimuksille on tyypillistä, että tutkimusaineistoja kerätään havainnoinnin eri muotojen lisäksi myös muista lähteistä. Sen lisäksi, että tutkija havainnoi työntekoa ja sen käytäntöjä – seuraa esimerkiksi kokouksia – hän tyypillisesti haastattelee tutkimansa organisaation jäseniä (Eskola & Suoranta 1998; Mietola 2007). Keräsin tärkeimmän osan tutkimukseni empiiristä aineistoa haastatteluilla, joiden suoritustavassa oli etnografian piirteitä.

Etnografisissa tutkimushaastatteluissa on olennaista, että haastattelut tehdään osallistuvan ja havainnoivan kenttätöyön yhteydessä. Etnografisessa haastattelussa tutkijan on nimittäin pystyttävä jakamaan haastateltavan kanssa tutkittavaan yhteisöön kuulumisen kokemuksia. On kyettävä keskustelemaan erilaisista sisäpiiritiedoista, tapahtumista ja jopa juoruista. (Tolonen & Palmu 2007) Lisäksi etnografisissa haastatteluissa on oleellista, että kysymykset ja teemat eivät synny vain suhteessa olemassa olevaan tutkimuskirjallisuuteen, vaan myös suhteessa tutkimuskenttään, jota tutkija on osallistuvan kenttätöyön myötä oppinut tuntemaan. Asiaan kuuluu, että haastattelujen myötä tutkijan ymmärrys tutkimuskohteestaan entisestään kehittyy. Tutkijan on reagoitava tähän muokkaamalla haastatteluja oman ymmärryksensä lisääntymisen mukana niin, että ero ensimmäisen ja viimeisen haastattelun kesken saattaa olla hyvinkin suuri. (Eskola ja Suoranta 1998, Tolonen & Palmu 2007) Minäkin varauduin jokaiseen haastattelupäivään kertaamalla niitä asioita, joita aiemmin olin jo kuullut. Lisäksi kirjasin itselleni ylös sellaisia asioita, jotka juuri sillä hetkellä tuntuivat vaativan lisäselvitystä. Tällä toimintatavalla pyrin kehittämään haastattelukeskustelujen sisältöä aineistonkeruuprosessin edetessä.

Tienari, Vaara ja Meriläinen (2005) korostavat yritysjohtajien parissa tehtävien haastattelujen erityislaatuisuutta. Heidän mukaansa haastateltava

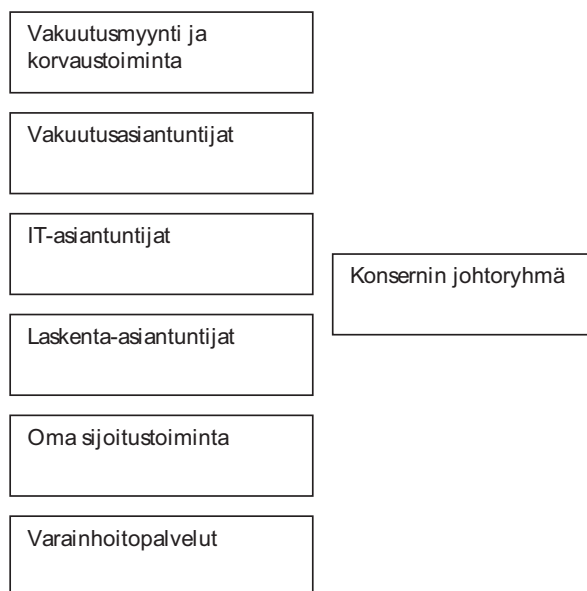
yritysjohtaja on poikkeuksellisen vahvassa positiossa, jos tilannetta vertaani muihin haastatteluasetelmiin. Yritysjohtajan vahva asema syntyy Tienarin, Vaaran ja Meriläisen (2005) mukaan formaalin aseman, asiantuntemuksen ja hallitun informaation tuloksena. Tästä syystä haastattelijan tulee pystyä haastattelutilanteessa, ja jo haastattelutilanteen valmisteluissa, osoittamaan asiantuntemuksensa ja uskottavuutensa: haastattelijan on osoitettava olevansa tasaveroinen keskustelemaan haastateltavan hallitsemasta informaatiosta. Sisäpiiriläisensä VARA:ssa epäilemättä auttoi vakuuttamaan haastateltavia kyvystäni keskustella uskottavasti konsernin strategiatyöstä ja muista sisäisistä asioista.

Perustelin haastatteluita etukäteen VARA:n organisaatiolle jaetussa tiedotteessa seuraavasti: korostin, että väitöskirjatutkimukseni lisäksi kaikki syntynyt aineisto on käytettävissä VARA:n sisäiseen kehitykseen. Tällä tavalla tähtäsin siihen, että osallistujille jäisi hiukan epäselvä käsitys roolistani ja omasta organisaatiopoliittisesta asemastani VARA:ssa. Strategiakonsultti, organisaation kehittäjä vai tutkija...? Tämä oli tietoinen taktiikka, joka tuntui tuottavan myönteisiä tuloksia. Haastattelutilanteissa tuntui siltä, että VARA:n toimijat avautuivat organisaationsa ongelmista ja uskalsivat kertoa liikesalaisuuksistaankin varsin avoimesti.

Haastattelin tutkimustani varten nimenomaan sellaisia toimijoita, jotka osallistuivat aktiivisesti VARA:n strategiaprosessiin. Tätä joukkoa voi luonnehtia ilmaisulla *johto ja avainasiantuntijat*. Johto ja avainasiantuntijat jakaantuivat VARA:ssa luontevasti seitsemään tehtäväperusteiseen toimijaryhmään. Tämä toimijaryhmien jaottelu eroaa vain vähän VARA:ssa aineistonkeruun aikana vallineesta formaalista organisaatiosta.

Vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan ryhmän lisäksi VARA:ssa työskenteli *vakuutusasiantuntijoiden* toimijaryhmä, joka vastasi syvemmästä vakuutusalan erityisosaamisesta. Tämän toimijaryhmän jäsenet olivat tyypillisesti vakuutuslainsäädännön, riskienhallinnan ja vakuutusmatematiikan spesialisteja. *Oman sijoitustoiminnan* ryhmä koostui varainhoidon ammattilaisista, joiden tehtävänä oli huolehtia VARA:n oman pääoman sijoittamisesta. *IT-asiantuntijat* vastasivat tietenkin konsernin mittavista tietojärjestelmistä. *Laskenta-asiantuntijoiden* tehtäväkenttää oli taloushallinnon järjestäminen ja kehittäminen. *Varainhoitopalvelut* sen sijaan tarjosivat ulkopuolisille sijoittaja-asiakkaille sijoituspalveluita. *Konsernin johtoryhmä* koostui edellä mainittujen toimijaryhmien vetäjistä. Lisäksi *konsernin johtoryhmään* kuului luonnollisesti VARA:n toimitusjohtaja.

Kuva 1: VARA:n johtajiston ja avainasiantuntijoiden toimijaryhmät



Toteutin VARA:ssa kaksi haastattelukierrosta. Ensimmäisellä kierroksella, kesällä 2003, haastattelin yhteensä 38 toimijaa kaikista VARA:n johtajiston ja avainasiantuntijoiden tehtäväperusteisista toimijaryhmistä. Yksittäinen haastattelu kesti noin puolitoista tuntia. Vuotta myöhemmin haastattelin uudelleen kymmenen VARA:n toimijaa, jälleen noin puolitoista tuntia kerrallaan. Valitsin toiselle kierrokselle sellaisia henkilöitä, joiden arvioin ensimmäisten haastattelujen perusteella olevan toimijaryhmänsä tyypillisimpiä edustajia. Kahden haastattelukierroksen lisäksi kävin tutkimusprosessin aikana useita keskusteluja tutkimustyöni yhteyshenkilönä toimineen johtajiston edustajan kanssa. Hänen kanssaan käydyillä keskusteluilla on tärkeä merkitys tutkimukseni aineistossa.

Ensimmäisellä haastattelukierroksella käytin kolmen kysymyksen teemoitusta. Teemoituksen tarkoituksena oli ohjata keskusteluja koskemaan VARA:n strategiaproessin käytänteitä. Teemoituksesta huolimatta kaikissa ensimmäisen kierroksen haastatteluissa keskusteltiin strategiatyön lisäksi myös itse strategiasta. Lisäksi haastattelukeskusteluissa puhuttiin tyypillisesti VARA:n historiasta. Toisella haastattelukierroksella alustin keskusteluja kertomalla lyhyesti tutkimustyöni orastavista havainnoista. Tämän strukturoidumpaa teemoitusta ei toisen kierroksen haastattelukeskusteluissa ollut.

Kuva 2: Ensimmäisen haastattelukierroksen teemat vuonna 2003

1. Kerro missä yrityksesi strategiayön kehittämisessä mennään, kun asiaa tarkastellaan historian valossa?
2. Millainen yrityksesi suunnittelujärjestelmä mielestäsi on, ja miten sitä tulisi kehittää?
3. Kerro kokemuksiasi strategian toteuttamista tehostamaan tarkoitetuista työskentelymalleista?

Haastateltavien yhteisestä toivomuksesta en käyttänyt haastatteluissa nauhuria. Kirjoitin muistiinpanoilla dokumentoidut haastattelut puhtaaksi saman vuorokauden aikana toistaen ilmaisussani mahdollisimman tarkasti haastateltavien omia lausuntoja.

Havainnoinnin ja haastattelujen lisäksi tutkimusaineistoni koostuu VARA:n organisaatiota, strategiaprosessia ja strategioita koskevista kirjallisista dokumenteista.

3.2 Narratiivinen aineiston esittäminen

Politiikan tutkija Frank Fischer (2004) suosittelee lämpimästi narratiivisia menetelmiä organisaatiopolitiikkaa tutkittaessa. Fischerin (2004) mukaan narratiivisiin menetelmiin liittyvät laadulliset selittämisen tavat ovat toimiva vastaus organisaatiopoliittisiin tutkimuksiin kohdistettuun empiristiseen ja positivistiseen kritiikkiin. Kriitikot ovat suoineet organisaatiopoliittista koulukuntaa sen heikkoudesta testattavien, yleispätevien ja normatiivisten tutkimustuloksien tuotannossa. Narratiivisten menetelmien myötä tällainen kritiikki menettää teränsä, vakuuttaa Fischer (2004). Kyseisillä tutkimusmenetelmillä ei nimittäin ole edes tarkoitus tavoitella testattavia, yleispäteviä ja normatiivisia tutkimustuloksia (Fischer 2004).

Narratiivinen, eli tarinallinen tutkimusote perustuu sosiaaliskonstruktivistiseen käsitykseen, jonka mukaan kerronnallinen tietämisen muoto on keskeisessä asemassa todellisuuskuvamme rakentumisessa (Czarniawska 1997; Boje 2011). Kertomusten avulla käsitetään ja hallitaan menneisyyttä

sekä ajallisuutta. Ihmisten identiteetit rakentuvat suurelta osin kertomuksina. Kertomuksilla jaetaan ja tehdään ymmärrettäväksi kokemuksia. Niiden avulla luodaan luottamusta ja ylläpidetään ryhmiä, luettelee Hyvärinen (2006). Toisaalta kertomuksien avulla ajetaan intressejä ja käytetään valtaa (Juuti 2001). Kertomuksessa ”...säilyy paitsi koetun ja eletyn merkitys, myös tunteet ja tuntemukset...”, Korpiaho (2003: 29) huomauttaa (myös Weick 1995).

Kertomuksia voidaan hyödyntää tutkimuksissa eräänlaisina *metaforina*, perustuen siihen, että narratiivit koetaan joidenkin tutkimusten kohdalla toimivaksi aineiston esitystavaksi (Löytönen). Silloin tarkastellaan jotain tiettyä aihetta kokoamalla tästä tarinoita ja analysoidaan niitä, pohtimatta kertomusten asemaa ihmisyyhteisöissä sen tarkemmin (Hyvärinen 2006). Kertomusten *metodologinen* käyttö tutkimuksissa sen sijaan viittaa siihen, että kerronnallisuuden tärkeä merkitys sosiaalisissa yhteisöissä mielletään kokonaisvaltaisesti ja tämä määrittää johdomukaisesti tutkimuksen viitekehystä. Lisäksi kertomusten metodologinen käyttö viittaa sofistikoituneisiin kielenkäytön analyysimenetelmiin: esimerkiksi diskurssianalyysin metodeihin. (Hyvärinen 2006; Löytönen)

Hyödynnän tutkimuksessani kertomuksia metaforisessa käyttötarkoituksessa. Työssäni on kertomuksia siksi, että mielestäni niiden käyttö auttaa kirjoittajaa ilmentämään organisaatiopoliittisen tutkimusnäkökulman moniarvoisia lähtökohtia. Organisaatiopoliittinen näkökulman lähtee siitä, että jokaisessa organisaatiossa esiintyy erilaisten toimijoiden ja toimijaryhmien tasaveroisia rationaalisuuskäsityksiä, sen sijaan, että olisi nostettavissa esiin jokin yksittäinen muita todempi rationaliteetti (ks. luku 2.1).

Max Weberin arkaaiset ajatukset ”*ideaalityypistä*” (esim. Weber 1949) auttoivat minua tutkimukseni kertomusten kokoamistyössä. ”*Ideaalityyppi*” on aina yhtä tai useampaa näkökulmaa liioitteleva yksinkertaistus. ”*Ideaalityyppi*” ei siis anna autenttista kokonaiskuvaa empiirisestä ilmiöstä, vaan liioittelee jonkun näkökulman tai joidenkin näkökulmien merkitystä, korostaakseen sitä, mikä tutkijan mielestä ilmiössä on oleellista. Kun ollaan tarkkoja, ”*ideaalityyppi*” on tästä syystä luonteeltaan fiktiivinen. Se muodostuu sellaisista elementtien yhdistelmästä, joka on tarkalleen ottaen olemassa vain utopistisessa mielikuvitusmaailmassa. (Weber 1949; Burger 1976)

Kokoamani toimijaryhmäkertomukset ovat organisaatiopoliittista näkökulmaa liioittelevia ”*idealityyppejä*”. Ne tuovat esille VARA:n toimijaryhmien välisiä eroja ja vastakkainasetteluja yhteneväisyyksien kustannuksella. Lisäksi asiaan kuuluu, että mikään VARA:n toimijaryhmä ei ole niin yksimielinen ja yhtenäinen, kuin sitä käsittelevä kertomus tulee esittäneeksi. Yhdessäkään toimijaryhmässä ei myöskään ole sellaista yksittäistä henkilöä, jonka sanomiset tai mielipiteet olisivat aivan yhteneviä koko toimijaryhmäkertomuksen kanssa.

Hyödynsin, tutkimukseni kertomuksia kootessani, mahdollisimman paljon suoria lainauksia haastattelulausuntoja koskevista muistiinpanoista. Näiden haastateltavien omien lausumien ympärillä käytän kertomuksissa lainausmerkkejä.

3.3 Tulkitseva analyysi

Tässä tutkimuksessa tapahtuvaa analyysia voi luonnehtia *tulkitsemiseksi* (esim. Burrell 1996; Clegg & Hardy 1996). Lisäksi analyysissa tehdään vertailuja. Alasuutari (1994) kuvaa tulkitsevaa tutkimusprosessia eräänlaiseksi salapoliisityöksi. Aineiston johtolankojen sekä teoreettisten lähtökohtiensa avulla tutkija pyrkii päättämään jotain sellaista, mitä aineistosta ei niin sanotusti paljain silmin ole nähtävissä (Alasuutari 1994). Tässä yhteydessä Takala ja Lämsä (2001: 378) puhuvat ”sanojen taakse” katsomisesta (myös Palonen 1987: 82).

Tulkinta, jonka tarkoituksena on paljastaa aineiston tuottamien havaintojen taustatekijöitä, vaatii selkeän teoreettisen viitekehyksen ja siitä kumpuavat tutkimuskysymykset (Takala & Lämsä 2001; Törrönen & Lämsä 2000). Myös havaintojen kontekstin tunteminen on oleellisen tärkeää tulkitsevaa analyysia laadittaessa (Takala & Lämsä 2001). Tutkimukseni osallistuvien aineistonkeruumenetelmien eräänä vahvuutena voikin pitää sitä, että niiden edellyttämä osallistuminen parantaa tutkijan käsitystä tekemiensä havaintojen kontekstista ja vahvistaa näin tutkijan edellytyksiä tulkita aineistoaan.

Tulkitseminen ei työprosessina koskaan etene aivan systemaattisesti ja vaiheittain. Sen sijaan tulkinnan edistyminen edellyttää toistuvaa palaamista taaksepäin. Kyse on eräänlaisesta hermeneuttisesta kehästä, jossa kieppuva tutkija antautuu jatkuvaan ideoidensa, aineistonsa ja teoreettisen viiteke-

hyksensä vuorovaikutukseen. (Kusch 1986 Tamminen 1993; Takala & Läm-
sä 2001)

Tulkinta itse asiassa tavallaan alkaa jo aineistoa kerätessä. Vaikka tutki-
muksen analyysistä ei olisi kuin orastavia ennakkokäsityksiä, ohjaavat nä-
mä aineiston hankintaa, halusi tutkija tätä tai ei. Kirjatessaan havaintojaan
tutkija väistämättä merkityksellistää ilmiöitä omasta näkökulmastaan. Hän
tekee jatkuvasti valintoja siitä, mihin asioihin tarttuu ja miten niistä kirjoit-
taa (Atkinson 1992; Emerson ym. 1995). Niinpä aineiston keräämisen tai
hankinnan sijaan onkin oikeastaan osuvampaa puhua ”*aineiston tuottami-
sesta*” (esim. Suominen 2009). Näin korostetaan tutkijan omaa väistämä-
töntä vaikutusta aineiston sisältöön.

Miten tulini itse vaikuttaneeksi tutkimusaineistoon ja sen analyysiin? Vaik-
ka kuinka monella tavalla, sillä olenhan kaikissa havainnoissani ja tulkin-
noissani oman kognitiivisen ”*habitukseni*” vanki (esim. Bourdieu 1991;
Green 2008; Chia 2004; ks. luku 2.3). Ajatteluani ja toimintaani muun
muassa luonnollisesti ohjasivat tutkimusaihe ja tutkimuksen teoreettinen
viitekehys. Koska olen ollut tutkimustyön alusta lähtien kiinnostunut orga-
nisaatiopoliitiikasta, huomioin nimenomaan näitä ilmiöitä aineistoa tuotta-
essani ja sitä tulkitessani. Siksi aineisto ja sen analyysi korostavat VARA:n
toimijaryhmien välisiä eroja ja vastakkainasetteluja yhteneväisyyksien kus-
tannuksella.

Toisena tutkimustyöhöni potentiaalisesti vaikuttaneena tekijänä mainitsen
asemani VARA:n strategiatyötä fasilitoineessa Olava Consulting-
yrityksessä. Tämä positio oli epäilemättä omiaan tekemään minut ”ymmär-
täväiseksi” Olava Consulting-toimiston varsinaisten asiakkaiden ja yhteis-
työkumppaneiden, VARA:n ylimmän konsernijohdon edustajien näkemyk-
siä ja intressejä kohtaan. En toisaalta kuitenkaan missään vaiheessa ollut
operatiivisessa vastuussa konsultointiprosessista: heittäytyneenä kamppai-
lemaan ”arjessa” VARA:n *johtoryhmän* näkemysten ja intressien edistämi-
seksi. Tämä saattoi auttaa minua ylläpitämään eräänlaista puolueetto-
muutta suhteessa VARA:n johtajiston ja avainasiantuntijoiden erilaisiin
tehtäväperusteisiin toimijaryhmiin.

Ennen kuin pian päästän Sinut, arvoisa lukija, syventymään tutkimukseni
empiiriseen sisältöön, vielä muutama sana aineiston esittämisen ja tulkitse-
van analyysin vaiheistuksesta. Ensimmäisessä vaiheessa (luku 4.) pyrin
vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten VARA:n johtajiston ja avainasiantuntijoiden tehtäväperusteisten toimijaryhmien kertomukset konsernin yleistilanteesta eroavat toisistaan?
- Mistä tämä johtuu, kun asiaa tarkastelee organisaatiopoliittisesta näkökulmasta?

Toisessa vaiheessa (luku 5.) siirryn tarkastelemaan strategiaprocessia ja strategiatyökaluja. Etsin vastauksia kysymyksiin:

- Miten VARA:n johtajiston ja avainasiantuntijoiden tehtäväperusteisten toimijaryhmien kertomukset strategiaprocessista ja strategiatyökaluista poikkeavat toisistaan?
- Mistä tämä johtuu, kun asiaa tarkastelee organisaatiopoliittisesta näkökulmasta?

Kolmannessa vaiheessa (luku 6.) tutkin VARA:n toteutunutta strategiaprocessia ja sen strategiatyökaluja. Vastaan kysymyksiin:

- Mitkä ovat ne johtajiston ja avainasiantuntijoiden tehtäväperusteiset toimijaryhmät, joiden näkemyksiä ja intressejä VARA:n toteutuneet strategiatyökalut ajavat?
- Miten tämä tapahtuu?

Näiden kolmen vaiheen avulla etsin vastauksia suureen kokonaiskysymykseeni:

- ***Miten strategiatyökalujen organisaatiopoliittinen käyttö tapahtuu?***

Mainitsen vielä eräästä rajauksesta: vaikka haastattelin VARA:n sijoittajasiakkaille suunnattujen *varainhoitopalvelujen* toimijaryhmän edustajia, keskityn analyysissäni yksinomaan VARA:n vakuutusliiketoiminnan organisaatioon. Katsoin tämän rajauksen tarpeelliseksi, koska *varainhoitopalvelujen* liiketoimintaryhmän sisällyttäminen tutkimusasetelmaan lisäisi oleellisesti asetelman monimutkaisuutta, mutta ei tuottaisi lisäarvoa tutkimustuloksiin.

4. Kertomukset konsernin yleistilanteesta

4.1 Johtoryhmän kertomus

On muututtava instituutiosta liikeyritykseksi

VARA:n *johtoryhmän* jäsenien mukaan heidän tehtävänsä konsernin peräsimessä on päivänselvä. *Johtoryhmä* kertoo yhteen ääneen, että kyse on nyt siitä, että yhtiön on ”vihdoin muututtava instituutiosta liikeyritykseksi.” Tämä ”muutos on saatava aikaan sisäisesti ja ulkoisesti asiakkaiden sekä sijoittajien silmissä”. ”Aikaisemmin ajateltiin kaikilla näillä tahoilla, että firmamme ei tarvitse olla tehokas, kun se on niin varakas”. Näin ei *johtoryhmän* jäsenien mukaan enää kerta kaikkiaan voi jatkua. Pyrkinessään muuttumaan moderniksi liikeyritykseksi konsernimme ei ole suinkaan ensimmäinen ja yksin, vaan suorastaan jälkijunassa kilpailijoihinsa verrattuna. ”Muokkautuminen instituutioista liikeyrityksiksi kuuluu suomalaisten finanssialan yritysten lähihistorian kehitystrendiin.” Vaihtoehtoa ei nykyoloissa ole, *johtoryhmästä* korostetaan.

Johtoryhmän jäsenet kertovat VARA:n pitkästä menneisyydestä ”institutiona”. Lähes koko 1900-luvun ”konserni oli yksi sinivalkoisen pääoman linnakkeista, joka maksoi korvaukset asiakkailleen ja palkat työntekijöilleen, vaikka vakuutustoiminta oli pahasti tappiollista.” ”Perinteisesti vakuutusliiketoiminnan keskeinen rooli oli yhtiössämme päässyt unohtumaan”, *johtoryhmän* edustajat muotoilevat. He tarkoittavat tällä sitä, että ydinliiketoiminta, eli vakuuttaminen, on ollut käytännöllisesti katsoen koko konsernin historian ajan tappiollista toimintaa. Kaikki voitot tehtiin sijoittamalla. ”Liiketoiminta perustui suomen pitkän inflaatioperinteen aikana siihen, että asiakkailta sai ilmaista lainaa. Tuolloin pääomaa oli paljon kiinni kiinteistöissä ja niiden arvot ovat Suomen historian aikana yleensä nousseet jatkuvasti”. Lisäksi sijoitettiin obligaatioihin ja metsään. ”Inflaatio oli kova, joten sijoitettiin paljon reaaliomaisuuteen”, *johtoryhmän* edustajat kiteyttävät.

1986 pääomamarkkinat vapautettiin Suomessa säännöstelystä, ja osakkeiden tuottomahdollisuudet nousivat ylitse muiden sijoitusinstrumenttien.

Niinpä ”1980-luvun ja 1990-luvun pörssihiuimissa tehtiin osakkeilla todella paljon rahaa”. Konsernin silloinen johto innostui heti valtavista tuotoista ja ”sijoitustoimintaa ruvettiin katsomaan aivan omana kokonaisuutenaan”. ”Alun perin oma sijoitustoiminta oli ollut selkeästi vakuutustoiminnan tukena. Nyt sijoittaminen muuttui ammattimaiseksi. Samalla yhteys bisnespuoleen katkesi kokonaan.” Yhtäkkiä pääomaa oli niin paljon, että sijoittamista ei enää mitenkään määritellyt vakuutusyhtiöille lakisääteisesti määrätyn pääomakannan turvaaminen. Toisaalta valtavat määrät pääomaa johtivat siihen, että ”asiakkaiden antama ilmainen laina” tuli täysin tarpeettomaksi. Nämä asiat tarkoittivat sitä, että vakuutusliiketoiminnan tuotot kävivät yhä merkityksettömämmiksi. Vakuutusyhtiö oli *johtoryhmän* mukaan käytännössä muuttunut sijoitusyhtiöksi.

Johtoryhmän edustajat painottavat, että näin ei voinut jatkua pitkään. Jos vakuutusalan pörssiyhtiö perustaa nykyisten vapaiden ja globaalien pääomamarkkinoiden oloissa kannattavuutensa suuren sijoitusomaisuuden tuottamille voitoille, on erittäin suurena vaarana, että firman pörssihinta lipsahtaa alle nettovarallisuuden. Silloin ”vakuutusyhtiöstä on tullut upporikas sijoitusyhtiö, joka kannattaa ostaa”. Siksi nykyajan pörssissä noteerattujen vakuutusyhtiöiden on, vakaata omistusta suojellakseen, tinkimättä pidettävä sijoitusomaisuutensa sopivan pienenä, mutta toki niin hyvin tuotavana kuin mahdollista, *johtoryhmän* edustajat selvittävät.

Yhtälön toinen puoli on se, että tappiota tekevä vakuutusliiketoiminta on omiaan painamaan pörssikurssia alas, sillä nykyajan sijoitusmarkkinat eivät kerta kaikkiaan hyväksy tehotonta liiketoimintaa edes hyvin rahaa tekevän yrityskokonaisuuden osaelementtinä, kertoo VARA:n *johtoryhmä*. Tästä syystä nykyaikaisen pörssissä noteeratun vakuutusyhtiön on ehdottomasti toimittava kannattavasti myös vakuutusliiketoiminnan tunnusluokina mitattuna. Maksutulosten on vuosittain oltava isommat kuin vakuuttamisen menot ovat. Sellainen antaa *johtoryhmän* mukaan markkinoille signaalin tehokkaasta ja virtaviivaisesta liiketoimintaorganisaatiosta, ja pörssikurssi vahvistuu.

VARA:n vaiheikkaan historian tuntien omistajavakaus ei todellakaan ole meille mikään itsestäänselvyys, korostavat *johtoryhmän* jäsenet. Ei kerta kaikkiaan käy, että ”yhtiölaivaa ajellaan huolettomasti peräluokku auki”. Jos pääomaa annetaan kertyä hirmuiset määrät, on katastrofi vain ajan kysymys, VARA:n *johtoryhmästä* vakuutetaan yhä uudelleen.

Edellisten lausumien valossa *johtoryhmän* näkemys siitä, millainen konsernin strategian pitää olla, tulee tuskin yllätyksenä. Uuden konsernistrategian ehdoton ydinasia on *johtoryhmän* mukaan se, että yhtiö haluaa parantaa toimintansa kannattavuutta. Tämä strateginen fundamentti koskee erityisesti konsernin perinteistä ydinliiketoimintaa, vakuuttamista, jota *johtoryhmän* edustajat kuvaavat konsernin ”ensimmäiseksi tukijalaksi”. *Johtoryhmän* jäsenet lisäävät, että kannattavuuden parantaminen ei suinkaan tarkoita sitä, että annettaisiin periksi markkinaosuuksissa. He painottavat, että liiketoimintaa tehostamalla ja järkeistämällä konsernissa pystytään saavuttamaan kannattavuuden lisäksi myös kasvua. Nykyisessä tilanteessa strateginen fokus on vakuutusliiketoiminnan osalta kuitenkin ehdottomasti kannattavuudessa, toteaa *johtoryhmä*.

Konsernin uuden strategian toinen tukijalka muodostuu ulkopuolisille sijoittaja-asiakkaille suunnattujen varainhoitopalvelujen liiketoiminnasta. Se on perinteikkääseen vakuutusliiketoimintaan verrattuna toistaiseksi hyvin pienivolyymista liiketoimintaa yhtiössämme, kertoo *johtoryhmä*. Myös varainhoitopalveluissa strategiana on kannattava kasvu, mutta ”täsmälleen päinvastaisella painotuksella kuin vakuutusliiketoiminnassa”. Fokus on selvästi kasvussa, mutta se tehdään kannattavasti, *johtoryhmän* edustajat muotoilevat.

Kolmas oleellinen seikka konsernin uudessa strategiassa on se, että oma sijoituspääoma tullaan tinkimättömästi pitämään sopivan kokoisena. Tämä tarkoittaa lähinnä sitä, että osinkopolitiikan avulla pidetään huolta, että konsernin omistusten arvo on kaikissa markkinatilanteissa selvästi alle firman pörssiarvon. ”Omistajavakaas on tilanteessamme ihan keskeinen asia”, korostaa *johtoryhmä* ehdottomana.

Väistämätöntä muutosta on viivytelty

Konsernin muospaineet ovat olleet tiedossa jo vuosia, kertoo VARA:n *johtoryhmä*. Edeltävien johtoryhmien aikana VARA:ssa kuitenkin tehtiin ”se suuri strateginen virhe, että ei lähdetty tarpeeksi tiukalle saneerauslinjalle”. ”Tavoitteet olivat aivan ylioptimistisia”, *johtoryhmän* jäsenet puuskahtavat. ”Uusi johto kuvitteli aina taloon tullessaan, että he pystyvät hoitamaan juoksevaa bisnestä niin hyvin, että muutos parempaan tapahtuu ilman perusteellista saneerausta. Ikään kuin edeltäjät ja henkilöstö eivät olisi aikaisemmin tehneet täällä yhtään mitään...” Tällaiselle löperölle ja epärealistiselle asioiden hoidolle nykyisen *johtoryhmän* jäsenet eivät anna arvoa. Selittääkseen edeltäjiensä harhapolkuja *johtoryhmä* alkaa kertoa

organisaation perinteisestä kulttuurista ja erityisesti sen perinteisestä johtamiskulttuurista.

”Ylimääräinen pääoma ja menestys pääomamarkkinoilla mahdollivat leväperäisen touhun”, aloittavat VARA:n *johtoryhmän* edustajat. Rikkaan ”instituution” leväperäiseen asioiden hoitamiseen on sitten organisaatiossa vuosien myötä totuttu. Ilmiöstä on tullut keskeinen osa organisaation kulttuuria. Siksi kaikki ”prosessien tehostaminen ja asioiden tekeminen tehokkaasti on perinteisesti huomioitu vain yhden siilon, ei koko konsernin kannalta”. Ei ollut pakko ottaa tosissaan härkää sarvista, vaan kaikki kehittämisen oli sellaista, että syntyi osaoptimointia. Tämä ei johtanut koko konsernia hyödyttäviin muutoksiin, vaan suorastaan pahensi tilannetta ja pönkitti perinteistä kulttuuria. ”Meillä on vieläkin satoja sellaisia, jotka ajattelevat, että tämän yrityksen ei tarvitse olla tehokas, kun se on niin varakas”, pyörittelevät *johtoryhmän* edustajat päitään. Yhä ”vieläkin on vanhakantaisia lisämaksutulon jahtaajia, vaikka panostamalla toiminnan tehostamiseen voitaisiin saada selkeitä parannuksia vakuutusliiketoiminnan kannattavuuteen”, *johtoryhmästä* ihmetellään.

Yleensäkin ”talossa on sitkeässä arvomaailma, joka kaihtaa muutosta”, valittaa VARA:n *johtoryhmä*. Ainakin osittain vastarinta johtuu *johtoryhmän* jäsenten mielestä siitä, että ”organisaatiossa esiintyy uskonpuutetta. Ihmiset ovat tottuneet siihen, että uusi johto pitää liturgiansa, mutta mikään ei kuitenkaan muutu. Siksi ei edes jakseta oikein kuunnella.” ”Organisaatiossa ei tahdota lähteä mukaan muutokseen, kun ei olla varmoja meneekö muutos läpi. Ollaan vain vanhassa mallissa ja odotellaan, että johto strategioineen ja tavoitteineen taas vaihtuu.” Muutosvastarinta on *johtoryhmän* edustajista ajoittain hyvin ankaraa. Heistä tuntuu, että henkilöstössä on nykytilanteessa sellaista henkeä, että ”halutaan heti ymmärtää väärin kaikki johdon tekemiset”.

Johtoryhmän edustajien mukaan organisaation omapäisestä kulttuurista saadaan syyttää konsernin johtamisperinnettä. Menneisydessä konsernin ylimmän johdon ”yhteiskunnallinen vallankäyttörooli oli ylikorostunut”. Tällä *johtoryhmän* jäsenet tarkoittavat sitä, että konsernin ylimmän johdon päähuomio oli kääntynyt suomalaisen kansallisuusmaisuuuden hallintaan liittyviin valtapeleihin sen sijaan, että johto olisi keskittynyt kehittämään omaa organisaatiotaan ja sen liiketoimintaa. ”Organisaatio on tästä syystä sirpaloitunut niin sanotuiksi vasallivaltioiksi.” ”Ilman konsernitason liike-

toimintajohtamista ja johtamiskulttuuria organisaation osat ovat pyrkineet sopeutumaan johtamattomuuteen”, *johtoryhmän* jäsenet kiteyttävät.

Lisäksi organisaation ongelmana on *johtoryhmän* jäsenten mukaan sen perinteinen hierarkkisuus. ”Hierarkkisuus on ollut äärimmäisen ylikorostunutta”, puuskahtaa eräskin *johtoryhmän* edustaja. ”Kun tulin taloon, täällä oli muistaakseni seitsemän erilaista hierarkiatasoa. Voisi sanoa, että sillä, mitä yksilö teki ei ollut niinkään väliä, vaan sillä vain oli väliä millä hierarkiatasolla tämä oli. Vieläkin kun lähetän postia jollekin alaiselleni, enkä laita hänen titteliään viestiini, vastauksessa huomautetaan terävästi, että tittelini on osastopäällikkö se ja se”, eräs *johtoryhmän* edustaja nauraa. ”Komeat rakennukset ja niiden pröystäilevät sisustukset ovat myös korostaneet organisaation hierarkkisuutta”, hän analysoi.

Vaikean organisaatiokulttuurin lisäksi on sitten vielä niin sanottu epävirallinen organisaatio ja sen tuottamat ongelmat. Liiketoiminnan johtamisen kannalta on erittäin haitallista, että konsernissa ”pystyy torpedoimaan asioita epävirallisen organisaation kautta jos haluaa”, manailevat *johtoryhmän* jäsenet. ”Organisaatiossa on ihmisiä, joilla ei ole aseman tuomaa valtaa, mutta valtaa he kuitenkin käyttävät. Heidän valtansa perustuu johonkin organisaation yhteisiin käytäntöihin liittyvään järjestelmään, jota kautta he pystyvät vaikuttamaan. Toinen mahdollisuus on vaikuttaa jonkin henkilön kautta, jolla on korkea asema.” Yhdeksi liiketoiminnan kannalta vähemmän relevantiksi esimerkiksi epävirallisen organisaation toiminnasta eräs *johtoryhmän* jäsen mainitsee, että ”talossa on kuppikuntia, jotka pitävät konsernin metsästysmajoja omassa käytössään, eivätkä päästä niihin muita.” ”Täällä on aina ollut ristiriitapesäkkeitä ja arvovaltapesäkkeitä, joiden kamppailu on johtanut energian haaskaamiseen”, *johtoryhmästä* todetaan.

Organisaation ongelmia korostaa konsernin perinteisen kulttuurin pitkä katkeamaton perinne, kertoo *johtoryhmä*. Konserni on *johtoryhmän* mielestä oikea ”saavutettujen etujen vankila”. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, että ”yleisesti ottaen konsernin työsuhteet ovat olleet erittäin pitkiä.” ”Vieläkin talossa on työntekijöitä, joille esimies on 20 vuotta sitten kättä päälle luvannut, että saavat olla talossa eläkeikään asti”, nauraa eräs *johtoryhmän* edustaja. ”Vanhasta kulttuuriperinteestä esimerkkinä on konsernin sotaoripokäytäntö”, toinen *johtoryhmän* jäsen kertoo. ”Kun 1940-luvun työntekijä kaatui sodassa, yritys tarjoutui palkkaamaan orvoksi jääneet lapset loppuelämäkseen yhtiön palvelukseen. Muistaakseni viime vuonna konsernin

viimeinen sotaorpo jäi eläkkeelle.” Henkilöstön vaihtuvuus on siis ollut poikkeuksellisen vähäistä, ja tällä on huonot puolensa, *johtoryhmästä* kerrotaan.

Vakuutusliiketoiminnan tehostamisen keinot on nyt saatava käytäntöön

VARA:n *johtoryhmä* arvioi, että nyt ”organisaation liiketoimintaosaaminen ja tulostietoisuus ovat vakuutusliiketoiminnassa alkaneet parantua.” ”Nyt kaikkeen toimintaan on tullut kannattavuusvastuu.” Saavutettu taso ei kuitenkaan johtoryhmän mukaan vielä alkuunkaan riitä. ”Kustannustietoisuutta ja tuloshakuisuutta on saatava lisää.” ”Ihmisten pitää ymmärtää, että maksutuloihin nähden on yhä liikaa kuluja. Maksutulon täytyy kasvaa reilusti ja kulujen laskea.”

Aikaisemmin VARA:n vakuutusliiketoiminnan organisaatiossa ei *johtoryhmän* jäsenten mielestä ollut lainkaan tuloksenteon nälkää. ”Konsernissa on ollut perinteisesti hyvä asiakaslähtöinen myyntikulttuuri.” Liiketaloudellista puolta ei kuitenkaan ole osattu ajatella ollenkaan. ”Ei ole tajuttu, että asiakkailta pitäisi saada enemmän rahaa kuin liiketoiminnan kulut ovat”, pyörittelevät *johtoryhmän* edustajat päitään eivätkä oikein tiedä itkeäkö vai nauraa. ”Vanha kulttuuri johti ylilaaatuun ja yli-investointeihin.” ”Tästä lähtien me sen sijaan pyrimme parantamaan asiakkaiden hoitamisen kannattavuutta.” *Johtoryhmän* edustajat vakuuttavat olevansa täysin ehdottomia siinä, että enää ”emme saa tehdä asioita, jotka hyödyttävät asiakkaita, mutta eivät konsernia”.

”Meillä on ollut organisaatiossa sellaisia rakenteita, jotka ovat johtaneet liiketoiminnan johtamisessa erittäin pahoihin osaoptimointeihin”, kertoo *johtoryhmä* ja kehottaa kuulijaa höristämään korviaan sillä nyt ollaan konsernin kannattavuusongelman ytimessä. ”Ennen ajateltiin, että aktuaarit laskevat asiat niin, että homma toimii.” ”Aktuaarit ikäänkuin taikoivat mustasta laatikostaan rahat riittämään”. Hinnoittelu ja vakuutustuotanto oli aktuaarien ja muiden vakuutusasiantuntijoiden yksinoikeutta ja ”liiketoimintaorganisaatio keskittyi pelkkään myyntitoimintaan”. Tämä johti siihen, että ”esimerkiksi yritysvakuutusten organisaatiossa syksyt olivat sellaista aikaa, että myytiin mihin hintaan tahansa, että saatiin myyntivoitteen ja siirtotavoitteen täyteen”. ”Pidettiin jatkuvasti erilaisia kampanjoita ja myytiin alennuksia.” Näin ei *johtoryhmän* edustajien mukaan tule enää missään tapauksessa jatkumaan. Olemme jo muuttaneet organisaatiota ja kehittäneet sen työskentelykäytäntöjä niin, että vakuutusten hin-

noittelun optimointi ja muu myynninohjaus ovat tulleet mahdollisiksi, *johtoryhmästä* vakuutetaan.

Konsernin vakuutusliiketoimintaa ollaan järjestämässä ”asiakaskohtaiseksi palveluorganisaatioksi”, muotoilee *johtoryhmä*. *Johtoryhmän* jäsenet muistuttavat, että ”Itse asiakaspalvelu ei ole ollut missään vaiheessa heikkoa.” Asiakaspalvelu on ollut suorastaan liian hyvää. ”Asiakaskohtainen palveluorganisaatio” tarkoittaa mallia, jossa vakuutustuotteiden mukaan muodostetun organisaation tuotelähtöiset ”putket” ja ”siilot” rikotaan. Organisaatio ja sen ”management pyritään rakentamaan ikään kuin sipuliksi, jossa on useita päällekkäisiä kerroksia, joita voi halutessaan avata asiakkaille”, selittävät *johtoryhmän* jäsenet innostuneina.

Eräs tärkeä asia, jota uusi asiakaskohtainen palveluorganisaatio tulee muuttamaan, ovat vakuutusmyynnin ohjaukseen liittyvät mittauskäytännöt. Kun ”tuotekohtaisessa mallissa kannattavuutta mitattiin kullekin vakuutuslajille, mitataan asiakaskohtaisessa mallissa asiakassegmenteittäin”. Aikaisemmin, tuotekohtaisen mallin ollessa käytössä, ”asiakaspintaa mitattiin paljon. Mitattiin paljonko myyjä myy, eikä valikoitu mitä se myy”, selventää *johtoryhmä*. Nyt aletaan koota ”haluttavia tuotepaketteja, joissa jotkut vakuutuslajit kannattaa myydä vaikka pienellä tappiolla kokonaisyödyn nimissä”. ”Asiakkaita pitää jopa valita kannattavuuden nimissä.” Nämä ovat suorastaan vallankumouksellisia uudistuksia konsernissamme, vaikka kyse on tietenkin aivan normaalista segmentoivasta ja priorisoivasta liikkeenjohdosta, *johtoryhmän* edustajat huomauttavat. Nykyajan liiketoiminnassa menestyminen kerta kaikkiaan *johtoryhmän* mukaan vaatii, että ”myyntiä pitää katsoa kannattavuuden näkökulmasta, koko ketjun kautta”.

Uudistusten tiellä on kuitenkin konkreettisia esteitä. *Johtoryhmän* jäsenet kertovat, että eräs ”suuri ongelma tällä hetkellä on, että meillä ei käytännöllisesti katsoen ole sisäistä laskentaa. Joudumme tekemään ratkaisuja ulkoisen laskennan perusteella.” Sisäisen laskennan surkea tila heijastuu kaikkeen konsernin johtamisessa. Siksi sisäisen laskennan kehittämiseen panostetaan nyt erittäin paljon. Konserniin on palkattu ulkopuolelta osajia tätä asiaa hoitamaan ja johtamaan. Tämäkään kehitystyö ei vain käy aivan kädenkäänteessä, valittavat *johtoryhmän* edustajat turhautuneina.

Johtoryhmän edustajien mukaan uuden strategian toteuttamisen toisena ”erittäin pahana jarruna ovat tietojärjestelmät. Ne ovat vanhoja ja integroi-

tuja ja suorastaan sanelevat miten täällä voi johtaa.” Eräässä konsernin tavoitekokouksessa, jota tämän tekstin kirjoittanut tutkija oli seuraamassa, VARA:n *johtoryhmän* jäsenen tietojärjestelmien tilaa koskeva turhautuneisuus purkautui esimerkiksi seuraavaan räväkkään kommenttiin: ”ei tää ole mitään liiketoimintaa tällanen, kun johdon päätöksiä ei voi toteuttaa joidenkin helkkarin tietojärjestelmien takia! Tää talo on, perkele, museo!”

”Ongelma on, että tietojärjestelmät ja johtamisjärjestelmät on rakennettu palvelemaan vanhaa organisaatiomallia”, kertovat *johtoryhmän* edustajat. ”Konsernin IT-järjestelmät ovat olleet siilomaisia”. ”Nyt pyritään kerroksellisuuteen, kuten organisaationkin suhteen tehdään. IT-järjestelmien kokonaisuutta voisi tällöin kuvata monta kerrosta omaavaksi sipuliksi. Silloin järjestelmät olisivat keskenään yhdenmukaisia ja kaksinkertainen työ vähenisi.”

Tehtävät uudistukset laskevat tulevaisuudessa konsernin IT-kustannuksia”, vakuuttavat *johtoryhmän* edustajat yhteen ääneen. Myös muut kuin välittömät IT-kustannukset tulevat *johtoryhmän* jäsenten mukaan laskemaan, kun IT saadaan kuntoon. ”Pelkästään laskutuslappujen lähettämistä karsimalla on mahdollista saavuttaa miljoonien säästöt vuosittain. Mutta kun IT on vielä vanhanaikaisessa vakuutuslajijärjestelmässä, on vaikea muuttaa tätäkään yksinkertaista laskutusasiaa. Vakuutuslajijärjestelmä on yhteydessä asiakashallintaan ja se kaikkiin muihin tietojärjestelmiin, joten pieni muutos vaatii koko järjestelmäkomeuden uudelleenjärjestelyä”, päivittelee eräs *johtoryhmän* jäsen erittäin turhautuneena.

Johtoryhmän edustajat painottavat, että ”IT-järjestelmien kehittämiseen on nyt ryhdytty uuden strategian myötä oikein tosissaan. Muutoksia tälle kentälle on luvassa paljon.” *Johtoryhmän* edustajat kuitenkin myöntävät, että IT-järjestelmiin liittyvä muutos ei missään tapauksessa voi tapahtua aivan hetkessä. ”Meillä on edessämme pitkä tie. Olemme volyymibisnessessä, jossa prosessien muuttamisen takaisinmaksuaika on hyvin pitkä. Meillä ei ole varaa tehdä isoa muutosta, vaan uudistukset on tehtävä vähitellen”, *johtoryhmästä* huomautetaan.

Kaiken edellä mainitun muutoksen ja kehittämisen lisäksi on tietenkin pidettävä huolta, että ”tarvittavat irtisanomiset tehdään tinkimättömästi”, muistuttavat VARA:n *johtoryhmän* jäsenet. Ilman henkilöstövähennyksiä strategian kannattavuustavoitteita ei ole mahdollista saavuttaa. Tämä on realismia, joka on vain hyväksyttävä, jos mielihii onnistua, *johtoryhmän*

edustajat painottavat. ”Olemme ottaneet tiukan saneerauslinjan. Siksi ei ole ihme, että organisaatiossa esiintyy vastavoimaa: ihmiset pelkäävät menettävänsä työnsä.” Tämän inhimillisen seikan *johtoryhmän* edustajat sanovat kyllä hyvin ymmärtävänsä.

4.2 Laskenta-asiantuntijoiden kertomus

Instituutiosta liikeyritykseksi

VARA:n *laskenta-asiantuntijat* kertovat olevansa erittäin tyytyväisiä ja sitoutuneita konsernin uuteen strategiaan. ”Yritämme muuttua instituutiosta tai liikelaitoksesta liikeyritykseksi”, he sanovat yhteen ääneen toistaen halukkaasti *konsernin johtoryhmän* lanseeraamaa strategiamantraa. *Laskenta-asiantuntijat* kertovat kokevansa, että uusi konsernistrategia on nykytilanteessa yrityksen ”ainoa mahdollisuus”. Muuta tietä selviytymiseen ja menestykseen ei heidän mukaansa ole.

Laskenta-asiantuntijat puhuvat seuraavaksi VARA:n historiasta ja ovat tässäkin tarkasti *johtoryhmän* linjoilla. Heidän mielestään konsernia on aiemmin hallinnoitu ja johdettu kuin jotain valtion laitosta. ”Talossa on ollut määrärahakulttuuri.” Tällä *laskenta-asiantuntijat* tarkoittavat sitä, että budjetoinnin tehtävänä on ollut pelkästään tulevalle vuodelle käytettävän rahapotin jakaminen organisaation kesken. Varsinaisesta liiketoiminnan johtamisesta ei ole ollut tietoaakaan. Eräs *laskenta-asiantuntijoiden* edustaja kiteyttää paljon puhuvasti mitä hän VARA:n perinteisestä kulttuurista ja toimintatavoista ajattelee: ”Täällä olemisessa on ollut se mielenkiintoinen puoli, että on nähnyt kuinka perseellään asiat pahimmillaan voivat jossain yrityksessä olla”.

Nyt *laskenta-asiantuntijoiden* mukaan on viimein käynnistynyt muutos oikeaksi liikeyritykseksi, koska ”rahamarkkinoiden vapautuminen ja markkinoista käytävä hirveä kilpailu ovat pakottaneet tehostamaan liiketoimintaa ja sen suunnittelua”. ”Kirjanpitoaineistojohdaminen ei enää riitä.” ”Johtamisen pitää kehittyä hirviporukkatasolta yritysjohtamiseksi”, sanovat *laskenta-asiantuntijat* akuutista muutoksesta puhuessaan. Jatkossa täsmentyy mitä he näillä värikkäillä kielikuvilla tarkoittavat.

Sisäinen laskenta on saatava kuntoon

Laskenta-asiantuntijoiden edustajat ryhtyvät puhumaan omasta missiossaan VARA:n uuteen strategiaan liittyen. Heidän tärkeä tehtävänsä on laittaa kuntoon konsernin sisäisen laskennan järjestelmä. He ovat *johtoryh-*

män kanssa täysin samaa mieltä siitä, että yrityksen menneisyydessä sisäisen laskennan kehittämistä on laiminlyöty erittäin pahasti. *Laskenta-asiantuntijat* kertovat, että sisäisen laskennan kehittämisestä alettiin kyllä puhua jo 1990-luvun alkuvaiheissa. Kävi kuitenkin niin, että ”aina kun businessorganisaation johto teki priorisointipäätöksiä, jäivät sisäisen laskennan kehittämissyrkimykset muiden niin sanotusti tärkeämpien asioiden jalkoihin. Mitään kehitystä ei tapahtunut”. ”Sitten tuli valtavia rakennejärjestelyjä ja ne veivät kaiken ajan. Sisäisen laskennan kehittäminen ei onnistunut. Operatiivisen johdon tietovarastoa ei saatu aikaiseksi.”

Laskenta-asiantuntijoilla on paljon sanottavaa siitä, mitä konsernin sisäisen laskennan onneton tila on saanut aikaan. ”Laskennan raportit ovat olleet esimerkiksi vakuutusliiketoiminnan maksutulojen kuukausiseurannan osalta suoranaisia skandaaleja”, he kertovat suorapuheisesti. ”Käytännössä talossa ei ole edes ollut minkäänlaista ylemmän johdon maksutuloseurantaa, joten ei ole syntynyt todellista motivaatiota korjata asiaa.” Rahaa on nimittäin ollut niin paljon, että yhtiömme ylimmän johdon ei ole tarvinnut tietää mitä vakuutusliiketoiminnan tulot ovat. Kuulostaa varmaan uskomattomalta, sanovat *laskenta-asiantuntijat* ja pyörittelevät päätään häpeillen. Eräs pitkän linjan *laskenta-asiantuntija* vielä kiteyttää: ”Rahaa oli todellakin niin jumalattoman paljon, ettei ylin johto kerta kaikkiaan tarvinnut sisäisen laskennan tarjoamia tietoja.”

Laskenta-asiantuntijat korostavat, että sisäisen laskennan puute on vaikuttanut ratkaisevasti hinnoittelukomponentin laiminlyömiseen vakuutusliiketoiminnan kannattavuuden johtamisessa. Juuri epäonnistunutta hinnoittelua konsernin johtoryhmäkin piti yhtenä suurimmista syistä vakuutusliiketoiminnan huonoon kannattavuuteen. ”Sisäisen laskennan puuttuminen on johtanut muun muassa siihen, että hinnankorotuksia on ollut vaikea kohdistaa vakuutuslajeille”, selittävät *laskenta-asiantuntijat*. ”Tehtiin sitten niin sanottuja juustohöyläkorotuksia. Olisi tiennyt aina hirveästi työtä ottaa selville mikä yksittäinen vakuutus olisi hinnankorotuksia erityisesti tarvinnut.” Ei ollut mitään edellytyksiä koota houkuttelevia vakuutuspaketteja, joissa yksittäisten vakuutusten hinnoittelu olisi optimoitu.

”Sisäisen laskennan puutteita on konsernissa perinteisesti pyritty korvaamaan ulkoista laskentaa hyödyntämällä.” *Laskenta-asiantuntijat* korostavat, että ”se ei ole toimiva systeemi, sillä vakuutusyhtiöissä ulkoisessa laskennassa on todella vanhoja rahaeriä”. Siksi ”vain erittäin kokenut asiantuntija pystyi hakemaan ulkoisen laskennan aineistosta liiketoiminnan me-

nestyksestä kertovia poikkeamia ja kun hän niitä löysi, syntyi aina hirmuinen kalabaliikki, kun syitä ruvettiin joukolla selvittämään”, naureskelevat *laskenta-asiantuntijat*. Niitä harvoja konsernin laskentajärjestelmän tuottamia lukuja, joita voisi hyvällä tahdolla kutsua sisäisen laskennan luvuiksi, oli äärimmäisen vaikea tulkita, jatkavat *laskenta-asiantuntijat*. ”Vain parhaat ekspertit pystyivät niitä tulkitsemaan, kun piti tietää millaisia ulko-muistista muistettavia näkymättömiä eriä kuhunkin lukuun piti laittaa, jotta ne alkoivat olla lähellä oikeaa.”

Tietojärjestelmät on uusittava

Laskenta-asiantuntijat esiintyvät *johtoryhmän* ehdottomina liittolaisina myös siinä, että he pitävät tietojärjestelmiä isona akuuttina ongelmana konsernissa. *Laskenta-asiantuntijoiden* näkökulmasta pahimpia tietojärjestelmäongelmia ovat sellaiset, jotka halvauttavat laskentaa. ”Taloudenohjauksen tietojärjestelmä on auttamattoman vanhanaikainen. Tiedontuottamisen prosessi vie kirjanpidolta jumalattomasti aikaa”, *laskenta-asiantuntijat* valittavat. ”Mittarien laskenta-arvot joudutaan tällä hetkellä syöttämään joka kerta manuaalisesti, ja siinä on meille liikaa urakkaa. Siksi meidän kuukausitilinpäätöksetkin ovat tällä hetkellä aivan feikkejä... täyttä Aku-Ankka kamaa!” eräs *laskenta-asiantuntijoiden* edustaja suorastaan raivostuu.

Toisaalta IT:n onnetonta tilannetta on juuri nyt *laskenta-asiantuntijoiden* mukaan pakko sietää, sillä ”elämme keskellä sähköisten järjestelmien täysremonttia”. ”Taloudenohjausjärjestelmät on uusittu ja kun kaikki muukin muuttuu samanaikaisesti, ongelmat ovat väistämättömiä. Asiassa otettiin tietoinen riski. Hyväksyttiin, että vähän aikaa tulee menemään, ennen kuin saadaan oikeaa dataa. Tämä näkyy kyllä tunnelmissa, kun lukuihin ei voi luottaa. Syntyy hedelmätöntä eipäs/juupas keskustelua.” ”Uusien IT-järjestelmien käyttöönotto näyttää tuottavan valitettavasti myös aivan yllättäviä ongelmia”, laskennan asiantuntijat manailevat. ”Kiire olisi, mutta minkäs teet.”

Muutosvastarinta on ankaraa

Konsernin johtoryhmän tavoin *laskenta-asiantuntijat* kertovat kohtaavansa työssään varsin voimakasta muutosvastarintaa. Myös niin sanotun epävirallisen organisaation olemassaolosta heillä on kouriintuntuvia kokemuksia. Esimerkiksi eräs *laskenta-asiantuntijoiden* toimija kuvailee värikkäästi, että ”ennen talo oli täynnä kuppikuntia ja nokkimista, ja kyllä vieläkin saa helposti kulman takaa pesäpallomailasta päähänsä, jos lähtee jotain

asiaa oikein viemään.” Konkreettiseksi esimerkiksi organisaation vastarinta-asenteesta eräs *laskenta-asiantuntija* kertoo, että konsernin nykyinen toimitusjohtaja joutui ensimmäisissä pikkujouluissaan kuuntelemaan huoltuneiden toimihenkilöiden uhoamista: ”kyllä täällä kuule äijä ennenkin on toimitusjohtajia vaihdettu!”. ”Melko suoraa puhetta, vaikka kännissä oltiin”, hämmästelee *laskenta-asiantuntija*.

Laskenta-asiantuntijoiden edustajat ymmärtävät organisaation vastarinnan syitä. Eräs vastarintaa tuottava asia on se, että sisäisen laskennan järjestelmän kehittäminen tulee muuttamaan konsernin valta-asetelmia. ”Mittauksen ja seurannan kehittäminen nostaa ylimmän johdon, muun liiketoimintajohdon ja toki myös taloushallinnon valtaa organisaatiossa”, eräs *laskenta-asiantuntija* analysoi. ”Siksi organisaation yksiköt pyrkivät pantaamaan tietoaan. Haluaisivat mielellään päättää mitä ylin johto heidän tekemisistään tietää.”

4.3 Vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan ryhmän kertomus

Instituutiosta liikeyritykseksi

Vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan johtajiston edustajat ovat VARA:ssa sitä mieltä, että uusi konsernistratagia on onnistunut ja toteuttamiskelpoinen. He eivät puheissaan juurikaan arvioi konsernistratagian sisältöä, vaan osoittavat hyväksyntänsä kertomalla innokkaasti mihin toimenpiteisiin he itse ovat stratigian toteuttamiseksi ryhtyneet.

Eräs *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* edustaja kertoo: ”tällä hetkellä minun tärkein tehtäväni on myynti- ja palveluverkoston kehittäminen mahdollisimman kustannustehokkaaksi. Pitää miettiä tarkkaan millainen toimintamalli kullakin paikkakunnalla johtaisi parhaaseen mahdolliseen tehokkuuteen ja sen työn pohjalta muokata kokonaisuksia”. Hän jatkaa: ”jotta konsernin tehokkuusstratagia toteutuu, täytyy edetä selvästi myynti- ja palveluverkoston kehittämisessä. On käytävä keskustelua onko siellä ja siellä oltava konttori, vai kannattaisiko palvelu hoitaa puhelinkanavaa pitkän, jos paikkakunta on pieni.” Kannattamattomien toimipisteiden karsimisen lisäksi konttoriverkoston toimintaan on saatava yhdenmukaisuutta. ”Alueellisten toimintatapojen kirjo on konsernin konttoriverkostossa perinteisesti ollut suuri. Yhtenäistäminen ja konseptointi on tällä hetkellä in.”

”Myynnissä tärkeitä asioita ovat tahti, teho ja laatu”, eräs toinen *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* edustaja selittää. ”Me olemme normeeranneet näistä indikaattoreista konttoreihin seurantajärjestelmän, jota kutsutaan liikennevaloiksi. On tärkeää tietää millä porukalla nykyisistä asiakasmääristä selvittää. Jos liikennevalot kertovat liikamiehityksestä, seuraa toimenpiteitä. Jos myyjällä on liian vähän kävijöitä päivittäin, hänet pyritään aktivoimaan myynninedistämistehtäviin. Tai sitten käy niin, että annetaan kenkää.”

Muutosta on viivytelty

Vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan edustajat muistelevat konsernin johtamiskäytäntöjen menneisyyttä nykyisen *johtoryhmän* sanontaa hyödyntäen. He toteavat, että ”perinteisesti johtajat pitivät konsernia suomalaisena instituutiona”. *Vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* edustajat korostavat, että jo varhain 1990-luvulla ”tiedostettiin turha pääoma ja vakuutustoiminnan kannattavuuden parantamisen tarve”. Mitään ei kuitenkaan asian korjaamiseksi saatu aikaan.

Kyse ei ollut siitä, etteikö erilaisia muutoshankkeita olisi käynnistetty, painottavat *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* edustajat. Esimerkiksi organisaatiomuutoksia on ollut valtavasti. Eräs toimija kuvailee värikkäästi, kuinka ”viimeisten 10 vuoden aikana on tehty niin paljon organisaatiomuutoksia, ettei olla enää viitsitty tehdä organisaatiokarttoja, joita oli aikaisemmin käytössä. Elämä konsernissa on nimittäin ollut sellaista, että on ollut niin sanotut kevät- ja syysorganisaatiot. Muutoksia on tehty niin ripeään tahtiin, että kesälomia ei ole kannattanut pitää kovin pitkään, jos on halunnut pysyä selvillä mihin kohtaan organisaatiossa on taas lennähtänyt.” Lukuisat organisaatiomuutokset eivät kuitenkaan tuottaneet käytännön tuloksia, koska ”toiminnan rakenne oli jäänyt ennalleen”.

Toiminnan rakenne ei muuttunut, koska ”ylin johto ei tukenut kehittämistä”, toteavat *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* edustajat ja yhtyvät jälleen istuvan *johtoryhmän* näkemykseen asiasta. ”Ylin johto torpedoi keskijohdon kehittämishankkeet. Sijoitustoiminta tuotti tarpeeksi, joten ylin johto ei viitsinyt lähteä kehittämään vakuutusliiketoimintaa.” Kun pääomamarkkinat vapautuivat, ”taloudellinen ajattelu lisääntyi, mutta sillä tavalla, että pistettiin vakuutusbisneksen kehittämiseen suunnatut rahahannat oikeastaan kokonaan kiinni, eikä keskijohtoa todellakaan mitenkään tuettu vakuutusliiketoiminnan kehittämisessä. Ihmiset ovat tylsistyneet ja monet ovat lähteneet pois, kun eivät ole päässeet vaikuttamaan yrityksen

asioihin.” ”Talon sisäisessä kielenkäytössä YS-YS-kehitysprojekti (Yhteinen Sävel, Yhteinen Suunta) muuttui HYS-HYS-projektiksi. Se kuvaa ehkä silloista kulttuuria”, eräs *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* edustaja nauraa.

Vakuutusliiketoimintaa on tehostettava

Vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan edustajat ryhtyvät kehumään istuvan johdon aikaansaamia uudistuksia. Eräs merkittävimmistä uudistuksista heidän mielestään on se, että konsernissa on vihdoin käytössä tulospalkkiomatriisi, jossa ”myyntipalkkiot toimivat sikäli erittäin hyvin, että ne motivoivat myyjä tekemään töitä pienemmillä resursseilla per konttori”. Tulospalkkiojärjestelmä ohjaa nyt myyntiä strategian mukaiseen suuntaan, eli tehokkuuteen ja kannattavuuteen. *Vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* edustajat muistavat ajat, jolloin näin ei ollut. Perinteisesti vakuutusmyynnin ohjauksessa, ja esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmissä, on ollut merkittäviä puutteita ja niiden kehittämisessä tempoilua.

”90-luvun alkupuolella pyrittiin kehittämään maksutuloa. Tämän voisi ymmärtää liikevaihdon tavoitteluksi”, *vakuutusmyynnin- ja korvaustoiminnan* edustajat kertovat. Ajateltiin, että mitä enemmän myyntiä, sen parempi. Hinnoista ja kustannuksista viis. ”90-luvun puolivälissä tuli palvelukateajattelu. Maksutulon lisäksi seurattiin kustannuksia. Palvelukate oli luku rivin alla, joka syntyi yhtälöstä: maksutulo miinus kustannukset. Palvelukatelähtöinen palkkiojärjestelmä johti uusmyynnin dramaattiseen laskuun.” Uusmyynti laski, koska myynnin kustannusten karsimisessa ei toteutettu minkäänlaisia järjeistämistä- ja saneeraustoimenpiteitä. Vähenettiin vain kustannuksia tuottavaa uusasiakashankintaa, *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* edustajat pyörittelevät päätään. ”Sitten siirryttiin jälleen panostamaan myyntiin. Vielä vuosituhaten vaihteessa konsernissa haettiin 30 prosentin markkinaosuuskasvua.” Työnnettiin taas pää pensaaseen ja yritettiin paeta saneeraus- ja uudelleenjärjestelytarpeita haaveilemalla mahdottomista kasvuluvuista, *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* edustajat hämmästelevät.

Vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan edustajat toistavat olevansa äärimmäisen tyytyväisiä nykyisen johdon lanseeraamiin uudistuksiin. Heidän mielestään voisi edetä vieläkin radikaalimmin. Toimintamalleja pitäisi nyt rohkeasti kehittää sellaisiksi, että aktuaareille ja muille *vakuutusasiantuntijoille* perinteisesti kuulunut toimivalta hinnoitteluun ja muuhun vakuutustuotantoon jaettaisiin kokonaan uudelleen. ”Vakuutustuotannon ja hin-

noittelun pitäisi olla tukitoiminto, eikä mikään virallinen elin, joka yksinään määrää meidän hinnat”, selvittää eräs *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* edustaja. Hän väittää suorapuheisesti, että ”*vakuutusasiiantuntijat* ovat aika pihalla tästä busineksistä”. ”*Vakuutusasiiantuntijoilta* pitäisi vaatia käytännön kokemusta business-puolelta”, eräs toinen *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* edustaja ehdottaa. ”Business-puolen ja *vakuutusasiiantuntijoiden* yhteistyötä pitäisi parantaa”, muotoilevat maltillisemmatkin *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* edustajat.

Sisäinen laskenta ja tietojärjestelmät ovat uudistusten kipupisteitä

Konsernin johtoryhmän tavoin myös *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* edustajat manailevat yrityksensä sisäisen laskennan onnetonta tilaa. Eräs heistä kertoo värikkäästi kuinka ”on todellinen shokki seurata myyntikokouksia, kun mittarit ovat niin kirjavia, ettei kukaan usko niihin. Ihmiset vain kinaavat miten mikäkin mittari pitäisi laskea”. Sama toimija naurahtaa katkerasti: ”Talon sisällä mittareista on tullut oikea yleinen vitsi.”

Sitten *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* edustajat siirtyvät puhumaan tietojärjestelmistä. He yhtyvät täysin rinnoin *konsernin johtoryhmän* ajatuksiin IT-järjestelmien kehittämistarpeista. ”Esimerkiksi hintojen nosto pitää suunnitella selvästi etukäteen, kun tietojärjestelmissä pitää satojen tuhansien rivien tiedot laittaa uusiksi manuaalisesti. Hinnan nostoista syntyy siis järjetön työmäärä.”

Vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan edustajat kertovat olevansa sitä mieltä, että IT-järjestelmien kehittämisessä on pahaa kitkaa erityisesti siksi, että IT-asiiantuntijoiden kanssa on niin vaikea tehdä yhteistyötä. Ongelmat alkavat jo siitä, että ei kerta kaikkiaan ymmärretä mitä toiset puhuvat. Esimerkiksi eräs *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* edustaja kertoo naureskellen, että ”IT:ssä puhutaan ihan eri kielellä. Kerran oltiin jossain palaverissa, jossa tietojärjestelmäihmiset innostuivat puhumaan omista jutuistaan. Ne puhui joistain biteistä ja muusta sellaisesta. Yksi meidän porukasta piirteli vihkoonsa puoli tuntia kukkasia, kunnes se kyllästyi ja sanoi: me ei olla jätkät pitkään aikaan tajuttu sanaakaan mitä te oikein höpisette.”

4.4 Vakuutusasiantuntijoiden kertomus

Miten niin on muututtava?

Vakuutusasiantuntijat antavat konsernijohdolle tunnustusta siitä, että joh-to tuntuu tietävän mitä se on VARA:n strategian suhteen tekemässä. ”Myös henkilöstö tietää nyt mihin ollaan menossa”, toteavat *vakuutusasiantuntijat*. ”Organisaatiossa tosin on vieläkin sellaisia, jotka väittävät, että he eivät tiedä mikä on konsernin strategia. Tämä ei kyllä pidä paikkaansa.”

Se, että uusi konsernistrategia on selkeä, ei kuitenkaan tarkoita sitä, että sen sisällöstä tarvitsisi pitää. Esimerkiksi eräs *vakuutusasiantuntija* kysyy, ilmentäen koko olemuksellaan skeptisyyttä: ”onko monialaisilla vakuutus-yhtiöillä ylipäätään tilaa Suomen pienillä markkinoilla?” Näillä sanoilla hän asettaa kyseenalaisiksi VARA:n strategiset salkkuratkaisut vakuuttami-sen ja varainhoitopalveluiden liittämisestä niin sanotuksi täyden palvelun sijoitustaloksi. Sitten *vakuutusasiantuntijat* kohdistavat terävän kritiikkini-sä nimenomaan konsernin vakuutusliiketoiminnan strategiaan. Eräs *va-kuutusasiantuntija* kertoo epäilevänsä nykyisen strategian liiketaloudellisia perusteluja: ”ollaan kovasti puhuttu, että nyt haetaan tehokkuutta ja ollaan kuitenkin palvelualalla. Asiakkaat lähtevät, kun laatu pettää. Silloin tehokkuus ei paljon auta.” Myyntivolyymi romahtaa, ja sitä myötä kannattavuus, *vakuutusasiantuntija* povaa.

Toinen *vakuutusasiantuntija* hyödyntää VARA:n uuden strategian kritii-kissä moraalien näkökulmaa. Hänen mielestään vakuutusliiketoiminnan kannattavuustavoitteet ovat epäoikeutettuja. *Vakuutusasiantuntija* vuo-dattaa: ”miksi vakuutusliiketoiminnan yhdistetty kulusuhde (menot/tulot) pitäisi saada alle 100 prosentin? Sellaisessa tilanteessahan asiakkaat mak-savat siitä, että saavat lainata meille rahaa. Sellainen tilanne ei pitkällä ai-kavälillä ole oikeutettu eikä mahdollinen. Nyt ovat sijoitusmarkkinat vain niin lamassa, että haetaan tällaisia yliampuvia tehokkuustavoitteita.”

Seuraavaksi *vakuutusasiantuntijat* pohtivat kuinka ”yksi strateginen di-lemma on se, että monet kilpailijamme ovat keskinäisiä vakuutusyhtiöitä. Niillä ei käytännössä ole oman pääoman tuottovaadetta, mikä on pörssiyritykseen verrattuna iso strateginen ero.” Tässä *vakuutusasiantuntijat* vih-jaavat, että VARA:n vallitseva strategia on vain pörssiyrityksen kosmeettista kasvojenkohotusta. Näin he jatkavat moraaliseen näkökulmaan perustuvaa kritiikkiään siirtymällä asiakasnäkökulmasta konserniin ja sen yhtiömuo-toon itseensä. Onko moraalisesti perusteltua maksaa tehostamisen hinta

irtisanomisineen vain siksi, että pörssikurssi vähän kohoaisi? Onko moraalisesti oikein läpikäydä kaikki tämä epätoivoinen tehostaminen maailmassa, jossa on vaikka kuinka paljon menestyviä keskinäisiä vakuutusyhtiöitä, joiden ei tarvitse olla niin kauhean tehokkaita?

Lisäksi *vakuutusasiantuntijat* problematisoivat vallitsevaa konsernistrategiaa legitimoivia kilpailijavertailuja: ”minua ärsyttävät nykyiset benchmarkkaus-pyrkimykset”, eräs vakuutusasiantuntija puuskahtaa ja jatkaa: ”sellainen on erittäin vaikeaa vakuutusosalalla.” Kilpailijavertailuja tehtäessä on ”unohdettu kokonaan, että vertailufirmoilla on erilainen omistajatausta, rakenne ja strategia.” Että se sitten vertailuanalyseissä ”löydettyistä niin sanotuista tehokkuuseroista”, *vakuutusasiantuntija* ivailee.

Edeltävien lausuntojen valossa on selvää, että *vakuutusasiantuntijoiden* parissa VARA:n uuteen konsernistrategiaan suhtaudutaan melkoisella varauksella.

Myönnämme olevamme vastarannan kiiskejä

Vakuutusasiantuntijat mainitsevat olevansa juuri sitä *johtoryhmän* ja sen liittolaisten manailemaa porukkaa, joka jääräpäisesti pitää asiakaskunnan kasvua yhä itseisarvona. Esimerkiksi eräs *vakuutusasiantuntija* kertoo varsin suorapuheisesti: ”meillä vakuutustuotantofunktiossa on yhä hintakilpailuun liittyvää hyvänolontunnetta. VARA:n ylätasolla on päätetty hakea kannattavuutta ja olemmekin omassa funktiossamme tehneet hinnoittelupäätöksiä, jotka ovat uuden kannattavuusstrategian mukaisia, mutta vain osittain. Perinteiset markkinaosuustavoitteet ovat kuitenkin vielä koko ajan mukana meidän päätöksissämme.” Hän jatkaa: ”johdon on todella vaikea saada meidän porukkaamme hyväksymään, että osa asiakkaista saa lähteä.” Useampikin *vakuutusasiantuntijoiden* edustaja tosiaan toteaa uhmakkaasti: ”aina ja kaikissa tilanteissa pitää hakea uudistumista ja kasvua!” Kasvuun verrattuna toiminnan tehokkuus ja kannattavuus näyttävät olevan heille toisarvoisia asioita.

Osa *vakuutusasiantuntijoista* selittää omien joukkojensa kasvuhakuisuutta historiallisilla seikoilla. ”Talon sisällä on voimakas perinteisiin kytkeytyvä tahto kasvaa”, he kertovat ja selittävät tämän perinteen johtuvan siitä, että ”vielä 1980-luvun alussa vakuutusten hinnat piti hyväksyttää ministeriösä”. Kun katsotaan vielä kauemmas menneisyyteen, 1960-luvulle, huomataan, että tuolla ”hamassa historiassa vakuutuksilla oli tariffihinnat. Hinta oli siis sama kaikilla kilpailijoilla”, kertovat *vakuutusasiantuntijat*. ”Vain

myynnin volyymilla oli jotain merkitystä.” Siksi konsernin kulttuuriin ”kuuluu perinne säännöstelystä”, selittävät *vakuutusasiantuntijat*. He tuntuvat pitävän aivan luonnollisena, että säännöstelyajatteluun jäätiin säännöstelyn lakattua ”kiinni lähes 30 vuodeksi”. ”Menee näin pitkään muuttaa alan fundamentteja”, *vakuutusasiantuntijat* selvittävät. ”Vakuutusalan liiketoimintalogiikkaan kuuluu pitkäjänteisyys”, muistuttavat *vakuutusasiantuntijat*.

”Instituutiosta liikeyritykseksi” on uuden konsernijohdon perusteeton ismi

Vakuutusasiantuntijat ryhtyvät kritisoimaan VARA:n nykyisen konsernijohdon näkemystä konsernin historiasta. Puhuttuaan juuri toimialansa tiukasti säädellystä menneisyydestä *vakuutusasiantuntijat* ilmoittavat kuitenkin vierastavansa sitä, että johto kutsuu perinteistä konsernia ”instituutioksi”. ”Instituutiosta liikeyritykseksi... Me olemme hidasliikkeisellä alalla ja tällaiset puheet tuottavat epämieltä vanhemmassa henkilöstössä. Tätä hommaa ei voi aloittaa puhtaalta pöydältä. Asiakkuudet ovat pitkäaikaisia. On erittäin tärkeää ettei lähdetä luomaan epäjatkuvuuksia”, eräs *vakuutusasiantuntija* varoittelee.

Vakuutusasiantuntijat ovat itse asiassa sitä mieltä, että VARA:lla ei ole koskaan edes ollut sellaista tehotonta instituutiomenneisyyttä, kuin nykyinen johto antaa ymmärtää. Eikä nyt tapahtuva uudistuminen ole suinkaan mitään ennennäkemätöntä. Esimerkiksi ”konsernijohdon niin kovasti mainostama asiakaslähtöinen organisoitumismalli on täällä nähty jo moneen kertaan”, naureskelevat *vakuutusasiantuntijat*. ”Konsernin organisaation historiaa leimaa toistuva siirtyminen tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen ja päinvastoin”, joten näihin niinsanottuihin suuriin muutoksiin on kyllä totuttu. Jos nykyisestä muutoshankkeesta hakee jotain erityistä, niin se on sitten siinä, että ”toteutettu organisaatiomuutos on synnyttänyt aika vahvoja alakulttuureja”, huomauttavat *vakuutusasiantuntijat*. ”Alakulttuurit” ovat syntyneet, koska ”vanhan kulttuurin muutos tuottaa turvattuutta”.

Vakuutusasiantuntijat myöntävät kyllä, että *johtoryhmä* on oikeassa siinä, että konsernin historiaan liittyy epäterveitäkin piirteitä. ”Konsernissa on vahva perinne valtapeleistä ja runsaasti kokemuksia henkilöriidoista”, *vakuutusasiantuntijoiden* edustajat myöntelevät. Lisäksi konsernin toimintakulttuuriin kuuluu kiusallinen yksin tekemisen historia. Kun toisten tekemisistä ei tiedetä, joudutaan helposti esimerkiksi siihen, että ”henkilöstö

saattaa kuvitella, että johtajat eivät tee mitään”, esimerkiksi eräs *vakuutusasiantuntija* kertoo. ”Olen joutunut setvimään myös sellaista tilannetta, jossa pari alaistani väitti, että eräs heidän kollegansa ei tee mitään. Kun tuo henkilö ei tällaisista väitteistä ja huhuista huolimatta halunnut kertoa työkuvastaan näille epäilijöille, he pitivät suorastaan varmana, että tämä omis- sa oloissaan viihtyvä ei tosiaankaan tehnyt työpäivinään mitään.”

Kaiken kaikkiaan *vakuutusasiantuntijoiden* asenne VARA:n menneisyyteen, sen myönnytyistä negatiivisista piirteistä huolimatta, on myötätuntoinen ja puolusteleva. Tässä on suuri ero *konsernin johtoryhmään* ja sen kantoja myötäileviin toimijaryhmiin, jotka eivät omis- sa lausunnoissaan kertoneet VARA:n historiasta oikeastaan mitään hyvää. *Konsernin johtoryhmä* esimerkiksi kuvasi VARA:n historiaa ennen vuonna 1986 tapahtunutta rahamarkkinoiden vapautumista ajaksi, jolloin tyydyttiin tappiolliseen vakuutusliiketoimintaan ja kasvatettiin silti omaa pääomaa sijoittamalla reaaliomaisuuteen, koska inflaatio oli Suomessa jatkuvasti korkea. Siinä sivussa ylin johto puuhasi valtapelien parissa ja oman organisaation kehittäminen jäi tekemättä. *Vakuutusasiantuntijat* sen sijaan muistelevat mainittua ajanjaksoa huomattavasti myönteisemmin. Esimerkiksi eräs pitkän linjan *vakuutusasiantuntija* kertoo suorastaan autuaasti hymyillen kuinka ”1970- ja 1980-lukujen vaihteessa elettiin konsernissa onnellista aikaa. Silloin omistajilla ja konsernilla oli sama tahtotila. Se oli konsernin kehittymisen kannalta todella vahva vaihe”. Myöhemmin taloon tullut *vakuutusasiantuntija* vakuuttaa omasta puolestaan, että ainakaan ne ”ihmiset, jotka tulivat taloon minun laillani 1980-luvun lopulla, eivät ole joutuneet elämään konsernin instituutiiovaihetta. Strategiatyö oli kyllä ainakin jo tuolloin suhteellisen vakaata.”

Sitten *vakuutusasiantuntijat* alkavat puhua VARA:n sisäisen laskennan akuutista kehittämishankkeesta. ”Tässä asiassa ongelma on se, että haluttaisiin saada järjestelmä kertaheitolla täydelliseksi”, *vakuutusasiantuntijat* murisevat. ”Aluksi on väkisin mentävä vähän loivemmin kaartein ja hötkyilemättä.” Sittenkin kun hanke on niin sanotusti valmis, jää täydellinen laskentainformaatio pelkäksi johdon haaveeksi. ”Tällä alalla jää väkisin arvonvaraisuutta ja yritysjohdon on vain uskottava kokemukseräiseen tietoon.”

Lopuksi *vakuutusasiantuntijat* väittävät konsernijohdon malttamattomuuden olleen merkittävä syy siihen, että asetettuja uudistustavoitteita ei konsernin menneisyydessä oikein saatu toteutettua. ”Muutosta tekemään tul-

leet johtajat eivät ole malttaneet katsoa mikä täällä on säilyttämisen arvoista ja mitä pitäisi muuttaa. He ovat hakeneet revoluutiota, kun pitäisi edetä evoluutiotyypillisesti”. Asiaa on pahentanut, että ”ihmisille ei ole annettu tarpeeksi aikaa sopeutua muutoksiin”. Siksi johtajien malttamaton uudistushalu on johtanut siihen, että heidän omatkin uransa yrityksen palveluksessa ovat nopeasti katkenneet irtisanomisiin. ”Muutostilanteessa pitää käydä läpi niin sanottu suruvaihe ja se vain olisi johtajienkin hyväksyttävä.”

4.5 IT-asiantuntijoiden kertomus

Meidänkö strategiamme muka selkeitä...?

”Minulle strategia tarkoittaa sitä, miten hakataan muut. Minulle strategia on siis sitä, mitä tehdään erilailla kuin kilpailijat. Sitä ei ole konsernissa oikeasti viestitty”, aloittaa eräs *IT-asiantuntija*. Hän täsmentää: ”meille ei ole viestitty konkreettisia toimenpidesuunnitelmia muusta kuin tehostamisesta. Miten sen sijaan esimerkiksi vakuuttamisen maksutuloa lisätään? Myyntiä lisää, vaiko hintoja ylös? Minä en tiedä mitä aiotaan tehdä...?”

IT-asiantuntijat ryhtyvät puhumaan uuteen konsernistrategiaan liittyvästä tietojärjestelmästrategiasta. Sävy muuttuu entistäkin kriittisemmäksi. Tietojärjestelmäasiantuntijat tyrmäävät täysin ylimmän johdon visiot uudesta IT-arkkitehtuurista. He tuomitsevat nämä visiot auttamattoman abstrakteiksi. ”Konsernin IT-strategiassa on kehittämistä”, toteavat IT:n edustajat kuorossa. Kun IT-arkkitehtuuria kehitetään ”pitäisi tietää tarkkaan mihin aiotaan mennä”, sanovat *IT-asiantuntijat*. ”Pitäisi olla selvää aletaanko kehittää esimerkiksi verkkomyyntiä, vaiko ei.” ”Nyt on täysin skitsofreeninen tilanne, kun ei tiedetä millaiseen maailmaan tietojärjestelmähankeita rakennetaan.”

IT:n edustajat jatkavat kritiikkiään kiihtyneinä: ”ei vain kerta kaikkiaan voi saada halvalla pitkälle räätälöityä IT-systeemiä. Johtajien pitäisi sen verran paneutua asiaan, että he pystyisivät ymmärtämään tällaisia yksinkertaisia vaikutussuhteita ja realiteetteja.” Vaaditaan kovasti kehittymään, mutta ei osata kertoa miten pitäisi kehittyä. Kaiken lisäksi kehittäminen täytyisi tehdä mahdollisimman pienin kustannuksin. Tämä saa tietojärjestelmäihmiset suorastaan raivoihinsa. ”Olemme konsernille pelkkä kuluerä, ja tämä asenne pitää muuttaa!” eräs heistä kivahtaa.

IT:n edustajat heittävät pallon kokonaan liiketoimintaorganisaatiolle. Sen olisi itse määritettävä prosessinsa paremmin. Sitten vasta voisi tietojärjestelmiä kehittää näiden prosessien mukaisesti. Tämä olisi oikea suunta, eikä suinkaan toisin päin. ”Liiketoimintaprosessit on määriteltävä, sitten mittarit ja vastuutukset. Johtamisprosessin on ihan ensimmäiseksi oltava kunnossa, että voidaan kehittää liiketoimintaprosesseja”, eräs IT-osaaja luettelee. ”Meillä helposti puututaan ensimmäiseksi IT:n järjestelmäratkaisuihin, koska ne ovat konkreettisia. Silloin häntä heiluttaa koiraa”, sama *IT-asiiantuntija* kuvailee.

IT-asiiantuntijat vaativat, että tietojärjestelmien uudistamisten aikataulua on ainakin ehdottomasti löysennettävä. ”Olen tullut siihen tulokseen, että evoluutio olisi parempi etenemistapa kuin revoluutio, sillä nopeasti muuttuvassa maailmassa on parempi edetä pienin askelin”, esimerkiksi eräs *IT-asiiantuntija* selvittää. Johdon olisi siis höllennettävä kehittämisvaatimuksiaan ja hidastettava selvästi uudistustensa vauhtia koska IT-alalla maailma muuttuu niin nopeasti. Mielenkiintoinen perustelu sikäli, että toinen konsernistrategiaan kriittisesti suhtautuva ryhmä, *vakuutusasiiantuntijat*, halusivat juuri äsken omassa kertomuksessaan hidastaa konsernistrategian uudistusvauhtia perustellen asiaa sillä, että vakuutusosalalla maailma muuttuu niin hitaasti.

Seuraavaksi IT:n edustajat ilmoittavat allekirjoittavansa täysin vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan edustajien puheet kommunikaatio-ongelmista näiden kahden toiminnon välillä. Edellähän *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* edustajien kertomuksessa oli puhetta siitä, että liiketoimintaorganisaation ja tietojärjestelmäorganisaation on vaikea puhua ”samaa kieltä”. IT-väen joukosta lisätään, että kommunikaatio-ongelmat koskevat suhdetta koko konsernijohtoon. ”Tietojärjestelmäasiat ovat vaikeita”, IT:n edustajat toteavat. ”Johtajat eivät välttämättä halua keskustella tietojärjestelmäasioista, kun eivät hallitse niitä. Jotkut sanovat suoraan, että eivät haluakaan koskaan oppia ymmärtämään IT-maailmaa”, syyttävät tietojärjestelmäihmiset konsernin johtoa ja jatkavat analysoimalla myös itseään: ”IT-ihmiset ovat joskus teknisiä jutuissaan, kuten heidän maineensa on. IT-ihmiset kyselevät vaikeita kysymyksiä ja vaikuttavat siksi hankalilta tyypeiltä.” ”Katkeamaton keskustelu joka suuntaan yli organisaatiotierojen ja hierarkiarajojen olisi lääke tähän ongelmaan”, pohtivat tietojärjestelmäekspertit. Mutta miten se saataisiin aikaan...?

4.6 Oman sijoitustoiminnan ryhmän kertomus

Me olemme tavallaan konsernin strategian ulkopuolella

VARA:n vakuutusliiketoimintaorganisaation *oman sijoitustoiminnan* ryhmässä suhtaudutaan konsernin uuteen strategiaan hyvin välinpitämättömästi. *Oman sijoitustoiminnan* funktiosta itse asiassa kerrotaan, että uusi konsernistrategia ja sen muutoshanke ei oikeastaan koske heidän joukkoansa. Se, mikä *oman sijoitustoiminnan* edustajille VARA:n strategiassa näyttää olevan tärkeää on, että uudistukset eivät missään tapauksessa saisi heikentää ryhmän omia resursseja ja toimintamahdollisuuksia. Jos näin kävisi, olisi se selvä merkki siitä, että konsernijohton uuden strategian sisältämät uudistukset ovat kohdistuneet väärin ja menneet niin sanotusti överiksi.

Uudistusten överiksi menemisen riski on oman sijoitustoiminnan ihmisten mielestä olemassa. Kun jotain organisaation osaa joudutaan tehostamaan, ”vaarana on niin sanottu juustohöyläajattelu, jossa kuluja karsitaan joka puolelta ja samalla tullaan vähentäneeksi yrityksen keskeisiä resursseja”. Ajatellaan helposti, että ”eihän tuonnekaan voi laittaa lisää resursseja, kun tuolta niitä otetaan”, selittävät *oman sijoitustoiminnan* edustajat. Helposti toimitaan niin, että ”ei ajatella liiketoiminnan parasta, vaan otetaan pois tasapuolisesti”. Tämä on tietenkin inhimillistä ja jopa moraalisesti ymmärrettävää, mutta ei liikkeenjohtoa pitäisi niin harjoittaa”, *omasta sijoitustoiminnasta* opastetaan. ”Kyllä konsernijohto varmaan sen ymmärtääkin, että juustohöyläajattelun sijaan pitää pystyä fokuoitumaan johonkin mietittyyn suuntaan ja rakentaa vahvuuksia tälle alueelle.”

Juustohöylä ei toistaiseksi ole viiltänyt *oman sijoitustoiminnan* kenttää ja sen resursseja. *Oman sijoitustoiminnan* ihmiset kertovatkin tyytyväisinä, että ”paljon puhuttu muutos instituutiosta liikeyritykseksi ei toistaiseksi ole näkynyt täällä sijoituspuolella oikeastaan mitenkään”. ”Meidän organisaatiossa ei ole missään vaiheessa ollut liikaa väkeä”, *omasta sijoitustoiminnasta* korostetaan. ”Meillä on koko ajan ollut viimeistä huutoa olevat toimivat IT-järjestelmät. Prosessit ovat olleet hyvät ja tehokkaat ja koko ajan ollaan oltu erittäin kilpailukykyisiä.” Siksi olisi suuri vääryys ja virhe, jos sijoitustoiminnan resursseja konsernin tehostamisohjelman nimissä leikat-taisiin, *oman sijoitustoiminnan* edustajat painottavat yhä uudelleen.

”Tässä muutosasiassa talo on jakautunut aikalailta kahtia”, *oman sijoitustoiminnan* väki vielä kiteyttää. Vakuutusliiketoiminnan organisaatiota sa-

neerataan rajusti, mutta ”sijoituspuolelta kiinteistösijoitustoiminto on ollut oikeastaan ainoa paikka, jonne on nyt tehty rakenteellisia muutoksia. Siellä on esimerkiksi siivouspalveluja jonkin verran ulkoistettu.”

4.7 Analyysi

- Miten VARA:n johtajiston ja avainasiantuntijoiden tehtäväperusteisten toimijaryhmien kertomukset konsernin yleisilanteesta eroavat toisistaan?
- Mistä tämä johtuu, kun asiaa tarkastelee organisaatiopoliittisesta näkökulmasta?

VARA:n vakuutusliiketoiminnan johtajiston ja avainasiantuntijoiden lausunnoista koottujen kertomusten vertailu paljastaa kolme erilaista orientaatiota VARA:n yleisilannetta ja tätä yleisilannetta oleellisesti määrittävää akuuttia strategista muutoshanketta kohtaan. Vertailun perusteella voi puhua VARA:n muutoshanketta tukevista, sitä epäilevistä ja siihen välinpitämättömästi suhtautuvista toimijaryhmistä.

Muutoshanketta tukevat toimijaryhmät

Konsernin johtoryhmän lausunnoista kootussa kertomuksessa on selvästi kyse strategisen muutoshankkeen tukemisesta. Johtoryhmä puhuu lämpimästi VARA:n vakuutusliiketoiminnan tehostamisesta ja kannattavuuden parantamisesta. *Johtoryhmä* perustelee kantojaan VARA:n ulkoisen ympäristön kehityksen tuottamilla paineilla (vrt. Courpassion 2000): jos muutoshanketta ei näissä oloissa toteuteta, on VARA:n taival itsenäisenä pörsseyriksenä *johtoryhmän* mukaan lopussa. Lisäksi *johtoryhmä* esittelee yksityiskohtaisesti mitä kaikkea organisaatiossa ja sen johtamisessa on aikaisemmin ollut vikana. Näillä keinoilla *johtoryhmän* kertomus vakuuttaa, että käynnissä oleva strateginen muutoshanke on välttämätön.

Laskenta-asiantuntijoiden toimijaryhmä sekä *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* ryhmä yhtyvät *johtoryhmän* kantoihin omia ammatillisia näkökulmiaan painottaen. Niinpä, analyysini mukaan, nämä kolme johtajiston ja avainasiantuntijoiden tehtäväperusteista toimijaryhmää muodostavat yhdessä VARA:n akuuttia strategista muutoshanketta tukevan organisaatiopoliittisen koalition.

Muutoshanketta epäilevät toimijaryhmät

Vakuutusasiantuntijoiden toimijaryhmä sen sijaan suhtautuu kertomuksessaan VARA:ssa käynnistettyyn muutoshankkeeseen epäilyksellä. *Vakuutusasiantuntijat* kritisoivat hankkeen pikaista muutosvauhtia. He ilmoittavat epäilevänsä muutoshankkeen toimenpiteiden tehoa hankkeen tavoitteiden saavuttamisessa. He kritisoivat myös itse tavoitteita. Niissä on *vakuutusasiantuntijoiden* mielestä ongelmia sekä liiketaloudellisesta että moraalaisesta näkökulmasta katsottaessa. Kaiken lisäksi *vakuutusasiantuntijat* antavat ymmärtää, että tapahtuvalle muutokselle on olemassa reaalaisia vaihtoehtoja. Tässä yhteydessä he viittaavat keskinäisten vakuutusyhtiöiden vakaaseen omistusmuotoon, joka takaisi VARA:n kaltaisia pörssiyrityksiä paineettomamman aseman markkinoilla.

Vakuutusasiantuntijat saavat puheissaan myös konsernin menneisyyden näyttämään aivan erilaiselta, kuin *johtoryhmä* ja sen liittolaiset omissaan. *Vakuutusasiantuntijat* antavatkin ymmärtää, että istuva johto liioittelee VARA:n historian negatiivisia puolia. Samoin konsernijohto vakuutusasiantuntijoiden mukaan liioittelee muutoshankkeensa erityislaatuista. Näin *vakuutusasiantuntijat* tekevät selväksi, että käynnissä oleva muutos on riskialtis hanke, joka ei VARA:n historian valossa ole mitenkään erityislaatuinen ja joka ei, ainakaan nykyisessä radikaalissa muodossaan, suinkaan ole väistämätön.

Myös VARA:n *IT-asiantuntijat* suhtautuvat firmansa akuuttiin muutoshankkeeseen epäilyksellä. On huomion arvoista, että VARA:n *IT-asiantuntijoiden* lausunnoissa on runsaasti yhtenevyyksiä tietokoneistumisen pioneeriajan eksperttien puheisiin ja asenteisiin, joita Pettigrew (1973) klassikkoteoksessaan *”The Politics of Organizational Decision-Making”* esittelee. Pettigrew’n (1973) raportoimaa 1960-luvun tilannetta mukaillen myös VARA:n *IT-asiantuntijat* nimittäin tuomitsevat konsernijohton viestit ja työmääräykset epätarkoiksi sekä johdon IT-osaamisen heikoksi. Lisäksi VARA:n *IT-asiantuntijat* epäilevät konsernijohton ja konsernin muidenkin toimijaryhmien motivaatitasoja, mitä tulee IT-asioiden oppimiseen ja IT:n kanssa tehtävään yhteistyöhön. Tämä on kuin suoraan Pettigrew’n (1973) klassisesta organisaatiopoliittisesta teoksesta. Pettigrew’n (1973) tutkimuksen asetelmasta tuttua on myös se, että *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* edustajat VARA:n liiketoimintaorganisaatiossa puhuvat omassa kertomuksessaan hankaluuksista vaikeaselkoisina pitämiensä *IT-asiantuntijoiden* kanssa tehtävässä yhteistyössä.

Tunnetasollakin VARA:n *IT-asiantuntijoiden* lausunnot ilmentävät samanlaista hyökkäävää suhtautumista, jonka Pettigrew (1973) osoittaa 1960-luvun tietokone-eksperttien reaktioksi hämmäntäväksi ja painostavaksi kokemassaan tilanteessa. Tällaisten näköjään erinomaisesti aikaa kestävien argumenttien ja asennoitumisten avulla *IT-asiantuntijoiden* puheet saavat VARA:ssa käynnissä olevan muutoksen näyttämään hankkeelta, jonka tavoitteet ovat epäselvät, jonka prosessi on kaoottinen ja jonka *IT-asiantuntijoihin* kohdistuvat vaatimukset ovat kohtuuttomia.

Analyysini mukaan *vakuutusasiantuntijoiden* ja *IT-asiantuntijoiden* johtajat ja avainasiantuntijat muodostavat yhdessä VARA:n akuuttiin strategiaan muutoshankkeeseen epäilyksellä suhtautuvan organisaatiopoliittisen koalition.

Muutoshankkeeseen välinpitämättömästi suhtautuva toimijaryhmä

Oman sijoitustoiminnan ryhmä poikkeaa muiden VARA:n vakuutusliiketoiminnan johtajien ja avainasiantuntijoiden muodostamasta kaksinapaisesta organisaatiopoliittisesta asetelmasta. Tämä toimijaryhmä nimittäin suhtautuu konserninsa muutoshankkeeseen varsin välinpitämättömästi. *Oman sijoitustoiminnan* ryhmä toteaa, että VARA:n muuta vakuutusliiketoimintaorganisaatiota vaivanneita tehottomuusongelmia ei ole koskaan esiintynyt heillä. Niinpä VARA:n vakuutusliiketoiminnan tehostamiseen tähtäävän muutoshankkeen ei toimijaryhmän mukaan pitäisi vaikuttaa sen omiin resursseihin ja toimintaedellytyksiin.

Oman sijoitustoiminnan välinpitämättömien lausuntojen perusteella ryhmässä näyttää esiintyvän luottamusta siihen, että sen kotikenttä todellakin säästyy VARA:n muutoshankkeen myllerryksiltä. *Oman sijoitustoiminnan* ryhmän luottamusta asiaan voi potentiaalisesti vahvistaa sen perinteikäs asema VARA:n voittojen kotiuttajana. *Konsernin johtoryhmään* omassa kertomuksessaan mainitsee, että koko historiansa ajan VARA:n tuotot on tehty omaa pääomaa sijoittamalla, varsinaisen vakuutusliiketoiminnan tehtyä jatkuvasti tappiota. Pitkä menneisyys VARA:n rahasampona on epäilemättä tuottanut *oman sijoitustoiminnan* ryhmälle erityisaseman organisaatiossa. Valtateoreettisesti ilmaistuna tässä on kyse tulovirran kontrollointiin perustuvasta ”*resurssivallasta*” (French & Raven 1968; Hardy & Redivo 1994) toimijaryhmän suhteissa konsernijohtoon ja koko organisaatioon.

Muutoshankkeen aiheuttamat organisaatiopoliittiset jännitteet

VARA:n muutoshanketta tukevien ja sitä epäilevien tehtäväperusteisten toimijaryhmien kaksinaapaisen organisaatiopoliittisen asetelman yhteydessä voi puhua eräänlaisesta liiketoimintaorientaation ja eksperttiorientaation yhteentörmäyksestä. Tässä asetelmassa on organisaatiopoliittisesti kiinnostavaa, että VARA:n akuutin muutoshankkeen toimenpiteet jakavat uudelleen organisatorista *toimivaltaa* (Abbott 1988) konsernissa. Tämä ei voi olla vaikuttamatta liiketoimintajohdon ja eksperttiryhmiin välisiin suhteisiin ja näiden ryhmien asennoitumiseen muutoshanketta kohtaan. VARA:n akuutti strateginen muutoshanke nimittäin vähentää toteutuessaan *vakuutusasiiantuntijoiden* ryhmän toimivaltaa organisaatiossa. Samalla muutoshankkeen toimenpiteet sen sijaan kasvattavat *konsernin johtoryhmän, laskenta-asiiantuntijoiden* ryhmän sekä *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* ryhmän toimivaltaa VARA:ssa. Tätä eivät mainittujen toimijaryhmien haastattelulausunnot suinkaan peittele. *Konsernin johtoryhmä, vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* ryhmä sekä *laskenta-asiiantuntijoiden* ryhmä puhuvat kertomuksissaan innostuneesti sellaisista organisaation ja toimintatapojen uudistuksista, jotka siirtävät heille *vakuutusasiiantuntijoiden* ryhmälle perinteisesti kuuluneita tehtäviä vakuutusten hinnoittelussa. Samat muutoshanketta tukevat toimijaryhmät iloitsevat kertomuksissaan käynnistyneestä sisäisen laskennan kehittämisprosessista, jonka tuloksena he kertovat pystyvän jatkossa hallitsemaan muitakin sellaisia vakuutusliiketoiminnan johtamisen alueita, joihin liittyvä päätöksenteko on aikaisemmin riippunut kokeneiden *vakuutusasiiantuntijoiden* erityisosaamisesta.

Courpasson'n (2000) mukaan yritysten liiketoimintajohto tyypillisesti pyrkii tekemään asiantuntijaryhmien vaikeasti mitattavaa toimintaa mitattavaksi. Liiketoimintajohto toimii näin saadakseen edes jonkinlaista legitimiä materiaalia asiantuntijoiden työtä koskevan dominoinnin perustelemiseksi (Courpasson 2000). Tästä syystä asiantuntijaryhmien on Courpasson'n (2000) mukaan luontevaa vastustaa normalisoivan mittauksen ulottamista kotikentilleen. Sisäisen laskennan järjestelmältään toistaiseksi kehittymättömässä VARA:ssa näyttää olevan tilanne, jossa oman erikoisaluensa varjelemisen lisäksi konsernin *vakuutusasiiantuntijoilla* on organisaatiopoliittisia motiiveja suhtautua koko muutakin organisaatiota koskevaan mittauskehitykseen vastahakoisesti. VARA:ssa käynnistetty sisäisen laskennan kehittämisen hanke nimittäin uhkaa vähentää *vakuutusasiiantuntijoiden* perinteistä vakuutustekniseen kompetenssiin perustuvaa ”*resurssivaltaa*” (Thompson 1956; Pettigrew 1973; Halperin 1974; Hargy &

Redivo 1994) kaikkea VARA:n vakuutusliiketoimintaa koskevassa johtamisessa ja päätöksenteossa.

Sen sijaan *IT-asiantuntijoiden* epäilevä suhtautuminen VARA:n muutos-hankkeeseen liittyy analyysini mukaan toimijaryhmän kohtuuttomiksi kokeisiin muutospainaisiin. Näitä paineita *IT-asiantuntijoiden* toimijaryhmä käsittelee haastattelulauseunnoissaan paljon puhuvasti. IT-asiantuntijoihin kohdistuvista muutospainesta puhuvat myös kaikkien VARA:n muutos-hanketta tukevien toimijaryhmien kertomukset. Ne kaikki painottavat, että vanhentuneiden tietojärjestelmien nopea uudistaminen on välttämätöntä, jotta VARA:n vakuutusliiketoiminnan tehostamiseen tähtäävällä muutos-hankkeella olisi onnistumisen edellytyksiä.

Taulukko 1: Näkemykset VARA:n yleisilanteesta

Muutoshankkeen tukijat	Muutoshankkeen epäilijät	Välinpitämättömät
<p>Jhtoryhmä, Laskenta-asiantuntijat, Vakuutusmyynti ja kor- vaustoiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aikaisemmin konsernia on johdettu löperästi ja sen toimintakulttuuri on ollut leväperäistä • Nykyinen konsernistrategia on ainoa mahdollisuutemme, ja muutos on saatava aikaan vauhdilla • Muuten konsernin taival itsenäisenä pörssiyrityksenä on pian lopussa 	<p>Vakuutusasiantuntijat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uuteen konsernistrategiaan liittyy useita ongelmia/riskejä, jotka realisoituessaan tuottavat entistä pahempia vaikeuksia • Jbs muututaankin, pitäisi edetä hitaasti <p>IT-asiantuntijat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muutoshankkeen tavoitteet ja keinot ovat epäselvät ja muutosprosessi huonosti organisoitu • Jbs muututaankin, pitäisi edetä hitaasti 	<p>Oma sijoitustoiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konsernistrategia ja sen käynnistämä muutosohjelma koskettaa lähinnä muuta organisaatiota • Uudessa strategiassa ei ole kritisoitavaa, kunhan autonomiamme ja resurssimme säilytetään

5. Kertomukset strategiaprosessista ja strategiatyökaluista

5.1 Johtoryhmän sekä vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan ryhmän yhteinen kertomus

Kertoessaan VARA:n yleistilanteesta *johtoryhmä* sekä *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* ryhmä olivat tiiviisti samoilla linjoilla. Tämän perusteella molemmat toimijaryhmät analyysini mukaan kuuluvat VARA:n akuuttia strategista muutoshanketta tukevaan koalitioon. (ks. luku 3.7) Puhuessaan konserninsa strategiaprosessista ja strategiatyökaluista, näiden kahden toimijaryhmän lausunnot ovat edelleen yhteneviä. Niinpä *konsernin johtoryhmän* sekä *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* ryhmän strategiaprosessia koskevia lausuntoja on tarkoituksenmukaista esitellä yhtenä kertomuksena. Kutsun näiden kahden toimijaryhmän kokonaisuutta termillä *liiketoimintajohto*.

Konsernistrateginen päätöksenteko kuuluu ylimmälle johdolle

Hallitukselta saadut saatesanat, ”te kundit lähdette nyt laittamaan sen firman kuntoon!” kertovat *liiketoimintajohdon* mukaan mainiosti VARA:n onnettomasta lähtötilanteesta ja siitä, mitä konsernin uusilta vetäjiltä odotettiin. Ennakkotiedoista huolimatta oli kuitenkin todellinen shokki kun ka perusasioista strategiatyön kehittämisessä jouduttiin lähtemään liikkeelle. ”Konsernissa oli sellainen tilanne, ettei ollut selviä strategioita, tuskin edes epämääräisiä päämääriä”, eräs *liiketoimintajohdon* edustaja kuvailee. Hän jatkaa: ”kun tulin taloon, kysyin toimitusjohtajalta, joka myös oli tuloikas, että millaisia ovat esimerkiksi markkinointi- ja tietotekniikkastrategiat. Toimitusjohtaja vastasi, että ei sellaisia ole olemassa.” ”Homma oli niin hajalla, että yleinen käsitys organisaatiossa oli, että konserni ajetaan alas. Pilkotaan ja lopetetaan.” ”Esimerkiksi minkäänlaista tiedotusta ei ollut olemassa.”

”Alkuvaiheessa pidimme niin sanotun lähtölaukaustilaisuuden, jossa oli paljon väkeä miettimässä strategiaa”, muistelee eräs VARA:n *liiketoimintajohdon* edustaja. Lähtölaukaustilaisuus oli SHOW, jonka puitteissa ei ollut oikeastaan tarkoitukseen lyödä mitään lukkoon, kunhan yhdessä rupateltiin

ja yritettiin luoda yhteishenkeä. *Liiketoimintajohdon* edustaja paljastaa: ”kävi sitten niin, että toimitusjohtaja ja kaksi varatoimitusjohtajaa kirjoittivat olemassa olevan konsernistrategian kolmestaan.”

Vallitsevan konsernistrategian olennaisista osista päätettiin siis erittäin suppean huippujohtajien tiimin toimesta varsin epäviralliseen tapaan. *Liiketoimintajohdon* mielestä myös jatkossa konsernistrategiaa on käsiteltävä pienellä porukalla. ”Ei ole mitään järkeä, että alatasot ryhtyvät pohtimaan ylimmän johdon vastuulla olevia asioita. Silloin tehtäisiin johtoryhmän tekemää työtä kahteen kertaan.”

”Strategiaa pitäisi oikeastaan päivittää joka vuosi”, *liiketoimintajohdon* edustajat huomauttavat. Jotain tämän suuntaista konsernin johtoryhmässä on jo tehtykin, mutta ne ”vuosittain käydyt keskustelut eivät toistaiseksi oikeastaan ole olleet varsinaista päivitystä”. ”Nyt keväällä sellainen varsinainen päivitys on tulossa.” Tiettyä systemaattisuutta konsernistrategisen päätöksenteon käytänteisiin *liiketoimintajohdon* mielestä siis tarvitaan, mutta ei missään tapauksessa liikaa. *Liiketoimintajohto* pitää tiukasti kiinni siitä, että konsernistrategiaa koskevat käytänteet on pidettävä riittävän yksinkertaisina. *Liiketoimintajohto* korostaa, että konsernitason strategia-työssä käytänteet eivät missään tapauksessa saa määrittää käytävien keskustelujen kulkua. Eräs *liiketoimintajohdon* edustaja kiteyttää asian seuraavasti: ”vierastan ajatusta, että ylimmän johdon täytyisi toiminnassaan noudattaa jotain mekaanista mallia ja sitoa ajattelunsa johonkin mekaaniseen malliin.” Mainittu *liiketoimintajohdon* toimija viittaa ilmaisulla ”mekaaninen malli” yritysten käyttämiin analyysityökaluihin. Hän painottaa, että konsernin korkeimpia strategisia asioita on lähestyttävä ”mekaanisten mallien” sijaan niin sanotulla terveellä maalaisjärjellä.

Konsernistrategian toteuttaminen on suuri haaste

Liiketoimintajohto siirtyy puhumaan konsernistrategian toteuttamisen työkaluista. Tämä toimijoiden ryhmä korostaa, että muutos instituutiosta liikeyritykseksi jää pelkiksi merkityksettömiksi juhlapuheiksi, jos strategiaa ei saada pantua toimeen. ”Konsernistrategia tehtiin rivakasti ja järkevin perustein, mutta nyt ylätason strategiset suunnitelmat pitää pystyä viemään alas organisaatiossa.” *Liiketoimintajohdon* mukaan ”tässä on todella paljon haasteita”, sillä ”kirjoituspöydän takaa suunnittelumalleja olisi helppo rakentaa, mutta käytäntö onkin sitten paljon vaikeampaa”.

Konsernistrategiaa toimeenpanevan strategiatyön on oltava ”hyvin läheisessä ja loogisessa yhteydessä päivittäiseen johtamiseen ja yritystoimintaan”, pohtivat *liiketoimintajohdon* edustajat. He kertovat, että tällaisen mallin luominen on kaikkea muuta kuin helppoa. Perfektionistisesti ajatellen kyseessä on suorastaan mahdoton tehtävä, sillä yritysjärjestelmän monimutkaisen toiminnan täydellistä tilanteenmukaista hallintaa ei mikään johtamisen, suunnittelun ja ohjauksen järjestelmä pysty saamaan aikaan. Tämän seikan *liiketoimintajohdon* edustajat vakuuttavat tietävänsä varmuudella käytännön kokemuksesta.

VARA:n liiketoimintajohdon jäsenet ovat tulleet kokemuksiensa pohjalta siihen tulokseen, että yritysten monimutkaisia asioita on parasta käsitellä mahdollisimman yksinkertaisin keinoin. Esimerkiksi eräs *liiketoimintajohdon* edustaja kiteyttää asian näin: ”se on niin, että firmat eivät tarvitse mitään teoriajuttuja, vaan tapoja varmistaa valittujen tavoitteiden toteutuminen.” Kyse on siitä, että ”luomme loogisen ja yksinkertaisen mallin”, sama henkilö kertoo. Hän jatkaa: ”tarkoituksena on tehdä liiketoimintalueille toimintasuunnitelmat, jotka juontuvat johdonmukaisesti konsernitason strategiasta.” Lisäksi ”konsernistrategiaa toteuttavista suunnitelmista on saatava konkreettisia”.

VARA:n liiketoimintajohdossa suhtaudutaan erittäin vakavasti siihen, että konsernistrategiaa toteuttavista suunnitelmista aivan varmasti saadaan johdonmukaisia ja konkreettisia. *Liiketoimintajohdon* edustajien asennetta asiaan kuvaa se, että heistä monen mielestä johdonmukaisten ja konkreettisten suunnitelmien aikaansaaminen vaatii esimerkiksi sitä, että sanaa *strategia* tai *alastrategia* ei näitä suunnitelmia laadittaessa käytetä. ”En oikein pidä siitä, että konsernitason alapuolista suunnittelua kutsutaan olenkaan strategiaksi”, eräskin *liiketoimintajohdon* edustaja murisee. Näiden suunnitelmien yhteydessä olisi hänen mielestään tarkoituksenmukaisempaa puhua esimerkiksi *päämääristä*. ”Strategia koetaan liian ihmeelliseksi ja vaikeasti tajuttavaksi asiaksi”, *liiketoimintajohdosta* selitetään. Ihmiset ovat tottuneet, että ”strategiat ovat maailmoja syleileviä ja näin ei saa tapahtua konsernitason alaisessa suunnittelussa”. ”Sellainen maailmojen syleileminen on ajanhukkaa ja tuottaa vain hämmennystä.”

”Sanaa *strategia* on käytettävä varovasti myös siksi, että strategia muuttuu kun toimintaympäristö tai sisäiset tekijät niin vaativat”, korostaa *liiketoimintajohto*. Konsernin strategiassa ei siis ole kyse mistään ”pyhästä ja koskemattomasta viisivuotissuunnitelmasta”, niin kuin ihmiset usein tuntuvat

ajattelevan. Konsernitasoa seuraavien suunnitelmien kutsuminen strategiaksi saattaisi tuottaa organisaatiolle liian pysyvästi ”kiveen hakattuja” tavoitteita, joita johdon on halutessaan vaikea muuttaa. Termi *päämäärä* ei sen sijaan viesti organisaatiolle samanlaisesta liiallisesta pysyvyydestä, kuten termi *strategia* tekee, VARA:n *liiketoimintajohto* antaa ymmärtää.

Entinen konsernistrategian toteuttamisen prosessi ei toiminut

Liiketoimintajohdon edustajat alkavat muistella yrityksensä strategiaprosessin aikaisempia konsernistrategiaa toteuttaneita suunnittelutyökaluja. Yleisesti ottaen VARA:ssa on ollut perinne tehdä ”niin sanottua ylimmän johdon ja keskijohdon mappisuunnittelua”, hymyilee *liiketoimintajohto*. Mappisuunnittelua tehtäessä suunnitellaan pelkän suunnittelemisen vuoksi. ”Tehdään hienot plänit, pistetään ne mappeihin ja palataan päivän töihin.” Mitään varsinaista hyötyä päivän töiden tekemisessä mappisuunnitelmista ei sitten olekaan, *liiketoimintajohto* naureskelee.

Mappisuunnittelu on *liiketoimintajohdon* edustajien mukaan yritysmaailmassa aika yleistä. Yllättävän usein firmoissa – ainakin finanssialalla – käy niin, että pelkästään ”fiksutellaan suunnitteluvaiheessa”, esimerkiksi eräs *liiketoimintajohdon* edustaja selvittää. ”Tehdään asiat hienosti konsulttiliturgian mukaan, mutta kun vuosi on kulunut, ja on esimerkiksi mennyt huonosti, hienot suunnitelmat unohdetaan pöytälaatikkoon ja aletaan tehdä uusia suunnitelmia.” ”Vertaisin tätä toimintaa ravimaailmaan”, sama *liiketoimintajohdon* edustaja jatkaa. ”Uhkapeluri muistaa vain onnistuneet lähdöt. Jos veikkaus sen sijaan on mennyt pieleen, ruvetaan heti ajattelemaan seuraavaa lähtöä.” ”Ihan kuin maailma alkaisi tänään ja päättyisi huomenna... Mitä hyötyä tällaisesta touhusta liikkeenjohdossa muka on?”

VARA:n liiketoimintajohto ryhtyy kertomaan muutama vuosi aikaisemmin käytössä olleesta Balanced Scorecard työkalukonstruktioista. ”Tuossa mallissa otettiin ihmiset laajalti mukaan.” ”Työskentelytapaan kuului, että jokaisen ajatukset näkyivät.” *Liiketoimintajohdon* edustajat muistavat, että ”Ihmiset innostuivat kovasti alkukankeuden jälkeen”. ”Henkilöstö todellakin innostui asiasta. Tunsivat ensimmäistä kertaa VARA:n historiassa, että pystyvät vaikuttamaan asioihin.” Toisaalta ”tuo BSC-pohjainen työkalu oli kuitenkin todella raskas prosessi”, jatkaa *liiketoimintajohto*. ”Huokaistiin helpotuksesta, kun saatiin materiaalit tehtyä ja pantiin ne mappeihin.” Perinteinen mappisuunnittelu alkoi siis taas, *liiketoimintajohdosta* virnuillaan. ”Koska prosessi oli niin raskas, suunnitteluun osallistuva porukka

pieneni ihan itsestään ja nopeasti.” ”Varsin pian palattiin vanhaan malliin, jossa suunnitelmat tehtiin pienellä porukalla ja pikaisesti”. ”Jatkuvana BSC prosessi oli liian raskas”, *liiketoimintajohdon* edustajat toistavat. Niin raskas, että ”ihmiset eivät yhden kierroksen jälkeen enää kovin hyvin motivoituneet”.

Liiketoimintajohdon mielestä prosessin raskaus ei kuitenkaan ole asia, joka koettua työkalukonstruktioita kaikkein eniten vaivasi. ”Se meni juuri siihen, että kaikki alkoivat tehdä sitä niin sanottua strategiaa. Käytettiin liian hienoja sanoja ja tämä johti siihen, että konkretiaan ei päästy millään käsiksi. Oikeastaan ainoa konkreettinen asia, johon työskentely johti, oli palkkaus-kysymys: henkilöstö asetti konsernille omien palkkojensa nousemiseen liittyviä konkreettisia tavoitteita”, eräs prosesissa mukana ollut *liiketoimintajohdon* edustaja kertoo ja naurahtaa, mutta tekee sen erittäin katkerasti. Muistot VARA:n entisestä BSC tavoitetyökalusta eivät selvästikään ole hänelle mieluisia.

Hyvin suuri osa siitä, ”mitä BSC työskentelyssä saatiin aikaan, oli täyttä liturgiaa”, innostuvat *liiketoimintajohdon* edustajat jatkamaan. ”Tämä liturgia on aivan turhaa”, täräyttää eräs ja suorastaan kiihtyy. ”Pyrimme tuottamaan arvoa asiakkaille... No totta helkkarissa pyritään! Ihan turha sellaisia itsestäänselvyksiä on kokouksissa sorvata kerta toisen jälkeen aina vähän uudelleenlaiseen muotoon!” *Liiketoimintajohdon* edustajien mielestä tavoitetyöskentelyssä pitää ehdottomasti päästä syvemmälle asioihin: päättämään siitä miten konsernin strategiset tavoitteet käytännössä saadaan aikaan. Muuten tehty työ on merkityksetöntä.

Koska asioiden konkreettista käsittelyä ei saatu aikaiseksi, jäi työskentelyn ”anti parhaimmillaankin isoiksi möykyiksi”, kritisoi *liiketoimintajohto* edelleen entistä BSC työkalua. Tällä *liiketoimintajohto* tarkoittaa sitä, että työprosessin tuottamat tavoitteet eivät olleet riittävän yksityiskohtaisia. ”Jäätiin sille tasolle, että sinä katsot tuota asiakokonaisuutta ja sinä tuota.” ”Tavoitteita ei saatu palasteltua riittävän eksakteiksi. Siksi ei tavoitteiden toteutumisen seurantakaan onnistunut ollenkaan.” *Liiketoimintajohdon* edustajat huomauttavat, että organisaatio kyllä huomasi nämä työkalusovelluksen ongelmat. ”Ihmiset tulivat toisinaan sanomaan, että olisi edes joskus mukava tehdä työssään niitä asioita, joista suunnitelmissa puhuttiin.” ”Suunnittelu, joka oikeasti suuntautuu samaan suuntaan kuin toiminta, olisi välttämättömyys, mutta näin ei vain ollut.” Tuotettiin ”hienoja asi-

oita” ja ”korulauseita”, jotka olivat kaukana konkreettisesta toiminnasta, *liiketoimintajohto* kiteyttää.

Korulauseista puheen ollen *liiketoimintajohto* kommentoi yritysten strategiaprosesseissa käytävää keskustelua. *Liiketoimintajohto* toteaa, että iso osa tällaisesta toiminnasta on niin sanottua ”näennäiskeskustelua”. ”Keskustelutetaan ihmisiä ikään kuin päätöksiä oltaisiin vasta tekemässä ja ne muka tehtäisiin yhdessä”, eräs *liiketoimintajohdon* edustaja muotoilee. Totuus on hänen mukaansa kuitenkin raadollisempi: ”melkein aina joku yksittäinen taho isommat päätökset käytännössä tekee ja yleensä nämä päätökset on jo tehty, kun näitä keskusteluja käydään.”

”Tämä meidän entinen Balanced Scorecard työkalumme oli puhdasoppinen oppikirjasovellus”, jatkaa VARA:n *liiketoimintajohto*. *Liiketoimintajohto* korostaa, että puhdasoppisuus ei mitenkään hyödyttänyt, vaan oli vain haitaksi. ”BSC:ssä on se riski, että sen käyttäminen lähtee menemään taiteeksi”, eräs *liiketoimintajohdon* edustaja analysoi. Niinpä VARA:n ”BSC:ssä oli paljon sitä, että pohdittiin mihin suunnitelman lokeroon tämäkin asia oikein pitää laittaa”. Tämä ”laatikkorumba” vei ihan turhaan kallista työskentelyaikaa. Vielä paljon pahempi ongelma koetussa BSC:ssä oli se, että ”muotoseikat sanelivat substanssia”. Siksi ”kyseessä oli orjuuttava järjestelmä”, jonka säännöt vain häiritsivät asioiden käsittelyä sen sijaan, että olisivat tukeneet sitä. ”Kun prosessia vietiin systemaattisesti ylhäältä alas, tuli lopputuloksesta elämälle vieras”, kiteyttää *liiketoimintajohto*.

Uusi muutosjohtamisen työkalu on parempi

Nyt meillä on käytössä erittäin pragmaattinen konsernistrategian toteuttamisen työkalu, kertovat VARA:n *liiketoimintajohdon* edustajat. ”Entisestä BSC-mallista tutut korulauseet puuttuvat, sillä uusi työkalu ei tässä muodossaan kerta kaikkiaan anna mahdollisuutta sellaiseen hienosteluun.” Tämä uusi ”työskentelykäytäntö on konsernissamme selkeä muutosjohtamisen väline”, positioi *liiketoimintajohto* työkalun asemaa strategiaprosessissa. Työkalua kutsutaan YTA:ksi.

Kun konsernissa aiemmin hyödynnetyssä BSC-työkalussa kutsuttiin organisaatio sankoin joukoin tekemään *strategioita*, toimitaan YTA:ssa tavallaan aivan päinvastoin, antavat *liiketoimintajohdon* edustajat ymmärtää. Uusi muutosjohtamisen työkalu toimii nimittäin niin, että konsernistrategiasta päättävä *johtoryhmä* menee henkilökohtaisesti mukaan organisaation operatiivisen suunnitteluprosessin kokouksiin. Tällä tavalla toimien ylin

johto pääsee itse varmistamaan, että tehdyt suunnitelmat ovat johdonmukaisia suhteessa konsernistrategiaan ja suhteessa toisiinsa. ”Menetelmässä on suunnittelun yhteensovittaminen kaikkein isoin vahvuus”, jäsentävät VARA:n *liiketoimintajohdon* edustajat. ”Suunnittelun yhteensovittaminen” onnistuu, koska ”ylin johto varmistaa osallistumalla työskentelyyn, että eri toimintojen suunnitelmat ovat synkronissa”.

”Työkalussa on kaiken kaikkiaan se hyvä puoli, että ylin johto tuodaan konkreettisten asioiden äärelle”, mainitsevat *liiketoimintajohdon* edustajat yhteen ääneen. Ensinnäkin ”organisaation ja johdon vuoropuhelu synnyttää oppimista puolin ja toisin, ylös- ja alaspäin”. Arvovaltainen miehitys on *liiketoimintajohdon* mielestä hyödyllinen myös siksi, että organisaatiolla ”on kokouksissa mahdollisuus viedä asioita eteenpäin, kun isot johtajat ovat paikalla tekemässä ryhmätöitä”. ”YTA-kokouksissa on saatu joitain asioita liikkeelle ylimmän johdon mukanaolon myötävaikutuksella, joita ei luultavasti olisi saatu läpi ilman tällaista miehitystä”, esimerkiksi eräs *liiketoimintajohdon* edustaja arvioi.

Lisäksi ylimmän johdon mukanaolossa on liiketoimintajohdon mielestä sekin hyvä puoli, että johto pääsee itse kertomaan konkreettisia ehdotuksiinsa organisaatiolle. ”YTA-kokouksissa tulee välillä aika viljeltyä ideoita, kun ryhmissä on mukana niin paljon ei-asiantuntijoita konsernijohdosta. Keskiväit meillä kaikenlaista”, eräs keskijohtoon kuuluva *liiketoimintajohdon* ryhmän edustaja hymyilee hyväntahtoisesti. ”Ylipäänsä, kun ylimmästä johdosta tulee jokin villi idea, niin siihen suhtautuu pakostakin vakavuudella ja vie sitä eteenpäin.” ”Kokouksissa on melkoinen brainstormingmeininki päällä ja välillä mukaan tulee sellaisia ideoita, jotka sitten myöhemmin osoittautuvat susiksi.” Jos tällaisen epäonnistuneen idean jättää viemättä eteenpäin, ”on vain sitten pystyttävä kertomaan miksi idea ei toimi, kun asia otetaan seuraavassa kokouksessa esille”.

Tavoitteiden systemaattinen ”seuranta pelaa, kun on joukkopainostus päällä”, jatkavat *liiketoimintajohdon* edustajat uudesta muutosjohtamisen työkalusta. ”Joukkopainostuksella” he viittaavat jälleen YTA-tavoitekokousten kokoonpanoihin. ”Ei kyllä kovin monta kertaa viitsi mennä sanomaan, että en ole viitsinyt tehdä tavoitteelleni mitään, kun ylin johto ja tärkeät kollegat kaikilta osastoilta ovat kuuntelemassa”, eräs henkilö *liiketoimintajohdosta* vakuuttaa myönteisesti nauraen. Näin ”menetelmällä varmistetaan, että saadaan avainhenkilöiden sitoutuminen ja varmistetaan, että vastuuhenkilöt hoitavat asiansa”.

Liiketoimintajohdosta annetaan ymmärtää, että uusi muutosjohtamisen työkalu YTA on kaiken lisäksi innovatiivinen. ”Formaali suunnittelumalli, kuten entinen BSC, ei ruoki innovatiivisuutta, vaan ohjaa varovaisuuteen”, eräs *liiketoimintajohdon* edustaja selittää. ”Siksi uusi pragmaattinen työskentelytapa on paljon innovatiivisempi kuin aikaisemmin käytetty BSC.” Siihen, että menetelmä koetaan VARA:n *liiketoimintajohdossa* innovatiiviseksi näyttää vaikuttavan erityisesti se, että ”menetelmällä saadaan asioita liikkeelle”. Jos villit ideat jäisivät pelkiksi ideoiksi, olisi työskentelytavan innovatiivisuus *liiketoimintajohdon* silmissä varmasti kyseenalainen.

Kamppailua vastuunpakoilua ja itsekkyyttä vastaan

Sitten VARA:n *liiketoimintajohto* ryhtyy puhumaan painavasti koettujen tavoitetyökalujen suhteesta konserninsa organisaatiopolitiikkaan. Uuden muutosjohtamisen työkalun, YTA:n, kaltaisia pragmaattisia kokoustekniikoita tarvitaan *liiketoimintajohdon* mukaan myös siksi, että konsernin johtotasoilla on ihmisiä, jotka yrittävät ”luikerrella vastuista”. Eräs *liiketoimintajohdon* edustaja kertoo yksityiskohtaisesti tästä ”vastuista luikertelusta”. ”Täällä on oman asemansa varmistelijoita”, *liiketoimintajohdon* edustaja selvittää. ”Jaarittelevat loputtomasti kaikista mahdollisista asioista, että toisaalta on niin... toisaalta sitten taas näin...” ”Nämä henkilöt tuovat vain esiin asioiden negatiivisia ja positiivisia puolia, eivätkä ota asioihin mitään henkilökohtaista kantaa.” Sama *liiketoimintajohdon* edustaja jatkaa: ”minusta he tekevät näin, koska haluavat varmistaa, että oli päätöksenteon lopputulos ja realisoituva tulevaisuus mikä tahansa, he voivat jälkikäteen pestä kätensä ja viisastella tyyliin - ähäkutti, minähän sanoin...” ”Vastuista luikertelijoita tavoitteellisempiinkin toimijoihin pätee se inhimillinen ominaisuus, että ihmiset tietenkin haluavat, että heidän henkilökohtaiset tavoitteensa toteutuvat.” Niinpä tavoitetyössä ”etapeiksi usein yritetään valita mahdollisimman helppoja, jotta tavoitteiden seuranta näyttäisi hyvältä”.

Toisaalta VARA:n organisaation johtotasoilla ilmenee *liiketoimintajohdon* edustajien mukaan myös sellaista, että asioiden käsittelyyn liittyvää toimivaltaa omitaan itselle liikaakin. Eräs *liiketoimintajohdon* edustaja muotoilee asian näin: ”johdossamme on myös sellaisia ihmisiä, jotka kyllä toimivat tavoitteellisesti ja myös saavuttavat nuo tavoitteet, mutta rakentavat samalla omaa valtakuntaa tai hiekkalaatikkoo, jonne kellään muulla ei saisi olla asiaa.”

5.2 Laskenta-asiantuntijoiden kertomus

Puhuessaan VARA:n yleistilanteesta *laskenta-asiantuntijoiden* toimijaryhmä oli johdonmukaisesti samoilla linjoilla *konsernin johtoryhmän* sekä *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* ryhmän kanssa. Tästä syystä nämä kolme tehtäväperusteista toimijaryhmää analyysini mukaan yhdessä muodostavat VARA:n akuuttia muutoshanketta tukevan organisaatiopoliittisen koalition (ks. luku 3.7). Käsitellessään konserninsa strategiaprozessia ja siinä hyödynnettävissä strategiatyökaluja *laskenta-asiantuntijoiden* kertomus kuitenkin poikkeaa oleellisesti konsernin *johtoryhmän* sekä *vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* ryhmän yhdessä muodostaman *liiketoimintajohdon* kertomuksesta.

Ylätason strategia-asiat ovat aikalailla kunnossa

VARA:n laskenta-asiantuntijat ovat täysin samaa mieltä *liiketoimintajohdon* kanssa siitä, että kun nykyinen konsernijohto aloitti työnsä, ”olivat strategia-asiat aivan sekaisin”. Nyt strategia-asiat ovat kuitenkin *laskenta-asiantuntijoiden* mukaan menossa hyvää vauhtia parempaan suuntaan. *Laskenta-asiantuntijat* kertovat, että uskottava ”konsernitason strategia on nyt olemassa ja aivan ylätason suunnittelumallit ovat aika hyvässä kunnossa”. *Liiketoimintajohdon* tapaan *laskenta-asiantuntijat* ovat sitä mieltä, että konsernistrategia kuuluu vain *konsernin johtoryhmälle*. Yksikään *laskenta-asiantuntija* ei vaadi tai vihjaa, että VARA:n konsernistrategiasta päättävää keskitettyä kokoonpanoa tulisi jotenkin muuttaa.

Kokonaisuutena strategiaprozessi on keskeneräinen

Seuraavaksi *laskenta-asiantuntijat* ryhtyvät puhumaan strategiaprozessista laajemmin ja huomauttavat, että kokonaisuutena konsernin ”strategiaprozessi ei ole vielä alkuunkaan valmis”. ”Rullaavan strategiaprozessin kehittämisessä on vielä pitkä matka edettävänä ja kokonaan uusia työvaiheita on vielä tulossa”, kertovat *laskenta-asiantuntijat* ja hymyilevät vähän salaperäisesti. Heidän tietäväinen asenteensa ei tule tyhjältä, sillä heillä on työssä puolesta varsin paljon vaikutusvaltaa siihen, miten strategiaprozessia konsernissa kehitetään.

Laskenta-asiantuntijat sanovat haluavansa kehittää VARA:n strategiaprozessia niin, että konsernitason seuraavaan tavoitetyöhön panostetaan aivan erityisesti. Tästä lähtökohdasta *laskenta-asiantuntijat* ovat samaa mieltä *liiketoimintajohdon* kanssa, joka myös korosti kertomuksessaan konsernistrategian toteuttamisen käytänteiden ratkaisevaa merkitystä. Sitten las-

kenta-asiiantuntijoiden ja liiketoimintajohdon näkemykset eriävät. Esimerkiksi eräs *laskenta-asiiantuntija* kertoo olevansa varma, että ”törmäät konsernijohdon haastatteluissa sellaisiin mielipiteisiin, että sanaa strategia ei saisi käyttää kuin konsernitasolla”. *Laskenta-asiiantuntija* jatkaa suorastaan kiihtyen: ”se on ihmisten aliarvioimista, jos ei luoteta alemman organisaatiotason ihmisten kykyyn mieltää mitä käsite strategia tarkoittaa!” ”Jos konsernin alemmat organisaatiotasot alkavat *strategia*-käsitteen käytön vuoksi sanella konsernistrategiaa, niin se on sitten konsernijohdolta huonoa johtamista!”

Toinen *laskenta-asiiantuntija* jatkaa kiihkeästi samasta aiheesta: ”minä henkilökohtaisesti olen sitä mieltä, että konsernitason strategia ei vielä ole varsinaista strategiaa ollenkaan. Opetettiinhan jo koulussa, että strategian muodostavat keinot saavuttaa tavoitteet, eivätkä suinkaan varsinaiset tavoitteet. Kun sodassa tehdään strategia, niin on siinä muutakin kuin käytettävien tankkien ja muun sotakaluston lukumääriä.” *Laskenta-asiiantuntija* jatkaa: ”aikaisempi kokemukseni yritysmaailmasta on, että varsinaista strategiaa ovat nimenomaan konsernitason alapuolella tehtävät toimialakohtaiset ja lohko-kohtaiset suunnitelmat.” Siksi on aivan älytöntä kutsua tätä työtä ja näitä aineistoja jollain muulla vähemmän kuvaavalla ilmaisulla, *laskenta-asiiantuntija* puuskahtaa.

Laskenta-asiiantuntijoilta ei siis selvästikään heru ymmärtämystä VARA:n *liiketoimintajohdossa* yleiselle huolelle siitä, että *strategia* käsitteen laaja käyttö saattaa hämmentää organisaatiota tavoitetyössään. *Laskenta-asiiantuntijat* eivät myöskään näköjään yhdy *liiketoimintajohdon* edustajien pelkoon, että liiallisesta pysyvyydestä viestivä termi *strategia* saattaisi rohkaista ja auttaa organisaatiota vastustelemaan konsernijohdon tilanteen mukaan tekemiä muutoksiin. Päinvastoin kuin konsernin *johtoryhmä* ja muut *liiketoimintajohdon* edustajat, *laskenta-asiiantuntijat* itse asiassa näyttävät nimenomaan vaativan strategiaprosessilta järkähtämätöntä suuntavakautta.

Eräs *laskenta-asiiantuntija* kertoo tästä aiheesta äärimmäisen suorapuheisesti: ”strategiaprosessia ja strategiatyötä on kehitettävä sellaiseksi, että menestyksemme jatkuu jopa yli johtamissyklin, eli pääjohtajan vaihdoksen. Pääjohtajat eivät nimittäin ole ikuisia.” Sama *laskenta-asiiantuntija* jatkaa: ”kun pääjohtaja vaihtuu, menee yleensä uusiksi koko ylimmän johdon tiimi. Samalla muutetaan sitten myös organisaatiota. On selvää, että konsernin strategiaankin pitäisi saada uuden pääjohtajan sormenjälki. Usein uusi

johtaja saattaa jopa pyrkiä eliminoimaan kyvykkäitä kilpailijoitaan ja tulee tälläkin tavalla itse heikentäneeksi menestymahdollisuuksiaan.” Näistä syistä konsernissa pitää olla systemaattinen, looginen ja järkähtämätön strategiaproessi, joka ”varmistaa, että valittu strategialinja jatkuu jopa mahdollisten johtajavaihdostenkin yli”, selittää *laskenta-asiantuntija*.

Aikaisempi konsernistrategian toteuttamisen malli oli epäonnistunut

Seuraavaksi *laskenta-asiantuntijat* alkavat kertoa konsernistrategian toteuttamisen työkalusta, joka oli käytössä ennen nykyisen konsernijohdon valtakautta. *Liiketoimintajohdon* edustajat tuomitsivat omassa kertomuksessaan tämän Balanced Scorecard-pohjaisen työkalusovelluksen epäonnistuneeksi. Tästä asiasta *laskenta-asiantuntijat* ovat *liiketoimintajohdon* kanssa aivan samaa mieltä.

Laskenta-asiantuntijoiden mukaan entinen BSC-työkalu epäonnistui yksinkertaisesti siksi, että ”hommaa lähdettiin viemään henkilöstöhallintoveitoisesti, eikä taloushallinto ollut täysipainoisesti mukana”. Henkilöstöhallinnon toimesta kyllä järjestettiin pintapuolisesti ”oppikirjamainen BSC-prosessi”, mutta prosessin tarkempi katsominen paljastaa, että käytännön yritysjohtamisessa kokemattomalta henkilöstöhallinnolta menivät ”puurot ja vellit täysin sekaisin”, kertovat *laskenta-asiantuntijat*. ”Syntyi työkalusovellus, joka toimi välineenä, jonka avulla edistettiin henkilöstön ja johtajien verbaalista kommunikaatiota. Malli ei kuitenkaan todellakaan ollut mikään liiketoiminnan ohjausväline, vaikka näin oli tarkoitus ja näin siitä puhuttiin.” Työkalun puitteissa ”haettiin kauniita asioita. Löpönlöpöä jota ei millään voinut mitata”, selvittävät *laskenta-asiantuntijat*. ”Syntyi pelkkiä korulauseita, eikä saatu aikaan konkreettisia tavoitteita ja toimenpiteitä.” ”Saivarreltiin mikä asia kuuluu mihinkin BSC:n näkökulmaan.” ”Kyyseessä oli niin sanottu ruotsalaistyyppinen BSC-versio”, eräs *laskenta-asiantuntija* kiteyttää leveä kaksimielinen hymy huulillaan.

Konsernin entiseen ”ruotsalaistyyppiseen Balanced Scorecard versioon” kuului, että ”jokainen sai raapustaa tulokortteihinsa omat mittarinsa”, muistelevat VARA:n *laskenta-asiantuntijat* huvittuneina. ”Kenellä tahansa oli valta ja vapaus laskea mittareita miten halusivat”, täsmentävät *laskenta-asiantuntijat* naureskellen. Tämä johtui siitä, että tässä BSC-sovelluksessa ”ylin johto ei määritellyt konsernin mittareita ja keskijohto loi niitä omaan henkilökohtaiseen käyttöönsä.” Lopulta ”kaikilla osastoilla oli ihan omanlaiset tulokortit, eivätkä osastot tienneet toistensa korttien sisältöä.”

”Ylimmälle johdolle raportoitiin vain oliko tuloskorttia käytetty vai ei”, kertovat *laskenta-asiantuntijat* tuskin uskoen omia sanojaan. ”Vanhassa BSC:ssä pahin ongelma oli se, että puuttuivat säännöt siitä, miten mittarit luodaan”, *laskenta-asiantuntijat* kiteyttävät. Tästä menneisyyden taakasta me saamme nyt kärsiä, kun tuskailemme mittaristomme rakentamisen kanssa, toteavat *laskenta-asiantuntijat* katkerasti. Törmäämme yhä päivittäin siihen tosiasiaan, että ”yksittäisten tahojen henkilökohtaiset intressit ovat luoneet tämän konsernin mittarit”.

Lisäksi entistä ruotsalaistyyppistä BSC:tä vaivasi se sama asia, mikä konsernin palaverikäytäntöä nykyäänkin vaivaa, kertovat *laskenta-asiantuntijat*. He huudahtavat yhteen ääneen: ”konsernin palaverikäytäntö on aivan karkea!” ”Kutsutaan aivan liian helposti iso kollektiivinen foorumi koolle”. Simppelisti sanottuna ”täällä on aina liikaa väkeä kokouksissa.” ”Talon kokoustapa johtuu siitä, että ihmiset pelkäävät ottaa henkilökohtaista vastuuta”, väittävät *laskenta-asiantuntijat*. ”Kutsumalla aina suuri joukko väkeä kokouksiin pestään kädet henkilökohtaisista vastuista.” Tätä samaa vastuunpakoilua harjoitettiin konsernin entisessä BSC:ssä, kun isolla joukolla fiksuteltiin ja sorvattiin abstrakteja korulauseita, antavat *laskenta-asiantuntijat* ymmärtää.

Laskenta-asiantuntijat eivät malta lopettaa konserninsa perinteisen osalistavan palaverikulttuurin arvostelemista. ”Kerran esimerkiksi erään tavoitekokouksen jälkeen sovimme osaston vetäjän kanssa, että istutaan alas ja mietitään yhtä toimenpideohjelman kohtaa. Osaston vetäjä toi mukanaan viisi alaistaan, vaikka sama lopputulos olisi tullut kahdestaan, ja osaston vetäjän olisi sitten pitänyt breafoita alaisiaan. Ne ovat kuule kalliita kokouksia, kun neukkarit ovat tulvillaan ylimääräisiä ihmisiä.” ”Kokouksista ei voi kukaan kutsuttu oikein olla poiskaan, kun ne sitten helposti perutaan ja asiat jäävät kokonaan tekemättä”, *laskenta-asiantuntijat* valittavat.

Uusi muutosjohtamisen menetelmä on liian hallitseva

Laskenta-asiantuntijat alkavat kertoa uudesta muutosjohtamisen menetelmästä YTA:sta, jota *liiketoimintajohdon* edustajat omassa kertomuksessaan kovasti kehuivat. *Laskenta-asiantuntijat* ovat uuden työkalun suhteen huomattavasti lyhytsanaisempia. ”YTA-työskentelymallissa tunnistetaan keskeiset tekemiset päivänpolttavalla hetkellä”, jäsentävät *laskenta-asiantuntijat* työkalun tehtävää strategiaprosessissa. ”Menetelmän tarkoituksena on keskittyä tekemisiin ja luoda sisältöä mittariston muodostamien

raamien väliin”. ”Mittariston tarkoituksena sen sijaan on luoda raamit ja runko strategian toteutukselle”, kertovat *laskenta-asiantuntijat*.

Laskenta-asiantuntijoiden lyhytsanaisuus konsernin uudesta muutosjohtamisen YTA-työkalusta luo vaikutelman, että he ovat vähän tyytymättömiä tilanteeseen. Eräs *laskenta-asiantuntija* vahvistaa asian: ”meidän pitäisi muutosvaiheesta huolimatta panna vähemmän painoa YTA-toimintasuunnitelmien tekemiseen ja keskittyä tekemisen tason hoitoon oikein ohjaavilla mittareilla”. Hän jatkaa: ”tällä hetkellä YTA-menetelmän asema on ylemmän johdon keskuudessa niin voimakas, että itsestään ohjaavan mittariston kehittäminen ei ole onnistunut suunnitellusti. Ylemmän johdon panos juoksevan toiminnan mittariston kehittämiseksi ei yksinkertaisesti ole ollut riittävä.”

Konsernin johto ei selvästikään ymmärrä ”juoksevan toiminnan mittariston” täyttä merkitystä johtamisvälineenä, jatkavat *laskenta-asiantuntijat* innokkaasti aiheesta. Johto ajattelee mittareita yhä vanhakantaisesti päätöksenteon informaatioaineistona, eikä ymmärrä täysin niiden ohjaavaa potentiaalia. Tässä on *laskenta-asiantuntijoista* pohjimmainen syy siihen miksi johdon tuki ohjaavan mittariston kehittämisessä on VARA:ssa riittämätöntä.

”Hyvän ohjaavan mittariston perusjuoni on siinä, että se muodostaa vuorovaikutteisen linkin strategian ja operatiivisten prosessien välillä”, alkavat *laskenta-asiantuntijat* selittää. Tällainen mittaristo antaa tietenkin perinteiseen tapaan johdolle tietoa organisaation suoritusasosta. ”Siksi meidänkin konsernissamme organisaation on opittava antamaan informaatio, jota johtajat tarvitsevat”, *laskenta-asiantuntijat* huomauttavat. Mutta mittariston interaktiivinen linkki tuottaa muutakin. Kyse on siitä, että mittaristo ohjaa organisaatiota kuin itsestään oikeaan suuntaan. ”Mittaristoilla pystytään pääsemään tilanteeseen, jossa ei tarvitse johtaa koko tulokseen vievää putkea, julistavat *laskenta-asiantuntijat* innostuneina. Organisaation itseohjautuminen on mahdollista, sillä ”sitä tehdään mitä mitataan”, vakuuttavat *laskenta-asiantuntijat* yhteen ääneen. ”Relevantit mittarit antavat ihmisille boostin ruveta kehittämään omaa työskentelyään”, *laskenta-asiantuntijat* kiteyttävät.

Laskenta-asiantuntijat vakuuttavat, että asianmukaisella ohjaavalla ”juoksevan toiminnan mittaristolla” pystyy saamaan aikaan merkittävän käänön liiketoiminnassa. ”Mittauksen tuloksena ovat oikeat tekemiset ja

parantunut kommunikaatio”, latelevat *laskenta-asiantuntijat*. ”Olen nähnyt tällaisen mittariston aikaansaaman ihmetteen luonnossa eräässä aiemmassa työpaikassani”, mainitsee eräs *laskenta-asiantuntija* aivan varmana asiastaan.

VARA:n *liiketoimintajohto* ei kuitenkaan oikein syty itsestään ohjautumisen ideasta, ihmettelevät *laskenta-asiantuntijat* uudelleen. ”Yksi syy meidän ohjaavan mittaristomme toimimattomuuteen on se, että meidän mittarimme ovat yhä pääasiassa niin sanottuja kovia mittareita”, eräs *laskenta-asiantuntija* selittää ja jatkaa: ”siltoin mittaristo ei ole tarpeeksi laaja ja tasapainoinen.” *Laskenta-asiantuntija* uskoutuu turhautuneena: ”kun tästä asiasta on joskus ylimmälle johdolle valitettu ja todettu, että kova mittaristomme ei motivoi organisaatiota kunnolla, on esimerkiksi eräs henkilö johtajiston huipulta ärähtänyt: jos joku täällä ei ole motivoitunut, niin menkööt heti muualle motivoitumaan!” Tällaistaakin palautetta sitä joskus joutuu työssään konsernijohdolta vastaanottamaan, päivittelee *laskenta-asiantuntija* päätään pyöritellen.

Konsernijohdon tuen puute haittaa organisaation toimintaa ohjaavan mittariston kehittämishanketta erityisen paljon siksi, että organisaatiolla ei ymmärrettävästi ole tässä asiassa itsenäistä yhteistyöhalua, huomauttavat *laskenta-asiantuntijat*. *Laskenta-asiantuntijoista* on luonnollista, että toimintojen edustajat ”haluaisivat tietenkin mieluummin päättää omista asioistaan itse”. Mittaristohankeeseen kohdistuva vastarinta ilmenee konkreettisesti esimerkiksi siinä, että ”osastot eivät ole täyttäneet laatimamme suunnitteluohjeen mittaristokaavakkeita”. ”Olen kyllä saanut kerättyä aikaisemmin käytettyjä mittareita, mutta niiden sisältöä, eli laskukaavaa ja elementtejä en ole osastoilta saanut”, eräs *laskenta-asiantuntija* kertoo. ”Osastot eivät siis ole suostuneet paljastamaan miten laskevat käyttämänsä mittarit”, selittää *laskenta-asiantuntija* turhautuneena. ”On pitänyt yrittää päätellä itse.”

Vielä organisaation itseohjautuvuuteen johtava mittaristo rakennetaan!

Laskenta-asiantuntijat vakuuttavat jatkavansa sitkeästi organisaation itseohjautuvuutta tukevan ”juoksevan toiminnan mittariston” rakentamista. *Laskenta-asiantuntijat* kertovat, että tekeillä oleva mittaristo perustuu jälleen BSC:n ideaan. Kyse on kuitenkin aivan toisenlaisesta Balanced Scorecard-sovelluksesta, kuin aikaisemmassa henkilöstöhallinnon organisoimassa ”ruotsalaistyyppisessä BSC:ssä”, korostavat *laskenta-asiantuntijat*. Nyt

rakennetaan nimenomaan alkuperäisen BSC-idean mukaista ohjaavaa mittaristoa, eikä mitään yleistä keskustelufoorumia (ks. esim. Malmi ym. 2003).

Laskenta-asiantuntijoiden puhe johtautuu taas heidän lempiaiheeseensa mittaamiseen ja sen lukuisiin hyötyihin. ”Ilman mittaristoa strategia jää kabinetitason julkilausumaksi, josta johdon henkilöt poimivat vain yksittäisiä elementtejä, joita sitten edistävät”, selventävät *laskenta-asiantuntijat*. ”Mittaristojen avulla pystytään tunnistamaan keskeiset tekemiset ja tavoitteet”, saadaan ”kokonaisuus haltuun” ja yritysjohto toimimaan yhdenmukaisesti. Mittareiden avulla ”pysytään selvillä siitä miten jollain yksittäisellä johtajalla menee, vaikka osa hänen kustannuksistaan tulisi toisen johtajan alueelta”. Näin ”mittareiden avulla pystytään pääsemään eroon johtajayksilöiden ristiriitaisten päätösten aiheuttamasta osaoptimoinnista”. ”Mittarit ovat näihin ongelmiin ainoa lääke”, *laskenta-asiantuntijat* painottavat ehdottomina.

”Täällä on ollut syyllistävä toimintakulttuuri”, perustelevat *laskenta-asiantuntijat* vielä kerran mittaamisen merkitystä. ”Jos on tapahtunut virhe, on keskitytty etsimään syyllistä, ei niinkään sitä, miten virhe korjataan.” Tällaisissa oloissa vastuunpakoilusta on konsernissa tullut oikea urheilulaji. ”Meillä VARA:ssa on sanonta, että ihmisellä täytyy olla vesikirppustrategia selviytyäkseen konsernissa. On taiteiltava pintajännityksen varassa kuin vesikirppu. On pysyteltävä pinnalla ja katsastettava koko ajan uusia tuulia, joiden mukaan lähteä lipumaan. Vesikirpun on kavahdettava kaikkea vastuuta, koska vastuun paino saattaa rikkoa pintajännityksen ja viedä pinnan alle”, selittää eräs *laskenta-asiantuntija*. ”Konsernissa on myös sellainen sanonta, että sirppi ei osu niihin, jotka ovat jo ojassa”, mainitsee toinen *laskenta-asiantuntija* naureskellen. Tämäkin slogan ohjaa välttämään vastuuta ja olemaan niin kuin ei olisikaan.

Laskenta-asiantuntijoiden mielestä on vain yksi keino päästä eroon syyllistävästä kulttuurista ja sen tuottamasta vastuunpakoilusta. ”Läpilinjan kulkeva mittaristo on saatava aikaiseksi”, *laskenta-asiantuntijat* julistavat. Kun organisaation toiminta on mittauksen keinoin tehty täysin läpinäkyväksi, voidaan vihdoin jättää hedelmättömät noitavainot ja keskittyä olennaiseen.

5.3 Vakuutusasiantuntijoiden ja IT-asiantuntijoiden yhteinen kertomus

Vakuutusasiantuntijoiden ja IT-asiantuntijoiden kertomukset konsernin yleistilanteesta suhtautuivat VARA:ssa käynnistettyyn muutoshankkeeseen epäilyksellä. Tämän perusteella *vakuutusasiantuntijat* ja *IT-asiantuntijat* muodostavat analyysini mukaan VARA:n strategiseen muutoshankkeeseen epäilyksellä suhtautuvan koalition (ks.luku 3.7). *Vakuutusasiantuntijoiden* ja *IT-asiantuntijoiden* lausunnot ovat yhdenmukaisia myös silloin, kun he puhuvat strategiaprosessista ja siinä hyödynnettävistä strategiatyökaluista. Kutsun *vakuutusasiantuntijoiden* ja *IT-asiantuntijoiden* muodostamaa kokonaisuutta jatkossa termillä *erityisasiantuntijat*.

Konsernistrategisen päätöksenteon käytänteitä pitää kehittää

VARA:n erityisasiantuntijat aloittavat kritisoimalla heti reippaasti firman- sa konsernistrategisen päätöksenteon käytänteitä. *Erityisasiantuntijoiden* mielestä yrityksen strateginen suunnittelutyö on aivan liian epäanalyttistä. ”Olen sitä mieltä, että pitäisi tehdä huomattavasti enemmän syvällistä ja kyseenalaistavaa pohdintatyötä siitä, mitä konsernin oikein pitäisi tehdä”, esimerkiksi eräs *erityisasiantuntija* vaatii. ”Tarvittaisiin kyseenalaistavaa analyttistä dialogia. Sellaista dialogia, joka liittyy fundamentaalsiin strategisiin riskeihin”. ”Kaikissa muissa tuntemissani suuryrityksissä strateginen suunnittelu on analyttisempää kuin VARA:ssa”, *erityisasiantuntija* täytyy.

Toinen *erityisasiantuntija* jatkaa samasta aiheesta. Hän kertoo siitä, mihin analyttisyyden puute strategiatyössä johtaa. ”Kaikki isot asiat eivät pääse ylätasolle”, *erityisasiantuntija* valittaa. ”Kaikkia isoja asioita” ei oteta *erityisasiantuntijan* mukaan konsernistrategisessä päätöksenteossa edes käsittelyn kohteeksi, puhumattakaan siitä, että ryhdyttäisiin systemaattisesti viemään niitä eteenpäin strategisina teemoina. Ongelma johtuu siitä, että ”meillä ei ole konsernitasolla analyttistä työkalua, millä määriteltäisiin mikä on iso asia ja mikä pienempi asia”. ”Olen ollut pettynyt strategiapalaveriin, kun niihin liittyy tämä epäkohta”, *erityisasiantuntija* paljastaa.

Moni *erityisasiantuntija* mainitsee SWOT-analyysin esimerkkinä sellaisesta analyysityökalusta, jollaista VARA:n strategisessa päätöksenteossa kannattaisi hyödyntää. ”SWOT:ia tässä firmassa on jo tehtykin”, eräs *erityisasiantuntija* mainitsee. ”Eli on meillä strategiaprosessissa periaatteessa näitä työkaluja, mutta sitä ei ole oikein jäsenetty, että mitä pitäisi tehdä milläkin organisaatiotasolla...” Näin tämäkin sanoissaan varovainen eri-

tyisiasiantuntija vihjaa, että SWOT-analyysin paikka olisi, toisin kuin nyt on, nimenomaan konsernistrategiaa koskevan päätöksenteon foorumilla, strategiaprosessin huipulla.

Erytyisiasiantuntijat lisäävät yhä vain vettä myllyyn jatkaessaan konserni-strategisten työskentelykäytänteiden kritiikkiä. ”VARA:n strateginen työ on viimeaikoina tehty varsin pienessä piirissä”, toteaa eräs *erityisiasiantuntija*. ”Konsernin strategia on tahdonilmaus, joka tehdään hyvin suppealla porukalla”, muotoilee toinen. ”Strategiatyötä tehdään tällä hetkellä vain *konsernin johtoryhmässä* ja hallituksessa”, kolmas jäsentää. Neljäs *erityisiasiantuntija* kiteyttääkin sitten suorapuheisesti mitä hänen kollegansa edellä ajavat takaa: ”strategian hyvyys perustuu siihen, moniko ihminen on ollut luomassa sitä. Mitä useampi ihminen on mukana, sen parempi!”

Käy selväksi, että *erityisiasiantuntijat* ovat tyytymättömiä nykymalliin, jossa konsernistrategiaa koskeva päätöksenteko kuuluu vain VARA:n *johtoryhmälle*. Mukaan olisi *erityisiasiantuntijoiden* mielestä aivan ehdottomasti osallistettava nykyistä enemmän väkeä.

Strategian toteuttaminen on viestintää ja keskustelemista

Seuraavaksi VARA:n *erityisiasiantuntijat* ryhtyvät puhumaan konsernistrategiaa toteuttavista strategiaprosessin käytänteistä. ”Viestinnän pitäisi toimia paremmin”, aloittavat *erityisiasiantuntijat*. ”Tehdään suunnitelmia, mutta mitäs sitten? Homma menee helposti siihen, että äkkiä vaan pusataan suunnitelmat kokoon, eikä pidetä huolta siitä, että suunnitelmat myös toteutuvat.” *Erytyisiasiantuntijat* korostavat, että tehdyistä suunnitelmista pitää jaksaa toistaa viestiä organisaatiolle, kunnes vihdoinkin alkaa tapahtua. ”Strategian sisäistyminen tapahtuu vain jatkuvan toiston kautta, sillä ihmiset alkavat pitää jotain sovittua asiaa unohdettuna, jos viesti ei tule toistuen esille.”

Erytyisiasiantuntijat alkavat kehua naapuriemme ruotsalaisten viestintätaitoja. ”Ruotsalaiset ovat oppineet, että strategian implementointi tarvitsee niin sanotun jälkihoitovaiheen”, esimerkiksi eräs *erityisiasiantuntija* kertoo. ”Suomalaiset sen sijaan eivät tyypillisesti etene suunnitelmissaan edes varsinaiseen implementointivaiheeseen, vaikka se olisi onnistumisen kannalta kaiken A ja O.” ”Suomalaisten tekemät muutossuunnitelmat päättyvät tyypillisesti lokeroon *käyttöönotto*”, sama *erityisiasiantuntija* selvittää. Sitten ihmetellään, että on se kumma kun käyttöönotto ei onnistu, *erityisiasiantuntija* tuhahtaa.

Erityisasiantuntijoiden näkökulma laajentuu tiedottamisesta toimintaan, jota he kutsuvat ”strategian jalkauttamiseksi”. Strategian jalkauttamisessa on *erityisasiantuntijoiden* mukaan tärkeää, että hyödynnetään käytänteitä, joissa organisaatio ei ole vain passiivisena kuulijana, vaan osallistuu aktiivisesti sisältöjen tuottamiseen. ”Ruotsalaistyyppisen ryhmänä käydyn keskustelun kautta muodostuva valmisteluvaihe johtaa siihen, että päätöksenteko vie pitempään, mutta käyttöönotto onnistuu jouhevammin”, vakuuttavat *erityisasiantuntijat*. Lisäksi tarvitaan edellä mainittu ”implementoinnin jälkihoitovaihe”, jossa tehtyjä päätöksiä analysoidaan kriittisesti ja puhutaan kaikki askarruttavat ongelmat halki juurta jaksen. ”Ruotsalaiset osaavat nämä asiat huomattavasti suomalaisia paremmin”, jatkavat *erityisasiantuntijat* naapurimaamme johtamiskulttuurin ylistämistä. ”Ehkä tämä johtuu ruotsalaisten suomalaisia pidemmästä historiasta länsimaisen yrityskulttuurin parissa”, eräs *erityisasiantuntija* analysoi. ”Ruotsalaiset tietävät meitä paljon paremmin, mitenkä organisaatiot ja ihmiset saadaan tekemään asioita omatoimisesti.”

Entinen BSC oli erinomainen työkalu

VARA:n *erityisasiantuntijat* alkavat muistella konsernin entistä Balanced Scorecard työkalua, johon *liiketoimintajohto* ja *laskenta-asiantuntijat* edellä ilmaisivat pettyneensä pahasti. *Erityisasiantuntijat* sen sijaan kertovat pitäneensä tästä BSC-versiosta kovasti. ”Käytössä oli niin sanottu ruotsalainen malli, jossa keskusteltiin runsaasti ja prosessiin otettiin mukaan iso osa organisaatiosta”, eräs *erityisasiantuntija* muistelee myönteisesti hymyillen. Hän jatkaa: ”niihin aikoihin tiesi hyvin mitä konsernissa suunnitellaan, sillä organisaatio otettiin hienosti mukaan suunnitteluprosessiin.” ”Käyttöön otettiin uusia näkökulmia ja mukaan tuli lisää porukkaa suunnitelmien tekemiseen”, kertoo toinen *erityisasiantuntija*. ”Suunnittelu muuttui vähemmän hierarkkiseksi, strategisemmaksi ja modernimmaksi.” ”Entinen BSC oli hirveän hyvä systeemi ja struktuuri”, *erityisasiantuntijat* kiittelevät.

Entinen Balanced Scorecard ”lisäsi organisaation osaamista”, arvioivat *erityisasiantuntijat*. Oleellista tässä oli se, että ”ylätasolta otettiin annettuina vain kaikkein isoimmat asiat ja strategisia kysymyksiä mietittiin osastoitain”. ”Syvennyttiin sellaisiin strategisiin perusasioihin, jotka nykyisessä mallissa jäävät vain ylimmän johdon pohdinnan kohteiksi.” Silloin ennen ”kehittämiskohteita ja muutoskehittymistä haettiin innokkaasti”, selittävät *erityisasiantuntijat*. ”Itse ymmärsin tuon entisen BSC-sovelluksen myötä,

että aina pitää hakea kehittymistä ja kasvua”, eräs *erityisasiantuntija* mainitsee.

Konsernin entisessä BSC:ssä oli *erityisasiantuntijoiden* mielestä myös se hyvä puoli, että toimittiin kärsivällisesti ja kiirehtimättä. ”Alkuvaiheessa keskityttiin enemmän ylätasolle, eikä menty konkretiaan”, muistelevat *erityisasiantuntijat*. ”Toisena vuonna pureuduttiin jo alatasoillekin”. Kolmantena vuonna oli tarkoitus ”lanseerata ja vakiinnuttaa uudistetut toimintatavat”, kertovat *erityisasiantuntijat*. Tämä kolmas vaihe, eli ”toimintatapojen vakiinnuttaminen jäi kesken, kun koko talon kattavaa BSC-prosessia ei enää jatkettu.” Nykyinen mallittamaton johto tuli taloon ja keskeytti mallillisesti etenevän prosessin. ”Nykyisin mallia käyttävät enää vain jotkut osastot sisäisesti omassa suunnittelussaan. Varsinaisena strategiatyökaluna BSC on nykyisin tässä talossa kuollut kirjainyhdistelmä”, pahoittelevat *erityisasiantuntijat*.

Erityisasiantuntijat myöntävät *liiketoimintajohdon* ja *laskenta-asiantuntijoiden* olevan oikeassa siinä, että tiettyä hiipumista entiseen BSC-työkalun käyttöön kyllä liittyi jo ennen konsernijohdon tekemää lopettamispäätöstä. ”Johto ja henkilöstö alkoivat uupua siihen, että sorvattiin sanoja ja mietittiin mihin laatikkoon mikäkin asia tulee”, muistelevat *erityisasiantuntijat*. ”Mallin toteuttamisessa voimat todellakin loppuivat vähän kesken”, *erityisasiantuntijat* valittelevat. ”Oltiin edetty muun muassa asiakastytyväisyyssasiassa siihen, että mittari oli määritelty, mutta jäi kesken sen asian miettiminen, että mitä sitten...? Mitä mittarilla tehdään...?” ”Tekemisten löytäminen ja vastuutus ei oikein onnistunut”, *erityisasiantuntijat* kiteyttävät. Myös *erityisasiantuntijat* siis toteavat, kuten totesivat *liiketoimintajohto* ja *laskenta-asiantuntijat*, että entisellä BSC-sovelluksella oli taipumusta mennä ”tieteeksi ja taiteeksi tieteen ja taiteen tekemisen vuoksi”, eikä työkalun avulla ollut helppo määrittää konkreettisia ja vastuutettuja toimenpiteitä.

Näistä työkalun myönnettyistä ominaisuuksista huolimatta *erityisasiantuntijat* ovat kuitenkin yksimielisesti sitä mieltä, että tuo entinen Balanced Scorecard oli koetuista liikkeenjohdon työkaluista ”kaikkein lähimpänä nykyaikaisiin vaatimuksiin tarvittavaa strategian jalkauttamisen mallia”. ”Pidän kovasti entisen BSC:n arvolähtöisestä lähestymistavasta”, eräs *erityisasiantuntija* selittää. ”Arvolähtöisesti toimien, tarvitsee vähemmän managementtia, sillä asiat ohjautuvat kuin itsestään.”

Erityisasiantuntijat painottavat, että arvolähtöinen työskentelymalli ”vaatii oivaltamista, eikä aukea helposti”. ”Osallistujilta vaaditaan henkilökohtaista hahmottamista ja panostusta”, jotta työskentelytapa toimisi. *Erityisasiantuntijat* kertovat huomanneensa, että ”meillä asiantuntijoilla on halu funtsia asioita enemmän kuin business-puolen ihmisillä”. Muutenkin ”asiantuntijoiden johtaminen on erilaista kuin yleisjohtaminen”, antavat *erityisasiantuntijat* ymmärtää. ”Asiantuntijaorganisaatiossa jokaisella on tietty duuni, ja BSC auttaa liittämään oman tekemisen kokonaisuuteen.” Näistä syistä ”entisen kaltainen BSC on nimenomaan asiantuntijaorganisaatiossa erityisen hyvä työkalu”, *erityisasiantuntijat* analysoivat.

Uusi YTA-työkalu ei tyydytä

Erityisasiantuntijat alkavat kertoa uudesta muutosjohtamisen työkalusta YTA:sta, josta VARA:n *liiketoimintajohto* ilmaisi omassa kertomuksessaan pitävänsä kovasti. ”Meidän entinen BSC:mme se sitten oli hyvä työkalu”, *erityisasiantuntijat* vieläkin toistelevat haikeasti. Siksi ”on aika vaikea juttu, että hypättiin niin nopeasti käyttämään uutta YTA-mallia”, harmittelevat *erityisasiantuntijat*.

”Entinen BSC-työkalumme lähti paljon enemmän aivoriihi-tyyppisestä lähestymistavasta”, mainitsevat *erityisasiantuntijat* verratessaan vanhaa työtappaa uuteen. Niinpä ”BSC oli huomattavasti luovempi työkalu kuin nykyinen YTA”, toteavat *erityisasiantuntijat*. *Erityisasiantuntijat* ovat siis koettujen strategiatyökalujen innovatiivisuudesta täysin päivästä mieltä, kuin VARA:n *liiketoimintajohto*. ”Silloin ennen lähdettiin liikkeelle laajoista kokonaisuuksista”, *erityisasiantuntijat* selittävät. Uudessa työtavassa, YTA:ssa, sen sijaan ”lähdetään liikkeelle omalta erikoisalueelta, eli aivan liian sisältä”. ”Emme enää ohjatusti funtsi laajempia strategisia asioita, kuten vanhassa BSC:ssä tehtiin”, *erityisasiantuntijat* pahoittelevat. Tästä syystä ”välillä todellakin mietityttää ovatko uuden työkalun puitteissa käsitellyt asiat aivan varmasti strategian suuntaisia”, huolehtivat *erityisasiantuntijat*. ”Pitäisi käydä keskustelua menestyksen avainasioista”, ryypistävät *erityisasiantuntijat* kulkiaan.

Erityisasiantuntijat jatkavat olevansa sitä mieltä, että nykyisen konserni-johdon kiihkeästi kaipaamista konkreettisista tavoitteista, joita uudella YTA-työkalulla laaditaan, ei niistäkään keskustella tarpeeksi. ”Nykyisessä suunnitteluprosessissa ei keskustella tarpeeksi siitä, mitkä toimet olisivat niitä kaikkein keskeisimpiä yrityksen päätavoitteiden saavuttamiseksi”, *erityisasiantuntijat* täsmentävät. ”Usein tällaisen toimeksiannon määrit-

täminen eksaktiksi on hyvin vaikeaa”, *erityisasiantuntijat* selittävät. ”Prio-
risointi ei välttämättä onnistu.” ”Vaarana on että syntyy osaoptimointia.”
”Toimeksianto saattaa jäädä liian ohkaiseksi.” Näistä syistä tavoitekokouk-
sissa pitäisi *erityisasiantuntijoiden* mielestä edetä huomattavasti rauhalli-
semmin kuin nyt tehdään. ”Prosessi on nyt erittäin nopea: sanotaan äkkiä
onko asia tehty vai ei ja mennään eteenpäin”, kuvaa eräs *erityisasiantuntija*
uutta YTA-toimintatapaa.

Erityisasiantuntijat alkavat puhua YTA-menetelmään liittyvästä käytän-
teestä, joka osallistaa *konsernin johtoryhmää* organisaation osastojen ta-
voitekokouksiin. *Johtoryhmä* ja muut *liiketoimintajohdon* edustajat pitivät
tätä omassa kertomuksessaan erittäin hyödyllisenä toimintatapana. ”Ylim-
män johdon osallistuminen on toisaalta hyvä asia”, sanovat myös monet
erityisasiantuntijat, mutta vähän innottomasti, sillä asiassa on heidän mie-
lestään negatiivinenkin puoli. Esimerkiksi eräs *erityisasiantuntija* kertoo
huomioineensa, että YTA-kokouksissa ”on ongelmana, että konsernijohdon
edustajat puhuvat asioista ja puuttuvat asioihin, joissa he eivät ole alkuun-
kaan asiantuntijoita”. Tästä syystä ”johdon kannattaisi pysyä erikoisalueel-
laan, eli laajemmissa kokonaisuuksissa”, *erityisasiantuntija* linjaa. ”Yhty-
mätasolla ajatellaan salkkulähtöisesti, business-tasolla taas haetaan kasvua
ja uudistumista. Konsernissa ei oikein hahmoteta kenen tulisi miettiä mi-
täkin”, erityisasiantuntija valittaa. Hän jatkaa: ”konsernitason näkökulma
ja liiketoimintatason näkökulma olisi saatava irti toisistaan.” Puhuessaan
omaa toimintakenttäänsä koskevista tavoitekokouksista, näyttävät VARA:n
erityisasiantuntijat siis näköjään olevan sitä mieltä, että *konsernin johto-
ryhmän* olisi ehkä kuitenkin järkevintä pysytellä poissa ja tyytyä operoi-
maan vain ”erikoisalueellaan yhtymätasolla”.

Erityisasiantuntijat jatkavat strategiaproessin osallistujavalintojen aihees-
ta. Myös osastojen välinen ristiinmiehitys, joka sekin kuuluu uuden YTA-
työkalun toimintatapaan, tuottaa erityisasiantuntijoissa ristiriitaisia reakti-
oita. ”Strategiatyön yhteensovittamista yritetään hakea sillä, että esimerkik-
si meidän osastomme kokouksien miehityksessä on aina mukana runsas
edustus liiketoimintaorganisaatiosta ja päinvastoin.” Toisaalta yksiköiden
ristiinmiehitys on hyvä asia”, arvioivat *erityisasiantuntijat*. ”Jos kaikki
ovat samanmielisiä, ei siitä tule mitään. Silloin vahvistetaan vain omaa
tyytyväisyyttä”, erityisasiantuntijat pyörittelevät. Toimintamallissa on kui-
tenkin heidän mielestään jälleen myös negatiivinen puoli. ”Se on aika iso
aikapanos, kun johtaja istuu vieraiden osastojen kokouksissa kymmenenkin
päivää vuodessa”, esimerkiksi eräs erityisasiantuntija pohtii. ”Konsernissa

pitäisi tarkemmin miettiä paljonko johtajien aikaa tällaiseen kannattaa laittaa.” *Erytysiasiantuntijat* korostivat kärsivällisen ja keskustelevan strategiatyön etuja, kun viittasivat VARA:n entiseen BSC-työkaluun. Nyt he kuitenkin ilmoittavat olevansa huolissaan siitä, että uuden muutostyökalun, YTA:n, puitteissa järjestetty osastojen yhteistyö ehkä kuluttaa turhan paljon johtajiston ja avainasiantuntijoiden kallista työaikaa.

Ei jää epäselväksi kumpi koetuista strategiatyökaluista on *erityisasiantuntijoiden* suosikki. ”Uusi työkalu YTA lähtee liikkeelle konsernijohdon valmiista oletuksista, joita sitten meidän kokouksissamme pureksitaan eteenpäin”, *erityisasiantuntijat* irvistelevät. ”Uudessa mallissa konsernijohdon on jo täytyntä tehdä salkkuratkaisut, eli valinnat siitä mihin mennään”, *erityisasiantuntijat* paheksuvat. ”Uusi YTA-työkalu on pelkkä valmiiden ajatusten toteutusmalli”, eräs *erityisasiantuntija* kiteyttää. Hän lisää: ”siksi olen aika kriittinen tämän työkalun suhteen. BSC sen sijaan oli shapluuna, joka synnytti organisaatiossa keskustelua VARA:n strategiasta ja toimi siinä tehtävässä erittäin hyvin.”

5.4 Oman sijoitustoiminnan ryhmän kertomus

VARA:n yleistilannetta koskevissa lausunnoissaan *oman sijoitustoiminnan* ryhmä suhtautui käynnissä olevaan strategiseen muutoshankkeeseen välinpitämättömästi. Seuraavassa *oman sijoitustoiminnan* edustajat kertovat VARA:n strategiaprosessista ja siinä hyödynnettävistä strategiatyökaluista.

Pitkän aikavälin strateginen suunnittelu on nykyoloissa turhaa

Oman sijoitustoiminnan edustajien mielestä konsernistrategiaa pitäisi suunnitella vain erittäin lyhyellä aikavälillä. Toimijaryhmä kertoo tietävänsä aivan varmasti, että ainakaan ”sijoitustoiminnan puolella pitkän aikavälin strateginen suunnittelu ei kerta kaikkiaan toimi”. *Oman sijoitustoiminnan* edustajat sanovat näkevänsä selviä merkkejä siitä, että pitkän aikavälin strateginen suunnittelu on muuallakin liike-elämässä turhaksi käynyttä vanhanaikaista toimintaa. ”Liike-elämä kiihtyy entistä nopeatempoisemmaksi, ja suurissa kansainvälisissä yrityksissä siirrytään entistä lyhyemmän aikavälin suunnitteluun. Siksi VARA:n on täysin turha asettaa tavoitteita jonnekin kolmen tai viiden vuoden päähän”, *omasta sijoitustoiminnasta* väitetään. Mitä tulee konsernin tulevaisuudennäkymiin, ”jäykkyys on suuri vaara”, *oman sijoitustoiminnan* edustajat varoittavat. ”VARA:n pitää kehittyä joustavammaksi käännteissään. Pitkän aikavälin suunnitelmat eivät tue tällaista kehityssuuntaa.”

Olemme muuhun organisaatioon nähden toisella tasolla

Seuraavaksi *oman sijoitustoiminnan* edustajat alkavat puhua asemastaan osana VARA:n vakuutusliiketoiminnan organisaatiota ja sen strategiaprosessia. Heidän mukaansa ”sijoituspuolella ollaan tavallaan toisella tasolla verrattuna varsinaista vakuutusliiketoimintaa pyörittävään organisaatioon.” Erilaisista tehtävistä huolimatta yhteensitova linkki on kuitenkin olemassa, sillä ”vakuutuspuolen strategia ratkaisee sen, millainen meidän strategiamme on”, huomauttavat *oman sijoitustoiminnan* edustajat. ”Tässä meidän hommassa on esimerkiksi viranomaisvalvontaan liittyviä elementtejä. Siksi me ei kerta kaikkiaan voida elää kovin paljon toisin kuin vakuutuspuoli, kun me sijoitetaan niiden rahoja ja vakuutuslajit sanelevat sitä, millaisiin kohteisiin voi sijoittaa”, eräs *oman sijoitustoiminnan* edustaja selvittää.

Onneksi vakuutusliiketoiminnan strategian sijoitustoiminnalle asettamat raamit ovat sen verran väljät, että ne jättävät riittävästi pelivaraa sijoituspäätöksille, kiittelevät *oman sijoitustoiminnan* edustajat. ”Olisi turhauttavaa ja joustamatonta, ellei meillä olisi riittävää toimivaltaa hoitaa omaa liiketoimintaamme itsenäisesti. Tässä mielessä olemme hyvin tyytyväisiä konsernin strategiaprosessiin”, *oman sijoitustoiminnan* edustajat kehuvat. ”Me olemme muuten pitkään olleet alalla edelläkävijöitä siinä, että jo vuosien ajan olemme hyväksyttäneet VARA:n hallituksessa kokonaisvaltaiset sijoitussuunnitelmat, emmekä ole roiskineet hallituksen käsiteltäväksi yksittäisiä sijoituspäätöksiä. Kuulemani perusteella monet kilpailijamme ovat toimineet tällä toisella mainitsemallani tavalla”, eräs *oman sijoitustoiminnan* edustaja kehaisee. Näin omasta sijoitustoiminnasta tehdään selväksi, että yhteistyökäytännöt muun vakuutusliiketoimintaorganisaation ja konsernijohdon suuntaan ovat toistaiseksi olleet toimivia.

Sitten *oman sijoitustoiminnan* edustajat ilmaisevat huolensa siitä, että VARA:ssa käynnistetty muutoshanke on alkanut tuottaa painetta yhdenmukaistaa osastojen suunnittelukäytäntöjä. ”Me teemme täällä vuosittain sijoitussuunnitelman suunnilleen samoihin aikoihin, kun vakuutuspuoli tekee strategiaa”, eräs *oman sijoitustoiminnan* edustaja selittää. ”Sijoitussuunnitelma on aika laaja, ja se pikkuisen turhauttaa, kun yrityssuunnitelmasta tulee nykyisin määräyksiä tehdä asiat uudestaan vähän eri tavalla.” Toinen *oman sijoitustoiminnan* edustaja jatkaa aiheesta: ”me olemme aina tehneet vuosittain sijoitussuunnitelman. Silloinkin suunnitelmat tehtiin, kun ylin johto ei 1980- ja 1990-luvuilla välittänyt suunnittelusta yhtään

mitään. Nyt on menty siihen toiseen äärilaitaan, että pitää tehdä sijoitus-suunnitelmien päälle vielä kaikenlaisia toimenpideohjelmia.”

”On tietenkin toisaalta ihan hyvä, että konsernin strategiaprozessista pyritään tekemään yhdenmukainen”, omasta sijoitustoiminnasta myönnellään, mutta todetaan jo samassa lauseessa, että ”suunnitteluvälineitä ei kuitenkaan pitäisi pakkosyöttää”. Pitäisi ottaa huomioon, että ”tarpeet ovat täällä niin erilaiset kuin varsinaisen vakuutustoiminnan puolella”. ”Täytyykö ihan kaiken muutenkaan välttämättä muuttua?” eräs *oman sijoitustoiminnan* edustaja puuskahtaa. ”Taloon tulee leegio uutta väkeä ja yhtäkkiä kaikki vanhat käytännöt ovat olevinaan huonoja ja ne on pakko korvata uusilla...” ”Uudet strategiaprozessin käytänteet kuitenkin tyypillisesti lopulta syntyvät niin, että yritysjohto sanoo epätietoisena ja hädissään, kyllästyttyään erilaisten toteutusmahdollisuuksien pyörittelyyn, että OK, nyt me tehdään tämä juttu näin ja sillä siisti! Sitten ihmiset irvistelee ja tottelee...” Että se sitten siitä strategiaprozessin rationaalisuudesta, *oman sijoitustoiminnan* edustaja hymyilee sarkastisesti.

Työkaluissa muka eroja...?

Oman sijoitustoiminnan edustajilla ei ole juuri kerrottavaa konsernin entisestä BSC-työkalusta. ”Emme tunne BSC:tä oikeastaan ollenkaan, koska sitä ei koskaan osastollamme käytetty”, he toteavat. Mitä näihin kaikenlaisiin erilaisiin strategiatyökaluihin tulee, niin ”tuntuu vähän väliä ilmestyvän joku uusi tuote, jossa samat asiat toistetaan uusissa kansissa”, eräs *oman sijoitustoiminnan* edustaja toteaa. ”Itse olen sitä mieltä, että aina ei kannattaisi seurata innoissaan jokaista uutta tuulta, vaikka näin ihmiset näköjään tuppaavat tekemään. Konsernissa kävi aikanaan luennoitsija puhumassa *tulosjohtaminen*-nimisestä työkalusta ja ihmiset innostuivat vallan kauheasti, että tuollainen meidän pitäisi heti ottaa käyttöön. Minä koetin sanoa, että meidän oma *tavoitejohtaminen*-niminen työkalumme on ihan samanlainen, mutta nimi vain on muutettu ja retoriikkaa muokattu. Silloin tämä asia kyllä kiukutti, kun uusi ja ulkopuolinen näytti porukasta niin kauhean paljon houkuttelevammalta.”

Uusista tuulista puheen ollen *oman sijoitustoiminnan* edustajat kertovat VARA:n tuoreesta YTA-työkalusta. ”Se on suurin piirtein samaa touhua kuin konsernin aikaisemmat tavoitetyökalut”, *oman sijoitustoiminnan* edustajat arvioivat. ”Merkittävä ero on se, että ylin johto on nyt suunnittelussa vahvasti mukana. Kyllähän ennenkin haettiin johtajilta suunnitelmiin nimmareita, mutta on eri asia, kun johtajat ilmestyvät systemaattisesti pai-

kalle suunnittelukokouksiin”, oman sijoitustoiminnan edustajat naurahtavat. ”Aikaisemmin nähtyihiin työkaluihin verrattuna erilaista on myös se, että kokoukset vetää ulkopuolinen konsultti”, eräs *oman sijoitustoiminnan* edustaja mainitsee. ”Sen ei kyllä pitäisi olla niin, mutta organisaatioissa näyttää olevan sellaista vieraskoreutta, että kurin, järjestyksen ja motivaation säilyttämisen vuoksi ulkopuolinen vetäjä on hyödyllinen.” ”Uudessa työkalussa on myös se hyvä puoli, että asiat yritetään laittaa listoille sellaisina kuin ne oikeasti ovat, eikä yritetä väkisin muotoilla niitä johonkin hienolta kuullostavaan retoriseen muottiin”, *omasta sijoitustoiminnasta* arvioidaan.

”Ymmärrän hyvin, että ylin johto haluaa käyttää YTA:n kaltaista pragmaattista työtappaa välineenä, jolla se ottaa tärkeät asiat haltuun systemaattisesti, mutta päällekkäisyys oman sijoitussuunnitelmamme kanssa aiheuttaa kyllä aikamoista turhautumista”, kertoo eräs oman sijoitustoiminnan edustaja. ”Kyllä se on tämän YTA:nkin kanssa sillä tavalla, että kaappiin ne listat tuppaa menemään odottamaan seuraavaa kokousta”, toinen oman sijoitustoiminnan edustaja tokaisee suorapuheisesti. ”Sikäli on aika kyseenalainen tämänkin työvälineen strateginen ohjausvaikutus.”

5.5 Analyysi

- Miten VARA:n johtajiston ja avainasiantuntijoiden tehtäväperusteisten toimijaryhmien kertomukset strategiaprozessista ja strategiatyökaluista poikkeavat toisistaan?
- Mistä tämä johtuu, kun asiaa tarkastelee organisaatiopoliittisesta näkökulmasta?

Liiketoimintajohto ja laskenta-asiantuntijat

Watsonin (2001:114) klassisen ”*In Search of Management*” teoksen termein ilmaistuna VARA:n liiketoimintajohdon lausunnoista kootussa kertomuksessa puhutaan strategiaprozessin ”*kontrollidiskurssia*”. Toinen osuva vaihtoehto on luonnehtia liiketoimintajohdon kertomusta käsitteellä ”*management-johtamistyyli*” (esim. Kets de Vries 2003). Mahdollista on myös puhua niin sanotusta ylhäältä alas johtamisesta. VARA:n liiketoimintajohto nimittäin selittää kertomuksessaan yksityiskohtaisesti, kuinka sen suosima strategiaprozessi sitoo organisaatiota toteuttamaan *johtoryhmän* määrittelemiä tavoitteita toimenpiteillä, jotka ovat nekin tarkasti *johtoryhmän* mielen mukaisia. *Liiketoimintajohto* perustelee strategiaprozessia

ja strategiatyökaluja koskevia kantojaan toteamalla, että sellaiset toimintatavat ovat aivan välttämättömiä toteutettaessa VARA:n akuuttia strategista muutoshanketta. Itse muutoshanketta *liiketoimintajohdon* toimijaryhmät taas perustelivat, VARA:n yleistilannetta koskevissa kertomuksissaan, ulkoisen ympäristön paineiden tuottamalla pakkotilanteella (ks. luvut 4.1 ja 4.3).

VARA:n laskenta-asiantuntijat ovat omassa kertomuksessaan selvästi eri mieltä *liiketoimintajohdon* kanssa kahdesta strategiaprosessiin ja strategiatyökaluihin liittyvästä asiasta. *Laskenta-asiantuntijoiden* mielestä organisaatiota tulisi ensinnäkin sitoa konsernin strategiaan tavoitteisiin toisella tavalla kuin *liiketoimintajohto* haluaa ja konsernissa tapahtuu. *Laskenta-asiantuntijoista* strategiaprosessissa tulisi luottaa enemmän tarkasti määritettyihin mittareihin, jotka toimijaryhmän mukaan tuottaisivat organisaatiossa varsin tehokkaasti sen virallista strategiaa toteuttavaa itseohjautumista. *Laskenta-asiantuntijoista* strategiaprosessissa olisi siis panostettava mittareiden ”*diagnostiseen*” automaattiohjaukseen (Simons 2000) sen sijaan, että asioita hoidetaan *liiketoimintajohdon* mielen mukaisesti lähinnä ”*interaktiivisilla*” tavoitekokouksilla (Simons 2000). Tämä säästäisi konsernijohdon ja itse asiassa kaikkien muidenkin strategiaprosessiin osallistuvien tahojen työaikaa ja saisi organisaation yksilöt kehittämään omaa toimintaansa sekä yhteistoimintaansa, perustelevat *laskenta-asiantuntijat*.

Lisäksi *laskenta-asiantuntijat* kertovat tähtäävänsä niin systemaattiseen ja järkähtämättömään strategiaprosessikokonaisuuteen, että sen työkaluissa ja niiden välisissä linkeissä olisi sitovaa potentiaalia säilyttää ja toteuttaa valittu konsernistrategia kaikissa olosuhteissa, jopa ylimmän johdon vaihdoksien kaltaisissa myllerryksissä. Tästä johtuen *laskenta-asiantuntijat* ovat, *liiketoimintajohdon* kertomuksen näkökulmasta katsottaessa, selvästi ylivihiytyneitä VARA:n olemassa olevaan strategiaan, kun eivät preferoimassaan systemaattisessa strategiaprosessissa mitenkään varaudu odotettavissa oleviin äkillisiin muutospaineisiin.

Strategiaprosessia ja sen strategiatyökaluja koskevista näkemuseroistaan huolimatta *liiketoimintajohdon* ja *laskenta-asiantuntijoiden* toimijaryhmät näyttävät kuitenkin olevan ehdottomasti samaa mieltä yrityksensä strategisten tavoitteiden sisällöstä. Tämä kävi selväksi VARA:n yleistilannetta koskevien lausuntojen perusteella, joissa sekä *liiketoimintajohto* että *laskenta-asiantuntijat* ilmoittivat tukevansa lämpimästi konsernissa käynnistettyä muutoshanketta, jonka toteutuminen onkin analyysini perusteella

molempien toimijaryhmien organisaatiopoliittisten etujen mukaista (ks. luku 4.).

Niinpä *liiketoimintajohdon* ja *laskenta-asiantuntijoiden* kertomuksia voi luonnehtia strategiaprosessia koskevan ”*kontrollidiskurssin*” (Watson 1994:114) kahdeksi erilaiseksi versioksi. Ne molemmat tähtäävät konsernin akuutin muutoshankkeen toteuttamiseen ja ne molemmat perustuvat omalla tavallaan hierarkkiseen management-johtamistyyliin. *Liiketoimintajohdon* versiota voi nimittää vaikka *interaktiiviseksi management-tyyliksi*, kun taas *laskenta-asiantuntijoiden* version yhteydessä voi sen sijaan puhua *diagnostisesta management-tyylistä*. Toimijaryhmien kertomusten eroja voi vaihtoehtoisesti ilmentää myös esimerkiksi Kimmo Suomisen (2009) termien näkökulmasta. Tästä vinkkelistä katsoen *liiketoimintajohdon* kertomus ammentaa lähinnä strategiapuheen ”*pragmatismidiskurssista*” ja *laskenta-asiantuntijoiden* kertomus sen ”*mekanismidiskurssista*”. Muita Suomisen (2009) tyypittelemiä strategiapuheen makrodiskursseja ovat ”*militarismi-diskurssi*”, ”*humanismi-diskurssi*” ja ”*hengellisyys-diskurssi*”.

Edellisen perusteella VARA:n *liiketoimintajohdon* ja *laskenta-asiantuntijoiden* strategiaprosessia koskevista erimielisyyksistä voisi tyytyä toteamaan, että kyse on toimijaryhmien erilaisista kognitiivisista käsityksistä siitä, miten VARA:n strategisia tavoitteita saataisiin parhaiten toteutettua. Tietyille toimijaryhmälle luonteviin kognitiivisiin käsityksiinhän vaikuttavat organisatorisen tehtäväkentän olosuhteet ja esimerkiksi koulutuksen tuottamat kokemustaustat (Bourdieu 1991; Bourdieu & Wacquant 1995). Kognition näkökulmasta on hyvin johdonmukaista esimerkiksi se, että VARA:n *laskenta-asiantuntijat* korostavat laskenta-aineiston mittareiden diagnostisia ja itseohjaavia potentiaaleja huomattavasti enemmän kuin VARA:n *liiketoimintajohto*.

Olisi kuitenkin hätköityä ajatella, että samoja tavoitteita ajavien toimijaryhmien erilaisiin kognitiivisiin käsityksiin parhaista tavoitteiden toteuttamisen keinoista ei voisi liittyä ryhmien omien organisaatiopoliittisten näkemysten ja intressien ajamisen aspekteja. Onhan valtateoreettisesta kirjallisuudesta luettavissa laaja yksimielisyys, että yhteisöjen valtasuhteet vaikuttavat oleellisesti siihen, millaiseksi maailma yhteisöjen jäsenille merkityksellistyy: Vallan monimutkaisia mekanismeja piiloutuu kaikkeen sellaiseen, mitä ihmiset oppivat pitämään absoluuttisena tietona, luonnollisena asioiden tilana ja järkevänä yleishyödyllisenä toimintana (esim. Lukes 1974;

Hardy & Leiba-O'Sullivan 1998; Foucault 1998; Foucault 2005; Fleming & Spicer 2006).

Voivatko tietyn toimijaryhmän tietynlaisiin kognitiivisiin käsityksiin piiloutuneet vallan mekanismit operoida kuin itsestään juuri nimenomaisen ryhmän etujen mukaisesti? Näin vakuuttaa esimerkiksi Sarah Kaplan (2008), kun hän kehottaa suhtautumaan organisaatioiden toimijaryhmien ”kognitiivisiin kehyyksiin” organisaatiopoliittisesti latautuneina ilmiöinä. (Jos operoidaan Bourdieun käsitteillä, ”kognitiivisten kehysten” yhteydessä puhutaan tietenkin ”*habituksista*”). Niinpä tarkastelen VARA:n *liiketoimintajohdon* ja *laskenta-asiantuntijoiden* strategiaprocessia koskevien näkemysten konfliktia organisatorisen toimivallan jakautumisen näkökulmasta. Abbottin (1988) mukaan ammatilliset ryhmät joutuvat jatkuvasti kilpailemaan toimivallastaan, puolustaen sitä ja pyrkien kasvattamaan sitä erilaisia käsitteellisiä työkaluja hyödyntäen.

VARA:n *laskenta-asiantuntijoiden* suosittelen diagnostinen strategiaprocessin versio kasvattaisi analyysini mukaan ryhmän toimivaltaa strategiaprocessissa kahdella tavalla. Ensinnäkin kyse on strategiaprocessin järjestelyitä koskevan toimivallan vahvistumisesta. Mitä enemmän VARA:n strategiaprocessi perustuisi *laskenta-asiantuntijoiden* suositteluihin mittareihin, sitä isompi osa strategiaprocessin järjestelyistä luonnollisesti vaatisi *laskenta-asiantuntijoiden* hallitsemaa erityisasiantuntemusta.

Toinen vaikutusmekanismi on tulkintani mukaan seuraava: *laskenta-asiantuntijoiden* diagnostinen malli alentaisi toteutuessaan muiden VARA:n johtajien ja avainasiantuntijoiden toimivaltaa strategiaprocessissa. Mittareiden tuottaman automaattiohjauksen myötä työaikaa kuluttavia interaktiivisia kokouksia voitaisiin vähentää oleellisesti, kuten *laskenta-asiantuntijoiden* kertomus antaa ymmärtää. Kokouksien ja palavereiden vähentämisen myötä vähenisivät tietenkin samalla myös prosessiin osallistuvien toimijoiden ja toimijaryhmien tilaisuudet vaikuttaa. Tämä vahvistaisi *laskenta-asiantuntijoiden* järjestelyvastuuseen perustuvaa toimivaltaa strategiaprocessissa. *Laskenta-asiantuntijathan* mainitsevat kertomuksessaan haaveilevansa järkähtämättömän systemaattisesta strategiaprocessista, joka määrittäisi jopa ylimmän konsernijohdon päätöksentekoa. Asematällaisen täysin automatisoidun strategia-apparaatin koneenkäyttäjinä tuotaisi *laskenta-asiantuntijoille* niin suuren määrän päätöksentekoa determinoivaa ”*prosessivaltaa*” (Hardy & Redivo 1994), että olisi alettava puhua

laskenta-asiantuntijoista VARA:n varsinaisina kulissien takaisina johtajina.

Myös VARA:n *liiketoimintajohdon* suosima interaktiivinen malli vahvistaa analyysini mukaan ryhmän omaa toimivaltaa strategiaprosessissa. VARA:n *johtoryhmän* ja muun *liiketoimintajohdon* preferoimat tiukat osallistujavaliinnat ja väljät työskentelykäytänteet varmistavat huolellisesti *johtoryhmän* esteetöntä yksinvaltaa konsernistategisessa päätöksenteossa kaikissa mahdollisissa eteen tulevissa tilanteissa. Tätä VARA:n *johtoryhmän* ”*strategista ketteryyttä*” (Alamutka 2008) *liiketoimintajohto* suojelee jopa strategiaproessin kielellisellä symboliikalla, kun se suostuu kutsumaan – *laskenta-asiantuntijoiden* suureksi harmiksi – mahtisanalla *strategia* vain itse laatimiaan konsernitason päätöksiä.

Kun taas puhutaan konsernistategian toteuttamisesta, suosii VARA:n *liiketoimintajohto* osallistujavaliintoja ja työskentelykäytänteitä, jotka ulottavat vastustamattoman tehokkaasti *johtoryhmän* henkilökohtaiseen osallistamiseen perustuvaa interaktiivista vaikutusvaltaa syvälle VARA:n organisaation osastojen perinteisesti hallitseman operatiivisen päätöksenteon alueelle. Käyttöön otettuun YTA-tavoitekokoustyökaluun liittyvät osallistujavaliinnat nimittäin osallistavat *johtoryhmän* edustajat osastojen omia tehtäväkenttiä koskeviin tavoitekokouksiin. Lisäksi YTA-työkalun pragmaattiset toimintatavat varmistavat, että mainituissa tavoitekokouksissa tuotetaan nimenomaan osastojen omia tehtäväkenttiä koskevia konkreettisia ja vastuutettuja tavoitteita.

Erityisasiantuntijat

Kutsuin edellä VARA:n *liiketoimintajohdon* ja *laskenta-asiantuntijoiden* kertomuksia kahdeksi erilaiseksi ”*kontrollidiskurssien*” (Watson 2001:114) versioksi, joiden sisältöjä voi luonnehtia myös tunnetuilla termeillä management-tyyli ja ylhäältä alas johtaminen. VARA:n *vakuutusasiantuntijoiden* ja *IT-asiantuntijoiden* yhdessä muodostaman *erityisasiantuntijoiden* toimijaryhmän lausunnoista koostettu kertomus poikkeaa oleellisesti näistä ”*kontrollidiskurssista*”. Watsonin (2001:114) termein *erityisasiantuntijoiden* kertomuksessa on pikemminkin kyse ”*valtuuttamisen, kykyjen kehittämisen ja kasvun diskurssista*”. Lisäksi VARA:n *erityisasiantuntijoiden* kertomuksen yhteydessä voi puhua leadership-tyylistä ja alhaalta ylös johtamisesta. Suomisen (2009) strategiapuhetta jäsentävän terminologian näkökulmasta *erityisasiantuntijoiden* kertomuksessa puhutaan eräänlaista ”*humanismi-diskurssia*”.

Erytysiasiantuntijat puhuvat kertomuksessaan hyvin myönteiseen sävyyn organisaation itseohjautumisesta. *Erytysiasiantuntijat* siis tavallaan näyttävät lähestyvän VARA:n *laskenta-asiantuntijoiden* kantaa asiasta. Tarvemmin katsottaessa käy ilmi, että näin ei kuitenkaan tapahdu. VARA:n *laskenta-asiantuntijoiden* luottaessa itseohjautuvuusilmion tuottamisessa huolellisesti valittujen mittareiden organisaatiota sitovaan vaikutukseen, ilmoittavat *erytysiasiantuntijat* sen sijaan panostavansa ”arvolähtöiseen” malliin. Tämä *erytysiasiantuntijoiden* oma määritelmä kiteyttää osuvasti toimijaryhmän lausuntojen useat viittaukset 1980-luvulla liikkeenjohdossa ja sen tutkimuksessa muotiin tulleeseen oppiin kulttuurin johtamisesta (esim. Ouchi 1981; Peters & Waterman 1982; Pascale & Athos 1982; Collins & Porras 1994). Kuten Watson (2001) toteaa, kulttuurin johtamisen liikkeenjohto-oppi kannustaa johtajia ja organisaatioita luopumaan toimintasuunnitelmien ja mittaristojen kaltaisista konkreettisista kontrolloikeinoista. Sen sijaan tuo oppi kehottaa keskittymään arvojen ja muiden kulttuuristen tekijöiden johtamiseen. Strategiaan johdonmukaisesti suhteutuvien arvojen ohjaamina organisaation yksilöt pystyvät itsenäisesti koordinoimaan omaa toimintaansa täsmälleen strategiaan sopivaksi ja tuloksena on liiketaloudellisia huipputuloksia, kulttuurin johtamisen oppi vakuuttaa (myös Grey 2004).

Vaikka suurin kulttuurin johtamiseen liittyvä innostus onkin ajan kuluessa hiipunut, on tämä laaja-alainen liikkeenjohto-oppi yhä legitiimi ja vaikutusvaltainen tekijä, mitä tulee käsitykseemme johtamisesta (Grey 2004). Yhä 2000-luvulla julkaistaan kulttuurin johtamista neuvovia tekstejä, jotka Petersin ja Watermanin (1982) ”*In Search of Excellence*” teoksen klassista esimerkkiä seuraten lähtevät siitä, että organisaation yhteisiä arvoja määrittelemällä organisaatiota voidaan tehokkaasti johtaa. Arvojen johtamista opettava nykykirjallisuus maalaa kuvan monivaiheisesta ja perinpohjaisesta työprosessista, joka edellyttää taitavaa, sensitiivistä ja kärsivällistä toteuttamista, mutta tarjoaa onnistuessaan erinomaisia manageriaalisia vaikutusmahdollisuuksia (esim. Juholin 2002; Puohiniemi 2003; Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003; Aaltonen & Junkkari 2003; Freedman & Tregoe 2003).

Keskustelua leadership-johtamistyylistä voi sitäkin pitää eräänä kulttuurin johtamisen opin alalajina (Paarlberg & Perry 2007). Kulttuurin johtamisen teemaan liittyen, leadership-kirjallisuus tyypillisesti korostaa kommunikation merkitystä yritysorganisaatioiden johtamisen menestystekijänä (esim.

Trevelyan 2001). Johtajan ei tule rajoittaa strategista tietämystä vain organisaation ylätasolle, vaan sitä pitää levittää mahdollisimman syvälle organisaatioon. Näin organisaatioon saadaan omistamisen tunnetta, joka on tarpeellista, kun pyritään synnyttämään itseohjautumiselle ja innovatiivisuudelle ystävällistä ilmapiiriä. Mekaaniset pakottavan kontrollin tekniikat voidaan jättää taka-alalle (esim. Barlett & Ghoshal 1995). Itseohjautuvuuden ja innovatiivisuuden lisäksi leadership-tyyliin liitetään tyypillisesti myös organisaation oppimisen tukeminen ja siinä saavutettu menestys (esim. Argyris & Schön 1978). Esimerkiksi Grintin (2005) mukaan leadership-johtamista tarvitaan erityisesti sellaisissa organisaatioiden muutostilanteissa, joiden haasteet ovat uudenlaisia, ainutlaatuisia, ennenkokemattomia, eikä niiden ratkaisemiseksi voi toistaa tunnettuja reseptejä.

Ilmeisiä yhteyksiä kulttuurin johtamisen liikkeenjohto-oppiin on myös teksteissä, jotka käsittelevät ”*jaetun johtamisen*” teemaa. Jaetussa johtamisessa on kyse siitä, että perinteisten käskyttämisen, organisoimisen ja kontrollin sijaan tehdään asioita organisaatiossa yhteisiksi (Ropo ym. 2005). Johtaminen käsitetään prosessiksi, jossa vastuut jaetaan yhdessä (Sydänmaalakka 2004). Näin tehdään tilaa luovuuden, oppimisen ja yhteistyön kulttuurille (Ukkonen 1994), jonka aikaansaaminen esimerkiksi Ropon ja Eriksonin (2001) mukaan on erityisen tärkeää nimenomaan luovuutta vaativissa työympäristöissä.

Kulttuurin johtamisen liikkeenjohto-oppeja mukailleen, VARA:n erityisasi-antuntijat vakuuttavat kertomuksessaan, että heidän suosittelmansa malli olisi toimivin tapa järjestää VARA:n strategiaprosessia. Samalla erityisasi-antuntijat tulevat ilmaiseeksi, että he suosittelevat VARA:n strategiaprosessiin ”*merkitysten johtamiseen*” (Smircich & Morgan 1982) perustuvia toimintatapoja. Esimerkiksi Grey (2005) ja Willmott (1993) nimittäin toteavat, että vaikka kaikissa kulttuurin johtamisen diskursseissa aina puhutaan ihmisten autonomian edistämisestä ja ihmisten vapauttamisesta, niissä kuitenkin samalla aivan avoimesti ja hyvin ristiriitaisesti painotetaan, että kulttuurin johtaminen toimii, koska sen avulla pystytään vaikuttamaan ihmisten autonomiaan. Kun tällaista vaikuttamisen muotoa määritellään valtateoreettisesta näkökulmasta, puhutaan ”*merkitysvallasta*” (Hardy & Redivo 1994) ja ”*merkitysten johtamisesta*” (Smircich & Morgan 1982). ”*Merkitysvallassahan*” on kysymys vaikuttamisen muodosta, joka hyödyntää yhteisöjen kulttuurisia elementtejä niin, että ihmiset eivät edes huomaa tulevansa johdetuiksi (esim. Lukes 1974, ks. luku 2.2).

Edellä huomautin, että VARA:n *liiketoimintajohdon* tavoitekokouksiin perustuva versio ja *laskenta-asiantuntijoiden* mittaristo-ohjaukseen perustuva versio vahvistaisivat kumpikin toteutuessaan suosittelevan toimijaryhmän omaa toimivaltaa strategiaprosessissa. Sama pätee analyysini mukaan myös *erityisasiantuntijoiden* preferoimaan malliin. *Eriyisasiantuntijoiden* haastattelulausunnot ehdottavat, että VARA:n operatiivisten osastojen tulisi voida käsitellä suunnittelutyössään huomattavasti laajemmin ja kärsivällisemmin koko konsernia koskevia strategisia kysymyksiä. Lisäksi *erityisasiantuntijoiden* kertomus antaa ymmärtää, että tästä toimintamallista väistämättä johtuva yksityiskohtaisen tavoiteasetannan väheneminen ei haittaa: strategian toteutumisesta kun huolehtii strategiaa koskevien abstraktien keskustelujen pohjastama itseohjautumisilmiö. On selvää, että tällainen kontrollivapaaseen itseohjautuvuuteen perustuva malli vahvistaisi *erityisasiantuntijoiden* ryhmän toimivaltaa päättää itsenäisesti siitä, miten he omilla työtehtävissään konserninsa strategiaa toteuttavat (samassa suhteessa malli tietenkin edistäisi myös muiden VARA:n organisaation operatiivisten osastojen toimivaltaa omiin asioihinsa). Ja entä *erityisasiantuntijoiden* ajatukset strategiaprosessin osallistujavalinnoista? Niiden mukanaan *konsernin johtoryhmän* ja naapuriosastojen edustajien olisi ehkä parasta pysyä poissa *erityisasiantuntijoiden* omaa työtä koskevista tavoitekokouksista. Tämä uudistus tarkoittaisi sitä, että *erityisasiantuntijoiden* toimivalta omaa työtään koskevassa strategiaprosessissa vahvistuisi entisestään: Kukaan VARA:n ulkopuolinen ei enää pääsisi strategiaprosessin myötä seuraamaan miten *erityisasiantuntijat* hoitavat omaa tehtäväkenttäänsä koskevia kysymyksiä.

Mitä sen sijaan tulee VARA:n konsernistrategisen päätöksenteon osallistumisvalintoihin, on *erityisasiantuntijoille* lausuntojensa perusteella tärkeää, että prosessiin pitää kutsua huomattavasti enemmän väkeä. Näin VARA:n *erityisasiantuntijoiden* kertomus vaatii VARA:n *johtoryhmän* konsernistrategiaa koskevan yksinvallan kumoamista. Lisäksi VARA:n konsernistrategista päätöksentekoa tulisi *erityisasiantuntijoiden* mukaan systematisoida ja kurinalaistaa analyttisemmäksi.

Suositteliemiensa osallistujavalintojen ja työskentelykäytänteiden myötä VARA:n *erityisasiantuntijoiden* ”arvolähtöinen” strategiaprosessi osoittautuu huomattavan tarkaksi vastakappaleeksi *liiketoimintajohdon* ja *laskenta-asiantuntijoiden* ylhäältä alas johtamiseen perustuville malleille. Niinpä VARA:n *erityisasiantuntijoiden* preferoimasta strategiaprosessin versiosta voi todellakin osuvasti puhua alhaalta ylös johtamisena. Malli tarjoaisi lois-

tavat mahdollisuudet tuottaa VARA:n virallista strategiaa kritisoivaa vaihtoehtoista strategiapuhetta sekä osastojen omia tehtäväkenttiä koskevista operatiivisista suunnittelukokouksista että aivan ylätasolla, konserniasioita käsittelevissä strategiatyön tilaisuuksissa.

Mitä muuta tutkimukseni empiirinen aineisto sanoo tällaisen vastakainasettelun olemassaolosta VARA:ssa? *Liiketoimintajohdon ja laskenta-asiantuntijoiden* kertomukset strategiaprosessista ja sen strategiatyökaluista eivät peittele, että näillä molemmilla VARA:n akuuttia muutoshanketta tukevilla toimijaryhmillä on hyvin vahvoja epäluuloja *erityisasiantuntijoiden* suosittelemaa strategiaprosessia kohtaan. *Liiketoimintajohto* ja *laskenta-asiantuntijat* selittävät konsernin lähihistoriassa kokeillun Balanced Scorecard työkalusovelluksen osoittaneen, että ”arvolähtöiset” työtavat ovat kerta kaikkiaan tehottomia toteutettaessa VARA:n strategisia tavoitteita. Lisäksi VARA:n *liiketoimintajohdon* ja *laskenta-asiantuntijoiden* kertomukset antavat ymmärtää, että tällaisten käytänteiden suosimisessa onkin itse asiassa kysymys jostain aivan muusta, kuin pyrkimyksestä toteuttaa VARA:n strategiaa. Molempien toimijaryhmien kertomukset vihjaavat, että strategiaprosessissa käytävien keskustelujen abstrahoiminen itseohjautumisen nimissä on todellisuudessa organisaation keino välttää systemaattisemman ja kokreettisemmän tavoitetyöskentelyn tuottamaa aitoa kontrollia. Tapahtui se sitten interaktiivisilla tavoitekokouksilla, kuten *liiketoimintajohto* haluaa tai diagnostista mittaristoa painottaen, kuten *laskenta-asiantuntijat* suosittelevat. VARA:n *liiketoimintajohto* puhuu kertomuksessaan tästä kontrollin pakoilun ilmiöstä käyttäen varsin vähän tulkinnanvaraa jättävää termiä: ”luikertelu vastuista”.

Pfefferin (1981) mukaan organisaatiopoliittinen vaikuttaminen tyypillisesti piilotetaan niin, että toiminnan organisaatiopoliittinen motiivi salataan ja tämän todellisen motiivin sijaan toiminnalle esitetään jokin toinen hyväksyttävämpi motiivi (myös Allen ym. 1979; Fischer 2004). Tällä tavalla organisaatiopoliittikka jää tunnistumatta omaksi itsekseen ja tunnistuu joksikin muuksi legitimimmäksi toiminnaksi (Bourdieu 1991). VARA:n *liiketoimintajohdon* ja *laskenta-asiantuntijoiden* lausuntojen näkökulmasta katsottuna *erityisasiantuntijoiden* suosimaan strategiaprosessiin liittyy juuri tällaista piilotettua organisaatiopoliittikkaa. Valtateoreettisesti ilmaistuna kyse on siitä, että *erityisasiantuntijat* uskottelevat tavoittelevansa ehdottamallaan strategiaprosessin käytänteillä VARA:n virallista strategiaa toteuttavaa ”merkitysvaltaa” (Hardy & Redivo 1994), mutta itse asiassa tavoittelevatkin omaa toimivaltaansa edistävää ”prosessivaltaa” (Hardy &

Redivo 1994). ”*Prosessivallan*” käsittehen viittaa konkreettisten toimintatapojen ja käsittelytapojen tuottamiin valta-asetelmavaikutuksiin päätöksenteon prosesseissa (ks.luku 2.2).

Tässä yhteydessä on syytä palauttaa mieleen mitä *vakuutusasiantuntijat* ja *IT-asiantuntijat* sanoivat VARA:n yleistilanteesta. Nämä molemmat *erityisasiantuntijaryhmät* ilmaisivat suhtautuvansa konsernin akuuttiin strategiseen muutoshankkeeseen epäilyksellä (ks. luvut 4.4 ja 4.5). *Vakuutusasiantuntijoiden* varauksellinen suhtautuminen on organisaatiopoliittisesti johdonmukainen, sillä VARA:n muutoshanke uhkaa toteutuessaan heikentää ryhmän toimivaltaa vakuutusliiketoiminnan johtamisessa (ks. luku 4.7). *IT-asiantuntijoiden* kielteinen asenne VARA:n muutoshanketta kohtaan taas tulkintani mukaan johtuu lähinnä toimijaryhmän kohtuuttomiksi kokemista muutospainesta (ks. luku 4.7). Tämän perusteella molemmilla VARA:n erityisasiantuntijaryhmillä näyttää siis olevan organisaatiopolittisia motiiveja vastustella konserninsa akuutin strategisen muutoshankkeen toteutumista.

Niinpä VARA:n muutoshanketta tukevien *liiketoimintajohdon* ja *laskenta-asiantuntijoiden* ilmaisemia epäluuloja ”arvolähtöisen” strategiatyön käytänteitä kohtaan ei voi pitää tuulesta temmattuina vainoharhoina. VARA:n organisaatiopoliittisesti jännitteisessä muutostilanteessa on sen sijaan ymmärrettävää ja johdonmukaista, että kaikki ylimmän johdon ohjaksia väljentävät strategiaprosessin toimintatavat näyttäytyvät VARA:n muutoshanketta tukeville johtajaryhmille potentiaalisina muutosvastarinnan työvälineinä.

Oma sijoitustoiminta

Tarkastellaan vielä tämän luvun loppuksi *oman sijoitustoiminnan* ryhmän kertomusta strategiaprosessista ja strategiatyökaluista. Kertomus suhtautuu aiheeseensa kovin välinpitämättömästi. Välinpitämätön ja strategista suunnittelutyötä välttelevä suhtautumistapa on tulkintani mukaan johdonmukainen, kun ottaa huomioon ryhmän ilmeisen organisaatiopoliittisen tavoitteen VARA:n muutosprosessissa: Vaikutusvaltansa vahvistamisen sijaan *oman sijoitustoiminnan* ryhmä näyttää haluavan vain vaalia perinteistä autonomista erillisasemaansa muun VARA:n vakuutusliiketoimintaorganisaation kyljessä (ks. luvut 4.6 ja 4.7).

Oman sijoitustoiminnan ryhmäkin kuitenkin perustelee suosimaansa minimalistista strategiaprosessin mallia liiketaloudellisin ja liikkeenjohdoli-

sin perustein. Ryhmä toteaa liike-elämän muuttuneen niin nopeatempoiseksi, että perinteinen strateginen suunnittelu on käynyt tarpeettomaksi ja suorastaan haitalliseksi. Tässä *oman sijoitustoiminnan* ryhmä toimii täsmälleen samoin kuin kaikki muutkin VARA:n johtajiston ja avainasiantuntijoiden tehtäväperusteiset toimijaryhmät: Se, kuten myös *liiketoimintajohto*, *laskenta-asiantuntijat* ja *erityisasiantuntijat*, legitimoii suositteliemiensa strategiaprosessin versioita ylistäen niiden tehoa kilpailuetuja tuottavassa strategisessa johtamisessa.

Tutkimukseni kaikkien toimijaryhmäkertomusten asetelma havainnollistaakin ilmiötä, jota Sarah Kaplan (2008) kutsuu termillä ”*kehystämiskilpailu*” (*engl. framing contest*). Toimijaryhmät käyvät tätä kilpailua suosittelemalla mieleisiään strategiaprosessin käytänteitä mahdollisimman houkuttelevilla liikkeenjohdollisilla ja liiketaloudellisilla perusteilla. Näin VARA:n toimijaryhmät tähtäävät siihen, että toteutuva strategiaprosessi sisältäisi maksimimäärän itse ehdottamiaan ja omaksi edukseen olevia strategiatyökaluja.

Taulukko 2:

Näkemykset VARA:n yleisilanteesta ja sopivimmasta strategiaproessin mallista

Muutoshankkeen tukijat	Muutoshankkeen epäilijät	Välinpitämättömät
<p>Jbhtoryhmä, Laskenta-asiantuntijat, Vakuutusmyynti ja korvaus- toiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aikaisemmin konsernia on johdettu löperösti ja sen toimintakulttuuri on ollut leväperäistä • Nykyinen konsernistrategia on ainoa mahdollisuutemme, ja sen sisältämä muutos on saatava aikaan vauhdilla • Muuten konsernin taival itsenäisenä pörssiyrityksenä on pian lopussa 	<p>Vakuutusasiantuntijat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uuteen konsernistrategiaan liittyy useita ongelmia/riskejä, jotka realisoituksessaan tuottavat entistä pahempia vaikeuksia • Js muututaankin, pitäisi edetä hitaasti <p>IT-asiantuntijat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muutoshankkeen tavoitteet ja keinot ovat epäselvät ja muutosprosessi huonosti organisoitu • Js muututaankin, pitäisi edetä hitaasti 	<p>Oma sijoitustoiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konsernistrategia ja sen käynnistämä muutosohjelma koskettaa lähinnä muuta organisaatiota • Strategiaa ei ole kritisoitavaa, kunhan toimijaryhmämme autonomia ja resurssit säilytetään
<p>Jbhtoryhmä, Vakuutusmyynti ja korvaus- toiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interaktiivisiin tavoitekoukuksiin perustuva ylhäältä alas-strategiaprosessi <p>Laskenta-asiantuntijat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Itseohjaavaan mittaristoon perustuva ylhäältä alas-strategiaprosessi 	<p>Vakuutusasiantuntijat, IT-asiantuntijat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arvolähtöiseen itseohjautuvuuteen perustuva alhaalta ylös-strategiaprosessi 	<p>Oma sijoitustoiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimimäärä yhteisiä strategiatyön käytänteitä

6. Konsernissa toteutettu strategia-prosessi

- Mitkä ovat ne johtajiston ja avainasiantuntijoiden tehtäväperusteiset toimijaryhmät, joiden näkemyksiä ja intressejä VARA:n toteutuneet strategiatyökalut ajavat?
- Miten tämä tapahtuu?

6.1 Luvun lähtökohdat ja tavoitteet

Havaintojeni perusteella VARA-konsernin *johtoryhmä*, toimitusjohtaja etunenässä, suhtautuu hyvin huolellisesti strategiatyökalujen valintaa ja räätälöintiä koskeviin asioihin. Apunaan tässä VARA:n *johtoryhmällä*, ja sen toimitusjohtajalla, on strategiaprosessin järjestelyitä hoitava *laskenta-asiantuntijoiden* ryhmä (ns. yrityssuunnittelutoiminto).

VARA:ssa toteutettu strategiaprosessi muistuttaakin hyvin paljon *konsernin johtoryhmän* sekä muun *liiketoimintajohdon* haastattelulausuntojen viestimää ihannekuvaa parhaiten tilanteeseen soveltuvasta mallista. Luonnehdin edellä tuota VARA:n *johtoryhmän* suosimaa strategiaprosessin ihannemallia termeillä ”*kontrollidiskurssi*” (Watson 2001:114), interaktiivinen management-tyyli, ylhäältä alas johtaminen ja ”*pragmatismidiskurssi*” (Suominen 2009). Lisäksi totesin, että kyseinen versio tukee *johtoryhmän* omaa toimivaltaa strategiaprosessissa. Malli on *johtoryhmälle* ymmärrettävästi edullinen, kun se pyrkii varmistamaan, että VARA:ssa käynnissä olevan strategisen muutoshankkeen tavoitteista tehdään todellisuutta. (ks. luvut 5.1 ja 5.5)

VARA:n toteutuneessa strategiaprosessissa on kuitenkin myös sellaisia elementtejä, jotka eivät näytä istuvan *johtoryhmän* ihanteeseen. Toteutuneessa strategiaprosessissa on käytänteitä, jotka liittyvät pikemminkin VARA:n *erityisasiantuntijoiden* suositteluun strategiaprosessin versioon. Kuvasin edellä *erityisasiantuntijoiden* ihannemallia termeillä ”*valtuuttamisen, kykyjen kehittämisen ja kasvun diskurssi*” (Watson 1994:114), leadership-tyyli, alhaalta ylös johtaminen ja ”*humanismidiskurssi*” (Suominen 2009). Tulkintani mukaan *erityisasiantuntijoiden* suosiman version käytänteet vahvistaisivat oleellisesti *erityisasiantuntijoiden* omaa toimivaltaa VARA:n strategiaprosessissa. Tätä kautta malli tarjoaisi VARA:n akuut-

tiin muutoshankkeeseen negatiivisesti suhtautuville *erityisasiantuntijoille* mahdollisuuksia kritisoida muutoshankkeen tavoitteita ja työskennellä niiden toteutumista vastaan. (ks. luvut 5.3 ja 5.5)

Courpasson (2000) kutsuu nykyaikaisia yritysorganisaatioita ”*pehmeiksi byrokraatioiksi*”. Tällä hän tarkoittaa sitä, että yritysten osallistavilta ja demokraattisilta vaikuttavat toimintatavat on tyypillisesti räätälöity niin, että ne ovat pohjimmiltaan hierarkkisten auktoriteettien byrokraattisessa hyötykäytössä. Nämä käytänteet saavat Courpasson’n (2000) mukaan aikaiseksi tilanteen, jossa johto hallitsee ikään kuin ei muka hallitsisi. Courpasson’n (2000) lisäksi myös muu valtateoreettinen kirjallisuus tunnustaa varsin yksimielisesti hierarkian auktorisoimien johtotahojen etulyöntiasemat hienovaraiseen vallankäyttöön johtavissa järjestelyissä. Eräät kirjoittajat puhuvat tässä yhteydessä johdon etuja ajavasta ”*myönteisestä kontrollista*” (esim. Perrow 1979; Deetz 1992).

Tämän luvun tavoitteena on tunnistaa ja analysoida Courpasson’n (2000) ”*pehmeä byrokraatia*”-ajattelun viitekehyksessä nimenomaan sellaisia VARA:n strategiaprozessissa toteutuvia strategiatyökaluja, jotka eivät näytä istuvan *johtoryhmän* systemaattiseen ylhäältä alas-ihannemalliin. Niinpä tätä lukua koskevat tutkimuskysymykset täsmentyvät seuraavanlaisiksi:

- Ajavatko kaikki VARA:n toteutuneet strategiatyökaluversiot nimenomaan *konsernin johtoryhmän* intressejä?
- Myös ne, jotka pinnalta katsoen vaikuttavat objektiivisilta, demokraattisilta tai *erityisasiantuntijoiden* oppositiokoalition etuja ajavilta strategiatyökalusovelluksilta?
- **Miten tämä tapahtuu?**

6.2 Arvojen johtamisen työprosessi

Strategiaprozessin työvaiheeksi mielletty käytäntö, jossa määritellään organisaation arvoja, on 2000-luvulle tultaessa suorastaan pyyhkäissyt yli maailman (Lencioni 2002; Grey 2005). Niinpä nykyään, ainakin länsimaissa, yritysten lisäksi myös julkisilla organisaatioilla on tyypillisesti esittää itse määrittelmänsä arvot.

Myös kohdeyrityksessäni VARA:ssa on järjestetty arvojen johtamisen työprosessi vallitsevan konsernijohdon hallintokaudella. VARA:n *johtoryhmä* näyttää kuitenkin suhtautuvan omassa yrityksessään toteutettuun arvojen määrittelytyöhön varsin etäisesti. *Johtoryhmän* edustajat eivät nimittäin puhuneet arvojen johtamisesta yhtään mitään, kun haastattelin toimijaryhmää strategiaprosessista ja strategiatyökaluista. Myöskään *laskenta-asiantuntijat*, joilla on VARA:ssa järjestelyvastuunsa tuottamaa vaikutusvaltaa strategiaprosessin käytänteisiin, eivät haastatteluissa puhuneet arvojen johtamisen käytänteistä.

VARA:n strategiaprosessin käytänteitä dominoivien johtajistoryhmien asenne arvojen johtamiseen ei ole poikkeuksellinen. Sitä miten arvojansa määrittelevät yritysorganisaatiot itse toimintaan tyypillisesti suhtautuvat kuvaa se, että esimerkiksi Kauppisen (2002) mukaan kahdensadan tutkitun suomalaisyrityksen otoksesta 88 prosenttia oli määritellyt arvonsa. Kuitenkin näistä yrityksistä vain kuudessa prosentissa arvioitiin, että määritetyt arvoja jotenkin hyödynnetään käytännön johtamisessa (Kauppinen 2002).

Useiden arvojen johtamisen vaikutuksia tarkastelevien tutkimusten evidenssi on jo pitkään osoittanut, että mahdollisuudet ovat parhaimmillaankin hyvin rajalliset, mitä tulee organisaatioiden ohjaamiseen niiden arvoja manipuloimalla. Tämän arvojen johtamiseen kriittisesti suhtautuvan tutkimuskirjallisuuden mukaan on tehtävä selvä ero organisaatioiden itse määrittämien virallisten arvojen ja organisaatiossa harjoitettujen aktuaalien arvojen välillä, joilla kiistatta on merkittäviä käyttäytymistä ohjaavia vaikutuksia. Näyttää olevan hyvin vaikeaa, monissa tapauksissa täysin mahdotonta, toteuttaa sellainen työprosessi, joka tuottaisi organisaatiolle uudenlaisia aktuaaleja arvoja (Smircich 1983; Kanungo & Conger 1993; Morgan 1997; Paarlberg & Perry 2007).

Lisäksi joukko tutkimuksia viittaa siihen, että arvojen johtamisen ideaan liittyvät *valtuuttamisohjelmat* (engl. *empowerment programs*) ja niiden itseohjautumiskäytänteet tuottavat pettymyksiä ohjelmiin kohdistetuissa liikejohdollisissa odotuksissa (Bernstein 1992; Brown 1992; Eccles 1993; Eccles & Nohria 1993; Watson 1994; Hardy & Leiba-O'Sullivan 1998; ks. myös luku 2.4). VARA:n *liiketoimintajohdon* ja *laskenta-asiantuntijoiden* kertomukset ehdottivatkin edellä, että organisaation ”arvolähtöiseen” itseohjautuvuuteen tähtäävän strategiatyön suosimisessa on itse asiassa kyse legitimeihin johtamispuheisiin verhotusta organisaatiopoliitikasta, jonka

varsinaisena tavoitteena on välttyä konkreettiselta päätöksenteon ja suoritusseurannan kontrollilta (ks. luvut 5.1 ja 5.2).

Eikö VARA:n johdosta saa irti mitään tuskin vuosi sitten järjestetystä arvojen määrittelytyöstä? Suoraan asiasta kysyttäessä eräs johtaja sentään toteaa lakonisesti: ”viime vuonna konsernityöryhmä määritteli meidän arvot. Mukana oli edustusta henkilöstöä myöten. Kyseessä ei kuitenkaan ollut mikään kovin raskas prosessi.” Sitten tämä sama *laskenta-asiantuntijoiden* toimijaryhmään kuuluva johtaja jatkaa kuin ohimennen: ”Arvoprosessi toteutettiin henkilöstöhallinnon johdolla. En yhtään tiedä mitä siellä touhuttiin.”

Laskenta-asiantuntijan lausunto ilmentää melkoista välinpitämättömyyttä VARA:ssa toteutettua arvojen johtamisen työprosessia kohtaan. Mikään *laskenta-asiantuntijan* lausunnossa – tai siinä miten se sanottiin – ei kieli halusta havitella arvokäytänteiden järjestelyvastuuta henkilöstöhallinnolta. Mainittua *laskenta-asiantuntijaa* ei näytä kiinnostavan myöskään se, millaisia tuloksia VARA:n arvojen johtamisen prosessi tuotti tai tulee jatkossa tuottamaan. Lausuntonsa perusteella *laskenta-asiantuntija* näyttää nimitään olevan täysin tyytyväinen tilanteeseen, jossa VARA:n henkilöstöhallinto vastaa arvojen johtamisen käytänteistä myös jatkossa. Hän vaikuttaa tyytyväiseltä tilanteeseen, vaikka toisessa yhteydessä painotti konsernin aikaisemman Balanced Scorecard-johtamisjärjestelmäsovelituksen epäonnistuneen surkeasti nimenomaan siitä syystä, että prosessin järjestelyvastuu oli annettu käytännön liikkeenjohtoon vihkiytymättömälle henkilöstöhallinnolle (ks. luku 5.2).

Laskenta-asiantuntijan edellinen lausunto vahvistaa tulkintaani, jonka mukaan VARA:n strategiaproessin käytänteistä päättävät johtajatahot eivät miellä arvojen määrittelytyön virallisilla tuloksilla olevan reaalista merkitystä organisaationsa strategisessa päätöksenteossa ja johtamisessa. Miksi VARA:n konsernijohto kuitenkin järjestää henkilöstöä osallistavan arvojen johtamisen työprosessin, joka jää muuhun strategiaproessiin verrattuna irralliseksi? Vastaan kysymykseen organisaatiopoliittisesta näkökulmasta.

Analyysi

VARA:n *johtoryhmän* ratkaisua järjestää henkilöstöä osallistavaa arvojen määrittelytyötä voi ensinnäkin selittää organisaatiopoliittisesti ”*merkitysten johtamisen*” näkökulmasta (esim. Smircich & Morgan 1982). Tästä nä-

kökulmasta VARA:n arvojen johtamisen prosessi näyttäytyy yhtenä konsernijohtoon kanavana manipuloida organisaation arvoja ja toistella henkilöstölle vallitsevaa konsernistrategiaa legitimoivia viestejä.

Juha Siltala (2004) sen sijaan ehdottaa, että ehkä nykyajan osallistavien kokoustekniikoiden organisaatiopoliittisena tehtävänä on väsyttää ja kynnistyttää henkilöstöä luovuttamaan aivan kaikki johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvä toimivalta hierarkian auktorisoimalle johdolle. Siltala (2004) perustaa radikaalin tulkintansa havaintoon, että henkilöstö joutuu tällaisilla yhteistyöfoorumeilla, niillä toisteltujen strategiapuheiden päinvastaisista lupauksista huolimatta, kerran toisensa jälkeen karvaasti pettymään reaalisiin mahdollisuuksiinsa vaikuttaa. Samanlaisessa yhteydessä VARA:n *johtoryhmään* kuuluva *liiketoimintajohtoon* edustaja käytti strategiaprosessia koskevissa lausunnoissaan termiä ”näennäiskeskustelu” (ks. luku 5.1).

Siltalan (2004) ja VARA:n *liiketoimintajohtoon* toimijan esittämä ajatus strategiaprosesseissa järjestettävästä ”näennäiskeskustelusta” liittyy kiinteästi Courpasson’ (2000) käsitykseen moderneista yritysorganisaatioista. Courpassonhan (2000) puhuu ”*pehmeistä byrokraatioista*”, joiden pinnalta katsoen demokraattiset toimintatavat ovat kuitenkin todellisuudessa formaalien auktoriteettien byrokraattisessa hyötykäytössä. Siltalan (2004) tulkinnan mukaan hierarkkinen valta piiloutuu nykyorganisaatioiden ”*pehmeisiin byrokraatioihin*” järjestämällä strategiaprosesseissa näennäisesti tärkeitä, mutta varsinaisen relevantin päätöksenteon kannalta merkityksettä joutuu passiivoitumaan pyrkimyksissään vaikuttaa. Jatkan Siltalan (2004) ajattelua suuntaan, joka paljastaa lisää pelkästään näennäisesti merkittävien strategiatyöfoorumien hierarkkisen vallankäytön potentiaaleja. Analyysini tavoitteena on ymmärtää VARA:n arvojen johtamisen työprosessin organisaatiopoliittista merkitystä strategiaprosessin foorumien osallistujavalintoja manipuloivassa ”*prosessivallassa*” (Hardy & Redivo 1994).

Ehdotan, että ennen kuin VARA:n organisaatio ehkä lopullisesti petty ja kynnistyy arvoihin liittyvän päätöksenteon merkityksettömyyteen (Siltala 2004), on mainitussa osallistavassa työprosessissa, VARA:n konsernijohtoon näkökulmasta katsottuna, potentiaalia helpottaa painetta laajentaa varsinaisen konsernistrategisen päätöksenteon osallistumisoikeutta. Eräänlaista kaupankäyntianalogiaa hyödyntäen ajatukseni voi ilmaista seu-

raavasti: osallistumisoikeus näennäisesti merkittävään, mutta strategisen päätöksenteon ja muun strategiaprosessin kannalta tosiasiaa merkityksellömmään arvojen johtamisen työprosessiin on konsernijohdolle ihanteellinen vaihtokauppatavara, jonka luovuttamisesta on hyötyä varsinaista konsernistrategista päätöksentekoa koskevan monopoliaseman legitimoitumiseksi. Täytyy nimittäin muistaa, että erittäin vaikutusvaltainen kokoelma legitiimejä johtamisen diskursseja, eli koko niin sanottu kulttuurin johtamisen liikkeenjohto-oppi, on kolmekymmentä vuotta vakuuttanut – ja vakuuttaa yhä – että osallistuessaan arvojen määrittelyprosessiin, organisaation toimijat pääsevät mukaan päättämään firmansa johtamisen ehdottomista ydinasioista (Watson 2001; Grey 2005).

Etenkin sellainen arvojen johtamista käsittelevä nykykirjallisuus, jota voi luonnehtia konsulttikirjallisuudeksi tai lentokenttäkirjallisuudeksi, suhtautuu tosiaan yhä 2000-luvulla varsin kritiikkittömästi 1980-luvulla julkaistujen menestysteosten lupauksiin kulttuurin ja sen arvojen johtamisen potentiaaleista. Tämä hyvin näkyvyyttä saava johtamiskirjallisuuden lajityyppi lähtee yhä Petersin ja Watermanin (1982) ”*In Search of Excellence*” teoksen klassista esimerkkiä seuraten siitä, että organisaation yhteisiä arvoja määrittelemällä organisaatiota voidaan tehokkaasti johtaa (myös esim. Ouchi 1981; Pascale & Athos 1982; Collins & Porras 1994). Arvojen johtamista neuvova nykykirjallisuus maalaa kuvan monivaiheisesta ja perinpohjaisesta työprosessista, joka edellyttää taitavaa, sensitiivistä ja kärsivällistä toteuttamista, mutta tarjoaa onnistuessaan erinomaisia liikkeenjohdollisia vaikutusmahdollisuuksia (esim. Juholin 2002; Kauppinen 2002; Puohiniemi 2003; Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003; Aaltonen & Junkkari 2003; Freedman & Tregoe 2003). Näin tämä arvojen johtamisen liikkeenjohdollisia potentiaaleja vakuutteleva normatiivinen johtamiskirjallisuuden haara tulee tulkintani mukaan paradoksaalisesti tukeneeksi ylimmän konsernijohdon ”*prosessivaltaa*” (Hardy & Redivo 1994) strategiaprosessin osallistujavalintojen manipuloinnissa ja varsinaista konsernistrategista päätöksentekoa koskevan monopoliaseman legitimoitumisessa.

Edellisessä luvussa VARA:n *johtoryhmän* ja *laskenta-asiantuntijoiden* haastattelulausunnoista kootut kertomukset vihjasivat, että ”arvolähtöisiä” strategiatyön käytänteitä suosivat organisaation tahot tekevät toiminnallaan legitiimeihin johtamispuheisiin verhottua organisaatiopolitiikkaa (ks. luvut 5.1, 5.2 ja 5.5). Valtateoreettisin termein ilmaistuna tässä on kyse uskottelusta, että ehdotetuilla käytänteillä ollaan tavoittelemassa yhteishyödyllistä ”*merkitysvaltaa*” (Hardy & Redivo 1994), kun niillä itse asiassa

vaivihkaa pyritäänkin omaa toimivaltaa edistävään konkreettiseen ”*prosessivaltaan*” (Hardy & Redivo 1994). Ehdotettujen käytänteiden organisaatiopoliittiset syyt siis salataan ja niiden sijaan käytänteille esitetään hyväksyttävämpiä syitä (Allen ym. 1979; Pfeffer 1981; Bourdieu 1991; Fischer 2004). Ihmiset saattavat toimia näin myös tiedostamattomasti. Tämän mahdollistavat heidän toimintakenttiensä asemien ja vaatimusten tuottamat kognitiiviset struktuurit – ”*habituks*et” (Bourdieu 1991; Bourdieu & Wacquant 1995; ks. luku 2.3). Tällaisissa tapauksissa ihmiset itse uskovat suosimiaan käytänteitä legitimoiviin perusteluihin, ja käytänteiden organisaatiopoliittiset merkitykset jäävät aidosti taka-alalle.

On merkille pantavaa, että *konsernin johtoryhmä* ja *laskenta-asiantuntijat* tulevat itse toteuttaneeksi tuota samaa piilotetun organisaatiopoliittisen vallankäytön tekniikkaa, jonka käytöstä he kertomuksissaan ”arvolähtöistä” strategiaproessia suosivia organisaationsa tahoja epäilevät. Näin tapahtuu, kun nämä VARA:n strategiaproessin käytänteitä dominoivat johtajaryhmät liittävätkin konserninsa mukaan yritysmaailmassa muodikkaaksi standardikäyttäytymiseksi (Lencioni 2002; Kauppinen 2002; Grey 2005) muodostuneeseen arvojen määrittelykäytäntöön. Arvojen johtamisen sijaan VARA:n arvoprosessin todellinen organisaatiopoliittinen merkitys nimittäin tulkitantiin mukaan piilee strategiaproessin foorumien osallistujavalintoja manipuloivassa vaihtokauppalogiikassa.

Idea strategiaproessin foorumeja koskevasta vaihtokauppalogiikasta tarjoaa vastauksen myös kysymykseen siitä, miksi arvojen johtamisen työprosessin järjestelyvastuu on VARA:ssa yhä henkilöstöhallinnolla, vaikka kaikkia muita strategiaproessin foorumeita koskeva toimivalta on tältä toimijaryhmältä jo aikaa sitten istuvan konsernijohdon toimesta viety. Strategisen päätöksenteon ja -johtamisen kannalta merkityksettömänä pitämänsä arvojen johtamisen prosessin järjestelyvastuun luovuttaminen henkilöstöhallinnolle on VARA:n konsernijohdon näkökulmasta loistava ratkaisu, lepyteltäessä henkilöstöhallintoa sen toisaalla strategiaproessissa kokemien toimivaltamenedysten vuoksi.

6.3 Strategisen päätöksenteon analyysityökalu

Pian strategiaprosessia ja strategiatyökaluja koskevien haastattelujen päätyttyä VARA:n strategisen päätöksenteon huipulla otetaan käyttöön uusi analyysityökalu. Tämä ratkaisu vaikuttaa hyvin ristiriitaiselta verrattuna strategiaprosessin käytänteistä päättävän *johtoryhmän* haastattelulausuntoihin (ks. luku 5.1). Luvun 5. toimijaryhmäkertomuksessa VARA:n *johtoryhmä* nimittäin ilmaisi selkeästi, että se suhtautuu kielteisesti analyysityökalujen käyttöön konsernistrategisessa päätöksenteossa. *Johtoryhmä* korosti, että tällä strategiaprosessin ylimmällä tasolla hyödynnettävissä käytänteissä ei saa olla työn sisältöä määrittäviä ominaisuuksia. Esimerkiksi eräs toimija muotoili asian näin: ”vierastan ajatusta, että ylimmän johdon täytyisi omassa toiminnassaan noudattaa jotain mekaanista mallia ja sitoa ajattelunsa johonkin mekaaniseen malliin.”

Päätös uudesta strategiatyökalusta näyttää sen sijaan myötäilevän VARA:n akuuttiin muutoshankkeeseen negatiivisesti suhtautuvien *erityisasiantuntijoiden* kantaa asiasta. Lausunnoissaan strategiaprosessista ja strategiatyökaluista *erityisasiantuntijat* totesivat, että VARA:n konsernistrategista työtä on kehitettävä analyttisemmäksi. ”Kyseenalaistavaa analyttistä dialogia tarvittaisiin. Sellaista dialogia, joka liittyy fundamentaalisiin strategisiin riskeihin.” ”Nyt kaikki isot asiat eivät pääse ylätasolle”, kritisoivat *erityisasiantuntijat*. *Erityisasiantuntijoiden* mielestä ongelma johtuu ainakin osittain siitä, että konsernitason päätöksenteossa ei aikaisemmin käytetty minkäänlaista analyysityökalua. *Erityisasiantuntijat* mainitsivat SWOT-analyysin esimerkkinä sellaisesta työkalusta, joka sopisi käyttötarkoitukseen mainiosti. (ks. luku 5.3)

Miksi VARA:n *johtoryhmä* – ja sen toimitusjohtaja – lanseeraa analyysityökalun strategisen päätöksentekoprosessin huipulla, vaikka lausunnoissaan ihannemallista ilmaisi vierastavansa tällaista ajatusta? Onko VARA:n strategiaprosessin ylimmällä tasolla tapahtumassa jotain, mitä voi pitää myönnytyksenä *erityisasiantuntijoiden* vaatimuksille nykyistä analyttisemmistä, vallitsevaa strategiaa ja sen akuuttia muutoshanketta kyseenalaistavista toimintatavoista? Tarkastelen asiaa Courpasson'n (2000) ”*pehmeä byrokraatia*”-ajattelun organisaatiopoliittisessa viitekehyksessä. Courpassonhan (2000) ehdottaa, että yritysten objektiivisilta vaikuttavat analyysityökalusovellukset voivat tarkemmin katsottaessa kuitenkin osoittautua instrumenteiksi, jotka legitimoivat nimenomaan dominoivien johtotahojen omia näkemyksiä ja intressejä.

Analyysi

VARA:n *erityisasiantuntijoiden* toimijaryhmän suosittama SWOT on yritysten ja muiden organisaatioiden parissa jo pitkään hyödynnetty strategia-työkalu: sen elinkaaren alku sijoittuu kauas 1960-luvulle. Kyse on hyvin yksinkertaisesta mallista, joka vaatii toimiakseen vain vähän ennakkovalmisteluja, panostusta ja ajankäyttöä. SWOT-session tuotoksena syntyy luettelo analyysin kohteen sisäisistä sekä ulkoisista heikkouksista, uhkista, vahvuuksista ja mahdollisuuksista. (Johnson ym. 1989; Bartol & Martin 1991; Hill & Westbrook 1997; Pickton & Wright 1998; Lindroos & Lohivesi 2004)

SWOT:in käytön formaali idea on, että analyysin tuloksien pohjalta laaditaan strategioita ja toimintasuunnitelmia liittyen siihen, miten havaitut heikkoudet korjataan, vahvuudet käytetään hyväksi ja uhat vältetään (Johnson ym. 1989; Bartol & Martin 1991; Pickton & Wright 1998; Lindroos & Lohivesi 2004). Esimerkiksi Hill ja Westbrook (1997) kuitenkin toteavat, että työkalun looginen linkki analyysia seuraavaan suunnitteluun ja päätöksentekoon saattaa olla käyttäjäorganisaatioissa heikko, koska SWOT:in kevyt työprosessi pystyy vain pikaisesti ja pinnallisesti analysoituihin tuloksiin. Niinpä SWOT-menetelmän pääasiallisena hyötynä on Hill'n ja Westbrook'n (1997) mukaan pidettävä sitä, että toimintamalli tarjoaa yksinkertaisen ja käytännöllisesti katsoen kaikkien tunteman keinon käynnistää ryhmänä käytäviä ja väljästi rajattuja keskusteluprosesseja organisaatioissa. Oman tutkimukseni empiirinen aineisto viittaa samankaltaiseen käsitykseen SWOT-työkalusta: ”Miellän SWOT:in eräänlaiseksi kokouksen aloittavaksi verrytelyksi”, esimerkiksi eräs haastattelemani VARA:n johtajiston edustaja toteaa.

VARA:n konsernistrategiseen päätöksentekoprosessiin ei valita SWOT:ia, vaan skenaarioanalyysi. Jo 1970-luvulla yritysorganisaatioiden käytössä ollutta skenaarioanalyysia ei voi pitää oleellisesti SWOT:ia modernimpana strategiatyökaluna, mutta huomattavasti perinpohjaisempaan sitä on pidettävä. Monivaiheisena prosessina skenaarioanalyysi vaatii paljon enemmän valmistautumista, panostusta ja aikaa, kuin SWOT. Skenaarioanalyysi on itse asiassa niin perinpohjainen prosessi, että SWOT-mallia saatetaan hyödyntää skenaarioanalyysissa sen alkuvaiheen osaelementtinä, jonka tuloksia sitten muokataan yksityiskohtaisemmiksi skenaarioanalyysin edetessä (Hodginson & Wright 2002). Niinpä skenaarioanalyysin tulokset ovat selvästi SWOT:in tuottamia tuloksia jäsennellympiä (esim. Schoemaker 1991; Schoemaker 1995).

Katsaus olemassa olevaan tutkimuskirjallisuuteen viittaa siihen, että skenaarioanalyysi täyttäisi mainiosti VARA:n *erityisasiantuntijoiden* vaatimukset ominaisuuksista, jotka soveltuvat vallitsevan strategisen ajattelun ja siihen liittyvän muutoshakkeen kyseenalaistamiseen. Olemassa olevista tutkimuksista ilmenee, että skenaarioanalyysi tuottaa tulevaisuudenkuvia käyttäjäorganisaation toimintaympäristöstä. Skenaarioanalyysin katsotaan auttavan johtoa kyseenalaistamaan sen keskuudessa vallitsevia strategisia ajattelutapoja, koska skenaariot yksinkertaistavat tulevaisuutta koskevaa informaatiotulvaa hahmotettavissa ja hallittavissa olevaksi kokonaisuudeksi. (esim. Mobasheri ym. 1989; van der Heijden 1996; Schoemaker 1991, 1995; Wright & Goodwin 1999; van der Heijden ym. 2002; Grant 2003; Goodwin & Wright 2001). Eräät kirjoittajat puhuvat tässä yhteydessä ”*kognitiivisesta inertiasta*”, joka saattaa ilman skenaarioanalyysin kaltaista toimintamallia estää johtoa reagoimasta riittävän nopeasti ympäristön aiheuttamiin muutospaineisiin (esim. Barr ym. 1992; Barr & Huff 1997). Lisäksi skenaariosuunnittelutyökalun katsotaan tarjoavan käyttäjilleen yhteisen kielen ja yhteisen viitekehyksen käsitellä organisaation menestykseen vaikuttavia asioita silloinkin, kun niistä vallitsee merkittäviä erimielisyyksiä. Unohtaa ei myöskään sovi skenaarioanalyysin valmiiden tulosten tulevaisuuskäsitystä yhdenmukaistavaa vaikutusta (esim. Schoemaker 1991; Schoemaker 1995).

Onko tosiaan niin, että käyttöön otetun skenaarioanalyysin perinpohjainen prosessi toteuttaa VARA:n *erityisasiantuntijoiden* toiveet strategisen ajattelun analyttisestä kyseenalaistamisesta pinnallisempaa SWOT-prosessia paremmin? Tällaiseenhan näyttävät viittaavan työkaluja käsittelevät tutkimukset (ks. esim. Hill & Westbrook 1997; Mobasheri ym. 1989; van der Heijden 1996; Schoemaker 1991, 1995; Wright & Goodwin 1999; van der Heijden ym. 2002; Grant 2003; Goodwin & Wright 2001). Organisaatiopoliittisen analyysin perusteella oma vastaukseni on kuitenkin kieltävä. Ehdotan, että nimenomaan SWOT-mallissa olisi ”*prosessivaltaan*” (Hardy & Redivo 1994) perustuvaa potentiaalia auttaa vallitsevan strategisen ajattelun kyseenalaistumisessa, kun puhutaan *johtoryhmän* hallitsemasta konsernistrategisen päätöksenteon foorumista, VARA:n organisaatiopoliittisesti jännittyneessä muutostilanteessa.

Strategiatyökalujen osallistujavalinnoilla pystytään vaikuttamaan oleellisesti strategiatyön sisältöön ja tuloksiin (esim. Hardy & Redivo 1994). Tähän liittyen ehdotin edellä, että VARA:n näennäisesti merkityksellisiä päätöksiä tuottava arvojen määrittelyprosessi tarjoaa konsernijohdolle eräänlaista

osallistumisoikeuksien vaihtokauppatavaraa, josta on hyötyä varjeltaessa konsernijohdon monopoliasemaa varsinaisessa strategisessa päätöksentekoprosessissa (ks. luku 6.2).

Osallistujavalintojen lisäksi strategiatyöhön ja sen tuloksiin vaikuttavat asioiden käsittelytavat: strategiatyökalujen kielelliset käytänteet ja niiden muut käytänteet, jotka tuottavat tietynlaista ajattelua ja tietynlaista käyttäytymistä (Berry 1983; Moisdon 1997; Courpasson 2000; Stenfors 2007). Seuraavassa skenaariotyökalua koskevassa analyysissä illustroin tätä ilmiötä. Näytän kuinka VARA:ssa tapahtuva työkaluvalinta vaikuttaa analyysin työprosessiin ja syntyviin analyysituloksiin. Näytän myös, kuinka työkalun prosessia ja tuloksia determinoidaan VARA:ssa työkalun toteutusta muokkaavilla räätälöinneillä. Lisäksi strategiatyökalun valinnalla ja räätälöinneillä voidaan tulkintani mukaan vaikuttaa siihen, miten strategiatyökalu sijoittuu strategiaprosessissa. Tämäkin on yksi keino manipuloida sitä, millaiseksi analyysityökalun ja päätöksentekoprosessin välinen linkki lopulta muodostuu.

Kuvitellaan, että VARA:n konsernitason strategiseen päätöksentekoprosessiin otettaisiin SWOT. Millaisia olisivat tällaisen valinnan vaikutukset analyysisession sijoittumiseen strategiaprosessissa? Session luonteva sijoituspaikka olisi epäilemättä jonkin strategiaa päivittävän kokouksen käynnistysvaihe. Tämä olisi johdonmukaista, koska vain vähän ajankäyttöä vaativana kevyenä sessiona SWOT olisi luontevaa järjestää strategiakokouksen alussa ”verryttelynä”, kuten eräs VARA:n johtajiston toimija SWOT:in tyyppillistä käyttöä edellä kuvasi. Saattaisi olla jopa aivan mahdotonta suostutella VARA:n kiireisiä yritysjohtajia luovuttamaan aikaansa erilliselle SWOT-sessiolle, heidän kaikkien kokemuksesta tietäessä, että SWOT:in kevyt analyysirupeama voidaan varsin hyvin toteuttaa myös varsinaisen strategiakokouksen alkajaisiksi.

Jos SWOT siis toteutettaisiin strategiakokouksen alkajaisiksi, sen analyysiprosessi ja strategiakokouksen päätöksentekoprosessi liittyisivät analyysin toteutuspaikan myötä kiinteästi yhteen. Silloin SWOT:in väljä keskustelua käynnistävä prosessi (esim. Hill & Westbrook 1997) voisi toimia kokouksen kulkua manipuloivan ja vallitsevaa strategiaa kyseenalaistavan ”*prosessivallan*” (Hardy & Redivo 1994) välineenä. Yksittäinenkin strategiakokouksen konsensuksen haastamiseen innostuva osallistuja saisi SWOT:in avulla mahdollisuuden oponoivien ajatustensa ”*instrumentaaliseen legitimointiin*” (Courpasson 2000), mikä perustuu eräänlaiseen illuusion siitä, että

objektiiviseksi mielletty strategiatyökalu ja sen puitteissa harjoitettu yhteistyö muka tuottaa esille nousevat ideat.

Oleellista ei itse asiassa ole syntyisivätkö SWOT-session aikaansaamat kyseenalaistukset organisaatiopoliittisen vaikuttamisen vai rationaalisen yhteistyön tuloksina. Oleellista sen sijaan on, että jos analyysisessio järjestettäisiin konsernistrategisia päätöksiä tekevän kokouksen sisällä, voisi session avaamalla keskustelulla olla peruuttamattomia vaikutuksia kokouksen kulkuun ja jopa sen lopputuloksiin. Strategiakokouksen sisälle sijoitetun SWOT-session tuottamat ideat voisivat formalisoitua strategiatyössä vakavasti otettaviksi kokousteemoiksi eräänlaisina viime hetken yllätyksinä, eikä niiden täydellinen torjuminen olisi tiukan kokousaikataulun puitteissa helppoa.

Entä jos SWOT:in työprosessi toteutettaisiin keveydestään huolimatta erillään: järjestettäisiin varsinaisen strategiakokouksen ulkopuolella? Menettäisikö työkalu vallitsevaa strategista ajattelua kyseenalaistavan tehonsa, kun sen keskustelua käynnistävä analyysiprosessi ei olisi aiheuttamassa yllätyksiä strategiakokouksen sisällä? Tulkintani mukaan näin ei välttämättä tapahtuisi. SWOT:in työprosessin lisäksi myös sen valmiista analyysituloksista voi nimittäin löytää keskustelua avaavia vaikutuksia. Tämä johtuu siitä, että SWOT:in epämääräiset analyysitulokset tarjoavat valmiiden vastauksien sijaan pikemminkin uusia kysymyksiä (esim. Hill & Westbrook 1997). Niinpä SWOT:in tuloksissa – olivatpa ne sisällöltään millaisia tahansa – olisi keskustelua käynnistävää potentiaalia, kun niitä esiteltäisiin ja käsiteltäisiin VARA:n konsernistrategisia päätöksiä tekevässä kokouksessa. Esimerkiksi Stenfors (2007) epäilemättä tässä yhteydessä kutsuisi SWOT-mallia asioiden luovaa pallottelua aikaansaavaksi ”*strategialeluksi*” (engl. *strategy toy*).

Erityisasiantuntijoiden ehdottaman SWOT:in sijaan VARA:ssa otetaan kuitenkin käyttöön monivaiheinen ja runsaasti aikaa vievä skenaarioanalyysi, jota ei tietenkään voi edes ajatella toteutettavaksi jonkin strategiakokouksen alkuvaiheen ”lämmittelyinä”. Tulkintani mukaan tämä VARA:ssa tapahtunut työkaluvalinta varmistaa, että työkalun analyysiprosessin ja varsinaisen strategisen päätöksentekoprosessin välisessä suhteessa on etäisyyttä. Tämä tarkoittaa johdon näkökulmasta katsottuna kontrolloitavuutta. Perinpohjaisen skenaarioanalyysin jurnuttaessa päiväkausia eteenpäin, on omaa linjaansa puolustavalla ylimmällä johdolla hyvin aikaa reagoida huolellisesti valmistelluilla korjausliikkeillä, mikäli analyysiprosessi näyttää

vievän johdon kannalta väärille urille. Tarvittaessa perinpohjainen analyysiprosessi voidaan ylimmän johdon päätöksellä jopa keskeyttää, jos sellainen ratkaisu näyttää välttämättömältä (vrt. Hodginson & Wright 2002).

Entä millaisia ovat skenaarioanalyysin tulokset, kun niitä vertaa SWOT:in tuloksiin? Skenaarioanalyysin perinpohjaisen prosessin tulokset ovat huomattavasti SWOT:in epämääräisiä tuloksia jäsennellympiä: ne tarjoavat varsin yksityiskohtaisia vastauksia organisaatiota odottavasta tulevaisuudesta (esim. Schoemaker 1991, Schoemaker 1995). Niinpä skenaarioanalyysin tuloksia, päinvastoin kuin SWOT:in tuloksia, voi luonnehtia keskustelua sulkeviksi. Tällä tarkoitan sitä, että skenaarioanalyysin yksityiskohtaisten tulosten avulla on mahdollista perustella asioita varsin vastaansanomattomasti. Tästäkin syystä skenaarioanalyysin toteutuksessa ollaan VARA:ssa huolellisia. Kyse ei ole vain strategiaa kyseenalaistavien analyysitulosten estämisestä, vaan myös strategiaa tukevien analyysitulosten tuottamisesta ja optimoisimisesta. ”Tässä tarvitaan dialogin johtamista”, kuten eräs skenaarioanalyysin järjestelyistä vastaava johtaja asian ilmaisee.

Skenaarioanalyysiprosessin ”dialogin johtaminen” tarkoittaa muun muassa sitä, että prosessi aloitetaan VARA:ssa työskentelemällä hajautetusti. Toimitaan niin, että työprosessin toteutuksesta vastaava johtaja ja ulkopuolinen konsultti haastattelevat mukaan kutsuttuja johtoryhmän edustajia ja valikoituja asiantuntijavieraita kahdenkeskisesti. Näillä haastatteluilla kerätty informaatio on skenaarioanalyysistä vastaavan johtajan käytettävissä, kun hän laatii yksin alustavan version skenaariosuunnittelun tuloksista. ”Näin toimien vältettiin onnistuneesti alkuvaiheen kiistely ja riitely, jossa erilaiset porukat vain olisivat pyrkineet ajamaan omia agendojaan”, skenaarioanalyysistä vastannut johtaja jälkikäteen muistelee. ”Koko prosessi saatiin toteutettua varsin hyvässä yhteistyöhengessä ja ilman repiviä riitoja.” Asiaa auttaa, että yhteiskäsittelyitä järjestetään tyypillistä vähemmän: ”Skenaarioanalyysi toteutettiin niin sanotusti kevyen kaavan mukaan”, prosessista vastannut johtaja määrittelee.

Hodgkinson ja Wright (2002) kuvaavat tutkimuksessaan, kuinka kohdeyrityksensä toimitusjohtaja alkaa itse tilaamassaan skenaarioanalyysissa häiriköidä ja sanoutuu lopulta irti prosessista, kun huomaa ulkopuolisten konsulttien käsiin annetun analyysin epäonnistuvan omasta mielestään (ks. luku 2.4). Hodginsonin ja Wright'n (2002) rationaaliseen organisaatiokäsitykseen perustuvan tulkinnan mukaan tapahtunutta selittää se, että tulevaisuutta koskeva epävarmuus oli käynyt analyysiprosessissa yksinkertaisesti

sietämättömäksi. Oman organisaatiopoliittiseen näkökulmaan perustuvan tulkintani mukaan VARA:n toimitusjohtaja saattaa sen sijaan todeta, että skenaarioanalyysissä onnistuttiin, sillä analyysi tuotti hänen näkökulmaansa oikeanlaisia, vallitsevaa strategiaa ja sen akuuttia muutoshanketta tukevia tuloksia. Toimitusjohtaja voi olla tyytyväinen myös siihen, että *johtoryhmän* sisäinen konsensuskin säilyi riidattomana, analyttisen strategiatyökalun käytöstä huolimatta.

Organisaatiopoliittisesta näkökulmasta katsottuna VARA:n skenaarioanalyysissä käytettiin analyysiprosessia ja analyysituloksia määrittävää ”*prosessivaltaa*” (Hardy & Redivo 1994). Näin VARA:ssa manipuloitiin analyysiprosessin, analyysitulosten ja strategisen päätöksentekoprosessin välistä linkkiä. ”*Prosessivaltaa*” käytettiin hyödyntämällä käyttösovellusta muokkaavissa räätälöinneissä työkaluvalinnan tuottamia mahdollisuuksia. Tämän strategiatyökalun valintaan ja räätälöintiin perustuvan vallankäytön vaikutuksesta suurta osaa VARA:n skenaarioanalyysin puitteissa käydystä dialogista voi syystä kutsua ”näennäiskeskusteluksi”. ”Näennäiskeskusteluhan” on VARA:n *johtoryhmän* toimijan oma termi sellaiselle strategia-prosessissa tapahtuvalle kanssakäymiselle, jossa ollaan joukolla valmisteluvinaan päätöksiä, jotka kuitenkin todellisuudessa on jo keskitetysti tehty (ks. luku 5.1).

Miksi strategiatyökaluja käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen katsottaessa muodostuu helposti sellainen kuva, että perinpohjaiseen prosessiin perustuva skenaarioanalyysi olisi pinnallisempaa SWOT-mallia tehokkaampi työkalu yritysjohdon strategisen ajattelun analyttisessä kyseenalaistamisessa? (ks. esim. Hill & Westbrook 1997; Mobasher ym. 1989; van der Heijden 1996; Schoemaker 1991, 1995; Wright & Goodwin 1999; van der Heijden ym. 2002; Grant 2003; Goodwin & Wright 2001) Oman organisaatiopoliittisen analyysini perusteellahan nimenomaan SWOT-mallissa olisi, ”*strategialelun*” piirteinen (Stenfors 2007), tällaista potentiaalia VARA:n organisaatiopoliittisesti jännittyneessä muutostilanteessa. Oma linjaansa puolustavalla johdolla on sen sijaan analyysini mukaan varsin hyvät mahdollisuudet räätälöidä skenaarioanalyysityökalu vallitsevan strategisen ajattelun legitimoinnin instrumentiksi.

Olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden tuottamaan kuvaan vaikuttaa näitä tutkimuksia määrittävä liiketaloustieteiden valtavirran rationaalinen organisaatiokäsitys. Rationaalisen mallin lähtökohdista tutkijoiden on hyvin vaikea kurkistaa tieteellisen liikkeenjohdon illuusiota ihannoivan mystiikan

lävitse, jota esimerkiksi strategiatyökalujen omat tuotetekstit edustavat. Silloin tutkijat eivät kykene syventymään sekä strategiatyökalujen käytänteiden että organisaatioelämän dynamiikan banaliteetteihin, joihin erilaisen strategiatyökalujen käytön todelliset vaikutukset perustuvat (ks. esim. Fischer 2004; ks. myös luvut 1. ja 2.1).

6.4 Strategian toteuttamisen työkalukokoelma

VARA:n *johtoryhmän* ja muun *liiketoimintajohdon* kertomus keskittyi lähinnä YTA:ksi kutsuttuun työkaluun, kun se käsitteli akuuttia tilannetta konsernistrategian toteuttamista koskevassa suunnitteluprosessissa. *Johtoryhmä* korosti, että VARA:n radikaalissa muutosvaiheessa tarvitaan ehdottomasti YTA:n kaltainen malli, jonka pragmaattiset käytänteet systematisoivat organisaation osastojen tavoitekokoustyöskentelyä valittua konsernistrategiaa kurinalaisesti implementoivaksi toiminnaksi (ks.luku 5.1). Analyysini mukaan *johtoryhmän* ja muun *liiketoimintajohdon* tyytyväisyys YTA-malliin perustuu erityisesti seuraaviin seikkoihin: 1) työkalun osallistujavalinnat avaavat VARA:n *johtoryhmälle* ovet organisaation osastojen omia tehtäväkenttiä koskeviin tavoitekokouksiin 2) tavoitekokouksissa YTA:n työskentelykäytänteet varmistavat, että niissä keskitytään nimenomaan osastojen omia tehtäväkenttiä koskeviin asioihin ja tuotetaan näiden tiimoilta konkreettisia ja vastuutettuja tavoitteita (ks. luku 5.5).

Niiden viiden vuoden ajan, jotka seurasin VARA:n toimintaa sisäpiiristä, yrityksen strategiaprosessissa käytettiin kuitenkin koko ajan myös muita erilaisissa elinkaarivaiheissa olevia strategian toteuttamisen suunnittelutyökaluja. Näitä työkaluja, ja niihin liittyviä kehityshankkeita, oli VARA:n toteutuneessa strategiaprosessissa jatkuvasti kokoelma, jota voi luonnehtia kirjavaksi ja päällekkäiseksi.

Tarkastellaan strategiaprosessin toimeenpanotyökalujen kokoelmaa eräällä hetkellä VARA:ssa:

Kahdesti vuodessa toistuvien YTA-tavoitekokousten lisäksi osa johtajistoa ja asiantuntijoita kokoontuu säännöllisesti päivittämään riskienhallintasuunnitelmaa. Kyse on VARA:n riskienhallinnasta vastaavien tahojen mukaan toimintamallista, joka haastaa yritysten tyypillistä taloussuunnittelua proaktiivisemmasta liiketoimintariskien hallinnan näkökulmasta. VARA:n riskienhallintasuunnittelu ei siis koske vain vakuutusriskien hallintaa, vaan konsernin liiketoimintaa kokonaisuutena. ”Usein riskienhallintasuunni-

telman workshop:eissa käsitellyt asiat ja sovitut toimenpiteet ovat samoja tai samankaltaisia, kuin YTA kokouksissa”, vahvistaa VARA:n riskienhallinnan edustaja käsitystäni kahden työkalun päällekkäisyydestä.

Riskienhallintasuunnitelma näyttää olevan VARA:n strategiatyökaluna elinkaarensa lasku-uralla. Tätä ilmentää esimerkiksi se, että hyvin harva haastattelemani johtaja tai asiantuntija mainitsi mitään tästä työkalusta strategiaprozessia koskevissa haastattelulausunnoissaan. Riskienhallintasuunnitelman asemaa epäilemättä heikentää sen selkeä päällekkäisyys akuutin strategisen muutoshankkeen toteuttamisessa paikkansa vakiinnuttaneen YTA:n kanssa. VARA:n ylin konsernijohto ei kuitenkaan kiirehdi lopettamaan hiipuvaa strategiatyökalua, vaan sen sijaan antaa riskienhallinnan järjestelyistä vastaavien tahojen suunnitella jopa toiminnan laajentamista: ”Me paraikaa mietimme viemmekö riskienhallintasuunnitelman vielä askelen organisaatiossa alaspäin”, riskienhallinnasta kerrotaan optimistisesti.

Samanaikaisesti VARA:n konsernijohto tukee aivan uuden päällekkäisen suunnittelutyökalun lanseerausta. Organisaation osastoille annetaan tehtäväksi laatia vuosittaiset toimintasuunnitelmat omia tehtäväkenttiään koskien. Toimintasuunnitelmien toteutus eroaa käytössä olevasta YTA-mallista oleellisesti siinä, että osastot saavat tehtäväkseen laatia nämä uudet suunnitelmat kokonaan omin voimin. *Konsernin johtoryhmä* ja naapuriosastojen edustajat eivät siis joukolla osallistu toimintasuunnitelmia synnyttäviin kokouksiin, kuten tekevät YTA-mallissa. VARA:n *johtoryhmän* edustajat perustelevat uutta toimintasuunnitelmatyökalua tarpeella huomioida suunnittelussa organisaation matriisirakenne ja jokapäiväiset juoksevan toiminnan haasteet. YTA tarkastelee paljolti samoja asiasisältöjä, mutta suppeammasta muutosjohtamisen näkökulmasta, antaa *johtoryhmä* ymmärtää.

Laskenta-asiantuntijoiden hallitsema yrityssuunnitelutoiminto vastaa VARA:n uuden toimintasuunnitelmaformaatin ohjeistuksesta. Kertomuksessaan strategiaprozessista *laskenta-asiantuntijat* puhuivat laveasti diagnostisesti automaattiohjaavan Balanced Scorecard-mittaristotyökalun monista eduista (ks. luku 5.2). Organisaatiopoliittisessa analyysissäni totesin, että tällaisen mittaristomallin toteutuminen vahvistaisi oleellisesti *laskenta-asiantuntijoiden* järjestelyvastuuseen perustuvaa toimivaltaa strategiaprozessissa (ks. luku 5.5). Osastoille jakamassaan suunnitteluohjeessa *laskenta-asiantuntijat* pyrkivät toteuttamaan näitä omia strategiaprozessin kehiti-

tämistä koskevia tavoitteitaan. *Laskenta-asiantuntijoiden* suunnitteluohje nimittäin vaatii VARA:n osastoja nimeämään ”rullaavan toimintansa valvontaan” tarvittavat mittarit Balanced Scorecard-mittaristomallin mukaisesti. Lisäksi suunnitteluohje kehottaa asettelemaan verbaalimmankin tavoiteaineiston BSC:n tulokorttiformaattiin, jonka toteuttamisessa *laskenta-asiantuntijat* tarjoavat osastoille ammattiapua.

VARA:n *johtoryhmä* antaa *laskenta-asiantuntijoiden* ohjeistaa toimintasuunnitelmia tahtonsa mukaan. Kuten *laskenta-asiantuntijat* kertomuksessaan strategiaprosessista närkästyneinä mainitsivat, konsernijohto ei kuitenkaan huolehdi, että osastot todella myös noudattavat toimintasuunnitelmien yksityiskohtaisia teko-ohjeita (ks. luku 5.2). Eräs *laskenta-asiantuntija* kuvaa pettyneenä *johtoryhmän* tuen puutteen tuloksia: ”Osastot lähettivät kauhean kasan paperia, mutta eivät tehneet mitään niin kuin pyydettiin!”

Tarkasteltavana on siis tilanne, jossa VARA:n strategiaprosessissa on samanaikaisesti kolme päällekkäistä strategian toteuttamisen suunnittelutyökalua. Riskienhallintasuunnitelma, YTA ja toimintasuunnitelma ovat suurelta osin päällekkäisiä sekä osallistujien, suunnittelun aikajänteen, että suunnittelun asiasisältöjen näkökulmista katsottuna. Lisäksi kuvaan kuuluu, että organisaation eri osastot laativat toimintasuunnitelmansa oman mielensä mukaisesti, välittämättä formaatin Balanced Scorecard-malliin perustuvista ohjeista.

Kaiken lisäksi vähän syvemmillä organisaation uumenissa elää yhä paikallisina versioina se VARA:n entinen keskusteleva Balanced Scorecard, jota esimerkiksi laskenta-asiantuntijat luonnehtivat halveksivasti ”ruotsalais-tyyppiseksi versioksi” (ks. luku 5.2). Eräät esimiehet, jotka pitivät VARA:n entisestä BSC-sovelluksesta, hyödyntävät yhä tätä virallisesti lopetettua työkalua omien alaistensa tiedottamisessa ja johtamisessa. Tämäkin tapahtuu ylimmän konsernijohtoon siunauksella.

VARA:n *johtoryhmän* ja muun *liiketoimintajohtoon* strategiaprosessia käsittelevä kertomus vannoi yksinkertaisten toimintatapojen nimeen, kun se puhui loogisen, systemaattisen ja tuloksellisen toimeenpanoprosessin luomisesta (ks. luku 5.1). Toteutuneessa strategian implementoinnin suunnitteluprosessissa VARA:n konsernijohto kuitenkin sietää, ja tukee, varsin kirjavalta vaikuttavaa työkalukokoelmaa. Voiko tilannetta ollenkaan ymmärtää Courpasson’n (2000) ”*pehmeä byrokratia*”-ajattelun näkökulmas-

ta? Courpassonhan (2000) vakuuttaa, että yritysten suunnittelukäytänteet tyypillisesti edistävät dominoivan johdon näkemyksiä ja etuja, vaikka siltä ei pinnalta katsoen vaikuttaisi.

Analyysi

Totesin edellä, että VARA:n käyttämässä arvojen johtamisen sovelluksessa ja skenaarioanalyysimallissa on pohjimmiltaan kysymys vähämerkityksistä ”näennäiskeskustelusta”, joka tarjoaa osallistujille vain vähän todellisia vaikutusmahdollisuuksia strategisessa päätöksenteossa ja muussa strategiaprosessissa (ks. luvut 6.2 ja 6.3). Myös VARA:n konsernistrategian toteuttamisen suunnittelukäytänteiden kokoelmassa yksi työkalu on vähemmän merkittävä kuin toinen. Työkalujen välillä nimittäin vallitsee ilmiselvä hierarkia.

Mikä päällekkäisten työkalujen välisen hierarkian muodostaa? Jo se, että *konsernin johtoryhmä* osallistuu systemaattisesti YTA-kokouksiin, mutta ei osastojen toimintasuunnitelmia koskeviin kokouksiin, vaikuttaa oleellisesti siihen, että YTA-kokouksissa tehtävät ratkaisut ovat niitä päätöksiä, jotka pätevät. Voidaan siis puhua osallistujavalintoihin perustuvasta ”*prosessivallasta*” (Hardy & Redivo 1994), joka tuottaa päällekkäisten suunnittelufoorumien välille hierarkkisen suhteen. Lisäksi VARA:n strategian toimeenpanoprosessin järjestelyihin liittyy konkreettinen käytänte, joka vahvistaa tämän hierarkian ja tekee sen aivan eksplisiittiseksi. Ryhmä *laskenta-asiantuntijoita* nimittäin johdomukaisesti päivittää muut päällekkäiset suunnitelmat tuoreimpien YTA-suunnitelmien pohjalta.

VARA:n konsernijohto siis hallitsee sekavalta vaikuttavaa tilannetta päällekkäisten työkalujen välisellä hierarkialla. Mutta miten konsernijohto tällaisesta mallista muka hyötyy? Liiketaloustieteiden valtavirtanäkökulman rationaaliseen maailmankuvaan perustuvissa vastauksissa toisteltaisiin epäilemättä VARA:n *johtoryhmän* itse ilmaisemia perusteluja: päällekkäisten työkalujen kokoelma on tarpeellinen suunnittelun riittävän monipuolisuuden varmistamiseksi. Ihmiskeskeisemmin ajateltuna, päällekkäisten strategiatyökalujen hierarkkisesta kokoelmasta tuntuisi kuitenkin olevan pelkkää haittaa. Riskienhallintasuunnittelun ja toimintasuunnittelun foorumeilla tehtyjen päätösten muokkautuminen tai mitätöityminen YTA-kokouksissa ei nimittäin voi olla aiheuttamatta osallistujissa turhauttavia epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia (esim. Thibaut & Walker 1975; Kristensen & Zeitlin 2005).

"The Politics of Organizational Decision-Making" klassikkoteoksessaan Pettigrew (1973) sen sijaan puhuu johdon kontrollitekniikasta, joka nimenomaan perustuu organisaation toimijaryhmille annettujen erivapauksien tuottamiin jännitteisiin (ks. luku 2.4). Tässä on itse asiassa kyse vallankäytön tekniikasta, josta me kaikki tiedämme jo peruskoulupohjalta. Olemme oppineet jo varhain, että esimerkiksi muinaiset roomalaiset hyödynsivät valtavan valtakuntansa hallinnassa "hajoita ja hallitse politiikkaa".

VARA:ssa annettujen erivapauksien organisaatiopoliittinen merkitys alkaa tulla kokonaan ymmärrettäväksi, kun otetaan huomioon päällekkäisten suunnittelutyökalujen käyttötarkoitukseen liittyvä ajallinen ulottuvuus. Kuten esimerkiksi *johtoryhmä* ja muu *liiketoimintajohto* strategiaproessia koskevassa kertomuksessaan mainitsi, YTA-työkalu mielletään VARA:ssa muutosjohtamisen väliaikaisratkaisuksi (ks. luku 5.1). Riskienhallintasuunnitelmassa ja osastojen toimintasuunnitelmissa on sen sijaan kysymys pysyväluontoisista työkaluista, joiden käyttötarkoituksena on muutosasioita vakaampien jatkumoiden toiminnanohjaus. Näiden strategiatyökalujen hallitsema aika on VARA:ssa vasta tulossa, kunhan käynnissä oleva turbulenti muutosvaihe ensin saadaan YTA:n avulla päätettyä. VARA:ssa siis ylläpidetään ja käynnistellään tulevaisuudessa hämmäyttävien vakaiden aikojen suunnittelutyökaluja keskellä konsernin akuuttia muutosvaihetta. Nimenomaan näiden tulevaisuuden työkalujen kehityksessä ja toteutuksessa *johtoryhmä* antaa organisaation toimijaryhmille erivapauksia.

Ehdotan, että tässä VARA:n strategiaprosessissa havaittavassa erivapauksien antamisen ilmiössä tapahtuu eräänlainen organisaatiopoliittista huomiota ja organisaatiopoliittista toimeliaisuutta suuntaava harhautusliike, josta on hyötyä akuuttia muutoshanketta edistävälle konsernijohdolle. Tulevaisuudessa toteutuvaa vakaiden aikojen strategiaproessia ennakoiva keskeneräinen malli kutsuu vaikutusvaltaa tavoittelevia toimijaryhmiä puoleensa. Keskeneräisen mallin kehittämiseen ja toteuttamiseen annettavat erivapaudet lietsovat tulevaisuuden strategiaproessia koskevaa kamppailutilannetta. Tämä vähentää akuuttiin muutostilanteeseen ja akuuttiin strategiaproessiin kohdistuvaa kriittistä organisaatiopoliittista huomiota. Niinpä VARA:n konsernistrategian toteuttamisen kirjava ja päällekkäinen työkalukokoelma voi organisaatiopoliittisen analyysini perusteella paradoksaalisesti vahvistaa konsernijohdon dominanssia VARA:n organisaatiopoliittisesti jännitteisen muutoshankkeen toteuttamisessa, sen sijaan, että vesittäisi sitä, kuten pinnalta katsoen voisi ajatella.

7. Yhteenveto

- Miten strategiatyökalujen organisaatiopoliittinen käyttö tapahtuu?

Olen tässä tutkimuksessa tarkastellut strategiatyökalujen käytön organisaatiopoliittisia aspekteja. Olen paneutunut strategiatyökalujen valintaan ja räätälöintiin perustuvaan valtakamppailuun ja vallankäyttöön tutkimukseni kohdeyrityksenä toimineessa vakuutus- ja rahoitusalan konsernissa VA-RA:ssa. Otan työlläni osaa keskusteluun, joka tarkastelee strategiatyökalujen käyttöä organisaatioissa (esim. Hodginson & Wright 2002; Stenfors 2007; Jarzabkowski & Kaplan 2008; Spee & Jarzabkowski 2009). Suuri osa tähän keskusteluun osallistuvista tutkijoista sijoittaa itsensä viime vuosina runsaasti huomiota herättäneeseen strategia käytäntönä-koulukuntaan, joka on kiinnostunut strategia-ilmion aktiviteeteista (engl. strategy as practice).

Strategiatyökalujen käyttöä tarkastelevissa tutkimuksissa on empiirisiin havaintoihin pohjautuvia analyyseja toimijoiden ja toimijaryhmien organisaatiopoliittisista reaktioista, kun heidän organisaatiossaan käytetään jotain strategiatyökalua (esim. Hodginson & Wright 2002; Jarzabkowski & Kaplan 2008). Strategiatyökalujen käytön tutkimuksista ei kuitenkaan näytä toistaiseksi löytyvän sellaisia empiirisiä kuvauksia ja analyyseja, jotka käsittelevät työkalujen valinnan ja räätälöinnin keinoin tapahtuvaa organisaatiopolitiikkaa. Niinpä oma työni tarjoaa keskusteluun uudenlaisen puheenvuoron.

Strategiatyökalujen valintaan ja räätälöintiin perustuvan vallankäytön empiiriset analyysit ovat hyvin harvinaisia laajemminkin organisaatiopoliittisen ja valtateoreettisen kirjallisuuden kontekstissa. Etenkin niin kutsuttua ”*prosessivaltaa*” (Hardy ja Redivo 1994) tarkastelevia tutkimuksia, jotka sijoittuvat yritysorganisaatioihin ja lähestyvät strategiatyökalujen valinnan ja räätälöinnin ilmiöitä empiirisiä aineistoja hyödyntäen, on todellakin erittäin vaikea löytää. ”*Prosessivaltaa*” käytetään, kun työskentelyn konkreettisilla käytänteillä määritetään työskentelyn kulkua ja tuloksia. Jotta voidaan puhua ”*prosessivallasta*”, on lisäksi oleellista, että osapuolet ovat tietoisia niistä pinnan alle ja kulissien taakse jäävistä konflikteista, joiden ratkaisemiseksi valtaa käytetään (esim. Lukes 1974; ks. luku 2.2). Oman

tutkimukseni analyysi painottaa nimenomaan ”*prosessivallan*” käytön näkökulmasta tehtyjä tulkintoja.

Analyysini ensimmäisessä vaiheessa (luku 4.) olen tarkastellut VARA:n johtajiston ja avainasiantuntijoiden tehtäväperusteisten toimijaryhmien kertomuksia konserninsa yleistilanteesta. Ne viittaavat kolmeen erilaiseen orientaatioon VARA:n yleistilannetta määrittävää akuuttia strategista muutoshanketta kohtaan. Voidaan puhua muutoshanketta tukevista ryhmistä: *johtoryhmä, vakuutusmyynnin ja korvaustoiminnan* ryhmä sekä *laskenta-asiantuntijoiden* ryhmä. *Vakuutusasiantuntijoiden* ja *IT-asiantuntijoiden* suhtautuminen muutoshankkeeseen on sen sijaan kielteinen ja epäluuloinen. *Oman sijoitustoiminnan* ryhmän asennoituminen muutoshankkeeseen taas on hyvin välinpitämätön. Strateginen muutoshanke johtaisi toteutuessaan siihen, että johtajiston ja avainasiantuntijoiden tehtäväperusteisten ryhmien toimivalta VARA:n päätöksenteossa ja johtamisessa jakautuisi uudella tavalla. Tämä ilmiö vaikuttaa analyysini mukaan toimijaryhmien muutoshanketta koskeviin asenteisiin.

Analyysini toisessa vaiheessa (luku 5.) olen tutkinut VARA:n johtajiston ja avainasiantuntijoiden tehtäväperusteisten toimijaryhmien kertomuksia siitä, millainen yrityksensä strategiaprosessi strategiatyökaluineen on ja millainen sen heidän mielestään tulisi olla. Organisaatiopoliittisesta tutkimusnäkökulmasta katsottuna strategiaprosessi on hyvin merkittävä arena ratkaistaessa toteutuuko VARA:n muutoshanke, vai jääkö se niin sanotusti ”juhlapuheiksi”. VARA:n toimijaryhmät legitimoivat suositteliinsa strategiaprosessin versioita yhteishyödyllisillä liikkeenjohdollisilla ja liiketaloudellisilla perusteilla. Ehdotettujen strategiaprosessin versioiden käytänteet heijastelevat suosittelleen ryhmän oman ammatillisen tehtäväkentän olosuhteita ja toimintatapoja. Samalla toimijaryhmien ehdottamien strategiaprosessin versioiden käytänteet analyysini mukaan johdonmukaisesti puolustaisivat ja vahvistaisivat nimenomaan suosittelleen ryhmän omaa toimivaltaa strategiaprosessissa, mikäli ne toteutuisivat ryhmän haluamalla tavalla. Voidaan puhua jopa toimivallan maksimoitumisesta, kun otetaan huomioon kunkin toimijaryhmän aseman, tehtäväkentän ja tavoitteiden asettamat mahdollisuudet ja rajoitteet. Niinpä jokainen näistä strategiaprosessin malleista tarjoaisi toteutuessaan hyvät mahdollisuudet edistää mallia suosittelleen ryhmän omia näkemyksiä ja tavoitteita koskien VARA:n akuuttia strategista muutoshanketta. Tutkimukseni toimijaryhmäkerptomusten analyysi viittaa organisaatiopoliittisen vallantavoittelun ilmiöön,

jota Sarah Kaplan (2008) luonnehtii termillä ”*kehystämiskilpailu*” (engl. *framing contest*).

Analyysini kolmannessa vaiheessa (luku 6.) olen tutkinut VARA:ssa toteutettua strategiaprosessia. VARA:n strategiaprosessi muistuttaa hyvin paljon *konsernin johtoryhmän* viestimää ihannekuva parhaiten tilanteeseen soveltuvasta mallista. Toteutetussa strategiaprosessissa on kuitenkin myös sellaisia strategiatyökaluja, jotka eivät näytä istuvan *johtoryhmän* systemaattiseen ylhäältä alas-ihannemalliin. Analyysini mukaan nämäkin objektiivisilta ja demokraattisilta vaikuttavat strategiatyökalut toimivat nimenomaan VARA:n *johtoryhmän* näkemysten ja intressien eduksi. Tässä on kyse strategiatyökalujen valintaan ja räätälöintiin perustuvasta organisaatiopoliittisesta vallankäytöstä. Esimerkiksi Courpasson (2000) viittaa samaan ilmiöön kutsuessaan nykyorganisaatioita ”*pehmeiksi byrokratioiksi*”, joita johto hallitsee, ikään kuin ei muka hallitsisi.

Ylimmän johdon eduksi toimiva ”*pehmeä byrokratia*” (Courpasson 2000) toteutuu VARA:n strategiaprosessissa analyysini mukaan seuraavalla tavalla: käytetään ylhäältä alas-tyyppisten työkalujen ohella sellaisia objektiivisilta ja demokraattisilta vaikuttavia strategiatyökalusovelluksia, joiden tuloksilla on lähinnä vain näennäistä merkitystä, mitä tulee olemassa olevan linjan kyseenalaistamiseen ja muuttamiseen strategisessa päätöksenteossa ja strategian toteuttamisessa (ks. myös Siltala 2004). Ainoastaan näennäisesti merkittävien strategiatyökalujen käytöstä on VARA:n ylimmälle konsernijohdolle hyötyä siksi, että johto näyttää tekevän myönnytyksiä omasta ihannemallistaan poikkeavia strategiatyökaluja haluaville toimijaryhmille – myönnytyksiä, joista ei kuitenkaan koidu todellista organisaatiopoliittista uhkaa konsernijohdon omien näkemysten ja intressien näkökulmasta katsottuna.

VARA:n näennäisesti merkittävien strategiatyökalusovellusten käytöllä on kuitenkin tulkintani mukaan myös muita ylintä konsernijohtoa hyödyttäviä organisaatiopoliittisia vaikutuksia. Ensinnäkin ehdotan, että vain näennäisesti merkityksellisiä päätöksiä tuottava arvojen määrittelykäytänne tarjoaa konsernijohdon käyttöön eräänlaista osallistumisoikeuksien vaihtokauppatavaraa, jonka luovuttamisesta on hyötyä varjeltaessa konsernijohdon monopoliasemaa varsinaisessa strategisessa päätöksentekoprosessissa.

Toinen huomioni kohdistuu työkaluvalinnan ja työkalun räätälöinnin tuotamiin mahdollisuuksiin manipuloida konsernistategisen päätöksenteon

tukena hyödynnettyä analyysiprosessia sekä tämän ja varsinaisen strategisen päätöksentekoprosessin välistä linkkiä. Olemassa oleva tutkimuskirjallisuus – epäilemättä myös arkiajattelu – lähtee siitä, että skenaarioanalyysin perinpohjainen prosessi ja yksityiskohtaiset tulokset merkitsevät ilman muuta mahdollisuuksia kyseenalaistaa johdon keskuudessa vallitsevaa strategista ajattelua (esim. Mobasher ym. 1989; Schoemaker 1991, 1995; van der Heijden 1996; Wright & Goodwin 1999; Goodwin & Wright 2001; Grant 2003; van der Heijden ym. 2002). Itse kuitenkin ehdotan, että valitessaan työkaluksi esimerkiksi SWOT-mallia huomattavasti perinpohjaisemman skenaarioanalyysin, VARA:n ylin johto itse asiassa hankkii analyysiprosessiinsa kontrolloitavuutta. Lisäksi VARA:n ylin johto saa tällä työkaluvalinnalla aikaan sen, että analyysitulokset, jotka syntyvät ylimmän johdon kontrollin johdatteluina, ovat riittävän yksityiskohtaisia olemassa olevan strategisen ajattelun legitimoimiseksi. Esimerkiksi SWOT-mallin epämääräisiksi jäävät tulokset eivät tällaiseen sovellu, vaan tarjoavat jotain tiettyä strategiaa perustelevien vastausten sijaan pikemminkin aina vain uusia kysymyksiä.

Viimeisessä empiirisen analyysini vaiheessa ehdotan, että strategiatyön kulkuun ja tuloksiin voi vaikuttaa myös seuraavalla hienovaraisella tekniikalla: ohjailemalla strategiaprosessia koskevan organisaatiopoliittisen valtakamppailun kohdistumista. Kuten edellä totesin, VARA:n tehtäväperusteisten toimijaryhmien ilmaiset strategiaprosessin ihannemallit viittaavat vallantavoittelun ilmiöön, jota esimerkiksi Sarah Kaplan (2008) on luonnehtinut termillä ”*kehystämiskilpailu*” (engl. *framing contest*). Tuloksentuottamisen strategian toimeenpanon suunnittelutyökalujen kokoelma suuntaa VARA:ssa strategiaprosessin hallinnasta käytävää kilpailua nykypäivästä kohti tulevaisuutta. VARA:ssa nimittäin ylläpidetään ja käynnistetään tulevaisuudessa hämmäyttävien vakaiden aikojen suunnittelutyökaluja keskellä konsernin akuuttia muutosvaihetta. Lisäksi *johtoryhmä* antaa näiden tulevaisuuden työkalujen kehityksessä ja toteutuksessa organisaation toimijaryhmille merkittäviä erivapauksia, jotka lietsovat tulevaisuuden strategiaprosessia koskevaa kamppailutilannetta. Tämä vähentää VARA:n akuuttiin muutostilanteeseen ja akuuttiin strategiaprosessiin kohdistuvaa kriittistä organisaatiopoliittista huomiota. Niinpä VARA:n tarjoaman esimerkin perusteella näyttää siltä, että ylin konsernijohto voi onnistua jopa hyötymään strategiaprosessin kontrollista käytävästä ”*kehystämiskilpailusta*”.

Mikä tekee strategiatyökalujen organisaatiopoliittisen käytön mahdolliseksi? Tapahtuipa se sitten tarkoituksellisesti ja suunnitellusti tai jopa kokonaan tiedostamattomasti toimijoiden ”*habitusten*” tarjoamien pelituntumien ohjaamana (Bourdieu 1991; Bourdieu & Wacquant 1995). Olen tutkimukseni alkuosassa käsitellyt tätä aihetta jo laajasti (ks. luku 2.), mutta haluan vielä kiinnittää huomiota pariin seikkaan.

Ensinnäkin tätä peiteltyä vallankäytön muotoa ruokkii ilmiö, jota voi luonnehtia *strategiatyökalujen virallisten valinta- ja räätälöintiperusteiden tuotannoksi*. Käytännöllisesti katsoen kaikissa strategiatyökalujen omissa tuoteteksteissä luvataan parempaa suorituskkyä, entistäkin epävarmumissa markkinaolosuhteissa, yksinkertaisella ja helposti toteutettavalla tavalla (Kieser 1997). Siinäpä kokoelma perusteluita, jotka ovat taatusti jokaisen yritysorganisaation näkökulmasta legitiimejä. Samankaltaisiin liiketaloudellisiin ja liikkeenjohdollisiin kilpailukykytekijöihin vetoavia perusteluja tuottaa myös täysin vakavasti otettava liiketaloustieteellinen tutkimus. Ovathan kaikki VARA:nkin toimijaryhmien ilmaisemat strategiaprosessin ihannemallit perusteltavissa olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden tarjoamia oppeja hyödyntäen (ks. luku 5.).

Lisäksi strategiatyökalujen organisaatiopoliittinen käyttö vaatii onnistuakseen tätä toimintaa tukevia arvoja. Kaikissa yritysorganisaatioissa on itse määritettyjen virallisten arvojen lisäksi aito moraalijärjestys, Bourdieun (1991) termin ilmaistuna ”*doxa*”, joka vaikuttaa toimijoiden käyttäytymiseen ihan oikeasti (esim. Smircich 1983; Jackal 1988; Kanungo & Conger 1993; Morgan 1997; Paarlberg & Perry 2007). Vaikka yritysorganisaatiot ovat erilaisista toimijaryhmistään johtuen pluralistisia, on niissä myös sellaisia arvoja, jotka ovat organisaatioille ja itse asiassa koko yritysmaailmalle yhteisiä. Tällaisiin organisaatiokokonaisuuksien yhteisiin arvoihin viittaa esimerkiksi Courpasson (2000), kun hän puhuu yritysjohdon harjoittamasta ”*poliittisesta legitimoinnista*”. Kyse on asioiden legitimoinnin muodosta, joka perustuu siihen yrityksissä vaalittuun moraaliseen periaatteeseen, että omien näkemysten ja intressien edistämisen sijaan jokaisen on aina ehdottomasti toteutettava koko organisaation yhteisiä etuja – siis käytännössä organisaation virallisia strategisia tavoitteita (Courpasson 2000). Rationaaliseen organisaatiokäsitykseen perustuvan valtavirtakirjallisuuden instrumentaaliset koneistometaforat, joissa organisaation tavoitteet otetaan naiivisti ikään kuin annettuina (ks. Fischer 2004; ks. luku 2.1), uusintavat ja vahvistavat tällaista moraalijärjestystä. Ilmiö näkyy tutkimukseni aineistossa. VARA:n toimijat kertoivat haastatteluissa varsin vapaasti, jos olivat

konsernijohdon kanssa eri mieltä vallitsevasta strategiasta ja siihen liittyvästä muutoshankkeesta. Siirtyessään puhumaan strategiaprosessista ja strategiatyökaluista, he kuitenkin esittivät, että heidän suosittelemillaan käytänteillä tähdätään nimenomaan olemassa olevan muutoshankkeen tehokkaaseen toimeenpanemiseen.

Ilman yhteisön arvoja etenkin ”*merkitysvallan*” (Hardy & Redivo 1994) käyttö olisi kokonaan mahdotonta. Tämä valta tarvitsee toimiakseen arvoja, joiden vaikutuksesta ihmiset eivät edes huomaa tulevansa johdetuiksi (esim. Lukes 1974; ks. luku 2.2). Sopivat arvot ovat kuitenkin välttämättömiä myös konkreettisemmän ”*prosessivallan*” (Hardy & Redivo 1994) taustalla. Tämä peiteltyyn vallankäytön muoto tapahtuu tilanteissa, joissa osapuolet ovat tietoisia piilevistä konflikteista, joiden ratkaisemiseksi valtaa käytetään (esim. Lukes 1974; ks. luku 2.2). Silloin osapuolet ovat usein täysin tietoisia myös tapahtuvasta vallankäytöstä, vaikka se peiteltyä onkin. Jos oman edun tavoittelun ankarasti tuomitsevat arvot (Courpasson 2000) puuttuisivat yritysorganisaatioista, toimijat voisivat vapaasti paljastaa toimintatavoissa piileviä organisaatiopoliittisen ”*prosessivallan*” mekanismeja. Olisi mahdollista sanoa: ”minusta tuntuu, että ehdotat tuollaista strategiatyökalua pohjimmiltaan siitä syystä, että sen käytänteet edistävät omia intressejasi...” Tällainen julkinen keskustelu on kuitenkin yritysorganisaatioiden johtajistojen parissa mahdotonta. Organisaatiopoliittiseksi toimijaksi ei niissä ympäristöissä sovi leimautua, eikä toista sellaiseksi leimata. Organisaatiopolitiikka on TABU, jonka olemassaoloa voi sitäkin ymmärtää eräänlaisen vallankäytön näkökulmasta: Haitalliseksi ymmärretty ilmiö yritetään vaieta kuoliaaksi.

Syntynyt TABU kuitenkin vain hautaa organisaatiopoliittisen vallankäytön ja valtakamppailun niin sanotusti ”maan alle” (Scott 1985; Drory & Romm 1990; Hardy & Clegg 1996; Fischer 2004). Samalla tuo TABU, ja sen taustalla oleva moraalijärjestys, estää piilossa tapahtuvan organisaatiopolitiikan esille kaivamisen ja paljastamisen. Arvot, joiden pitäisi tappa organisaatiopolitiikka, siis itse asiassa tekevät sen piilotetun muodon mahdolliseksi.

Klassiseksi kutsutun kolmiosaisen valtamallin ”*merkitysvalta*”, ”*prosessivalta*” ja ”*resurssivalta*” eivät ole empiirisissä ympäristöissä toisensa pois sulkevia kategorioita, vaikka aihetta käsittelevästä teoreettisesta kirjallisuudesta tällaisen kuvan voikin saada (esim. Lukes 1974; Fleming & Spicer 2006). Kaikki nämä vallan dimensiot toimivat tosielämässä limittäisesti toisiaan tukien ja niiden käytön toimintatavoilla on ympärilleen yllättäviä-

kin heijastevaikutuksia (ks. esim. Hardy & Redivo 1994; Watson 2001). Tähän ilmiöalueeseen liittyen olen tutkimuksessani näyttänyt, että esimerkiksi ”*merkitysvallan*” käyttämiseen tarkoitetuilla strategiatyön opeilla ja käytänteillä on oleellisia ”*prosessivallaksi*” määrittyviä vaikutuksia strategiaprosessin hallintaa koskevissa asetelmissa (ks. luvut 5.5 ja 6.2). Havainto tarjoaa näkymiä kysymykseen ”*merkitysvallan*” käyttöön tähtäävien kulttuurin johtamisen liikkeenjohto-oppien pitkään jatkuneesta kukoistuksesta ja olemassaolosta yritysjohtamisen diskursseissa (Watson 2001; Grey 2005). Tietyissä tapauksissa, esimerkiksi VARA:n organisaatiopoliittisesti jännitteisessä muutostilanteessa, kulttuurin johtamisen oppien tarjoamat strategiatyökalujen valinnan ja räätälöinnin perusteet voivat toimia organisaatiopoliittisen vallankäytön peiteaineistona, jonka avulla ehdotettujen käytänteiden todelliset organisaatiopoliittiset syyt salataan (vrt. Allen ym. 1979; Pfeffer 1981; Bourdieu 1991; Fischer 2004).

Kun tämän teoksen loppu nyt jo häämöttää, on syytä pohtia miltä näyttävät jatkotutkimusnäkyvät tehdyn työn valossa? Itse olen käyttänyt kovasti aikaa ja energiaa kasatakseni toimivan teoreettisen viitekehyksen strategiatyökalujen organisaatiopoliittista käyttöä tarkastelevan tutkimuksen tarpeisiin. Kokeiltuani tämän viitekehyksen tarjoamia teoreettisia ”silmälaseja” VARA-konsernissa tuotettuun empiiriseen aineistoon olen vakuuttunut, että konkreettisilla toimintatavoilla aikaansaattava ”*prosessivalta*” (Hardy & Redivo 1994) olisi myös jatkossa tutkimisen arvoinen ilmiö. Kuitenkin muutama varoituksen sana niille, jotka tätä polkua harkitsevat. ”*Prosessivallan*” tutkiminen huolellisella reflektiivisellä otteella vaatii erittäin laadukasta empiiristä syväaineistoa. Ei ole ihme, että organisaatiopoliittisen lajiityypin klassikot perustuvat tutkijan vuosiakin kestävään läsnäoloon kohdeorganisaatioissa (esim. Dalton 1959; Pettigrew 1973; Watson 2001). Harvinaislaatuisten etnografisten aineistojensa avulla Dalton (1959), Pettigrew (1973) ja Watson (2001) pystyvät käsittelemään yritysorganisaatioiden virallisten ja epävirallisten todellisuuksien välisiä eroja niin, että todellakin vakuuttavat lukijansa. Näihin merkkiteoksiin verrattuna oma osallistuvien menetelmin kerätty aineistoni syntyi varsin pikaisen ja pinnallisen käväisyn tuloksena, mutta mahdollisti kuitenkin sekin joitakin strategiatyökalujen organisaatiopoliittista käyttöä koskevia avauksia.

VARA:n *johtoryhmä* muuten onnistui haastavan strategisen muutoshankkeensa toteuttamisessa paremmin kuin kukaan tuskin uskalsi toivoa. Käytettyjen suorituskymittareiden perusteella voidaan puhua rohkeimmatkin odotukset ylittävästä muutosjohtamisen menestystarinasta. Tapasin erästä

VARA:n *IT-asiiantuntijaa* vuonna 2004 tilanteessa, jossa oli jo selvää, että hidasliikkeinen yhtiölaiva oli peruuttamattomasti kääntynyt konserni-johdon haluamaan suuntaan. Vain vuotta aikaisemmin tämä sama *IT-asiiantuntija* oli suhtautunut muutoshankkeen onnistumisen mahdollisuuksiin äärimmäisen epäuskoisesti. Nyt hän oli silmin nähden hämmästynyt asioiden saamasta käänteestä. Hän puuskahti: ”jonkun täytyisi kyllä tehdä ihan tieteellinen tutkimus siitä, miten tämä uskomaton ihmeteko oikein saatiin aikaiseksi...?” Ehkä hän tutustuu tähän kirjaan, jos ojentan sen hänelle.

Lähdeluettelo

Aaltonen, T. & Heiskanen, E. & Innanen, P. (2003) *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. Helsinki: WSOY.

Aaltonen, T. & Junkkari, L. (2003) *Yrityksen arvot ja etiikka*. Helsinki: WSOY.

Abbott, A. (1988) *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago & London: The University of Chicago Press.

Abrahamson, E. (1996) Management Fashion. *Academy of Management Review* 21: 254-285.

Abrahamson, E. & Fairchild, G. (1999) Management Fashion: lifecycles, triggers and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly* 44(4): 708-740.

Alamutka, J. (2008) *Strategiamalli*. Helsinki: Talentum Media.

Alasuutari, P. (1994) *Laadullinen tutkimus*. Jyväskylä: Vastapaino.

Allen, R. & Madison, D. & Porter, L. & Renwick, P. & Mayes, B. (1979) Organizational politics: Tactics and characteristics of it's actors. *California Management Review* 22: 77-83.

Alhanen, K. (2007) *Käytännöt ja ajattelu Michel Foucault'n filosofiassa*. Helsinki: Gaudeamus.

Argyris, C. & Schön, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.

Armstrong, J. & Brodie, R. (1994) Effects of Portfolio Planning Methods on Decision Making: Experimental Results. *International Journal of Research in Marketing* 11(1): 73-84.

Astley, W. & Zammuto, R. (1992) Managers and language games. *Organization Science* 3(4): 443-460.

Atkinson, P. (1990) *The Ethnographic Imagination*. London: Routledge.

- Atkinson, P. (1992) Understanding Ethnographic Texts. *Qualitative Research Methods* 25. Newbury Park: Sage Publications.
- Bachrach, P. & Baratz, M. (1962) The two faces of power. *American Political Science Review* 56: 947-952.
- Bachrach, P. & Baratz, M. (1963) Decisions and nondecisions: An analytical framework. *American Political Science Review* 57: 641-651.
- Bachrach, P. & Baratz, M. (1970) *Power and Poverty: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- Barlett, C. & Ghoshal, S. (1995) Building the Entrepreneurial Corporation: New Organizational Processes, New Managerial Tasks. *European Management Journal* 13(2): 139-155.
- Barr, P. & Huff, A. (1997) Seeing isn't believing: understanding diversity in the timing of strategic response. *Journal of Management Studies* 34: 337-370.
- Barr, P. & Stimpert, J. & Huff, A. (1992) Cognitive change, strategic action and organizational renewal. *Strategic Management Review* 25: 1002-1120.
- Barry, D. & Elmes, M. (1997) Strategy Retold: Towards a Narrative View of Strategic Discourse. *Academy of Management Review* 22(2): 429-452.
- Bartol, K. & Martin, D. (1991). *Management*. New York: McGraw Hill.
- Berry, M. (1983) Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. *Rapport CRG*. Paris.
- Benders, J. & van Veen, K. (2001) What's in a fashion? Interpretive viability and management fashions. *Organization* 8(1): 33-53.
- Bernstein, A. (1992) Why empowerment programs often fail. *Executive Excellence* 9(7): 5.
- Boje, D. (2001). *Narrative Methods for Organizational and Communications Research*. Newbury Park: Sage Publications.

- Bourdieu, P. (1991) *Language & symbolic power*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University press.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L. (1995) *Refleksiiviseen sosiologiaan*. Joensuu: Joensuu University Press. (Alkuperäisteos 1992)
- Bourdieu, P. (2005) *Outline of a theory of practice*. Cambridge: Cambridge University Press. (Alkuperäisteos 1977)
- Bourdieu, P. (2007) *Sketch for a Self Analysis*. Cambridge: Polity.
- Bowen, D. & Lawler, E. (1992) The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review* 33(3): 31-39.
- Brown, D. (1992) Why participative management won't work here. *Management Review* 8(6): 42-46.
- Burke, W. (1986) Leadership as empowering others. Teoksessa *Executive power*, Srivasta, S. (toim.), San Francisco: Jossey-Bass.
- Burger, T. (1976) *Max Weber's Theory of Concept Formation: History, Laws, and Ideal Types*. Durham, North Carolina: Duke University Press.
- Burr, V. (1995) *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Burrell, G. (1996) Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of Analysis. Teoksessa *Handbook of Organization Studies*. Clegg, S. & Hardy, C. & Nord, W. (toim.), London: Sage Publications: 642-659.
- Czarniawska, B. (1997) *A Narrative Approach to Organizational Studies*. London: Sage Publications.
- Chesley, J. & Wenger, M. (1999) Transforming an organization: Using models to foster a strategic conversation. *California Management Review* 41(3): 54-73.
- Chia, R. (2004) Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. *European Management review* 1: 29-34.

- Clark, D. (1997) Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic Change* 6(7): 417-427.
- Clegg, S. (1989a) *Frameworks of Power*. London: Sage Publications.
- Clegg, S. (1989b) Radical Revisions: Power, Discipline and Organizations. *Organization Studies* 10(1): 97-115.
- Clegg, S. & Hardy, C. (1996) Organizations, Organization and Organizing. Teoksessa *Handbook of Organization Studies*. Clegg, S. & Hardy, C. & Nord, W. (toim.), London: Sage Publications: 1-29.
- Coffey, A. (2005) "Toisen" kohtaaminen ja vieraan monimerkityksellisyys. Teoksessa *Kohtaamisia kasvatuksen ja koulutuksen kentillä. Erontekoja ja yhdessä tekemistä*. Mietola, R. & Lahelma, E. & Lappalainen, S. & Palmu, T. (toim.), Turku: Suomen Kasvatustieteellinen Seura: 213-223.
- Collins, J. & Porras, J. (1994) *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: HarperCollins.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1983) The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review* 13(3): 471-482.
- Courpasson, D. (2000) Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies. *Organization Studies* 21(1): 141-161.
- Crenson, M. (1971) *The un-politics of air pollution: A study of nondecision making in the cities*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Crozier, M. (1964) *The Bureaucratic Phenomenon*. London: Tavistock.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977) *L'acteur et le systeme*. Paris: Éditions du Seuil.
- Cullen, D. & Townley, B. (1994) *New Wine in Old Bottles*. Western Academy of Management, Santa Fe: NM.
- Dalton, M. (1959) *Men Who Manage*. New York: John Wiley & Sons.

Deetz, S. (1992) Disciplinary Power in the Modern Corporation. Teoksessa *Critical Management Studies*. Alvesson, M. & Willmott, H. (toim.), London: Sage Publications: 21-45.

Delanty, G. (1997) *Social Science – Beyond Constructivism and Realism*. Buckingham: Open University Press.

Denis, J.-L., Langley, A. & Rouleau, L. (2005) *The Power of Numbers in strategizing*. 21st EGOS Colloquium, Berlin, Germany.

Drew, S. (2006) Building technology foresight: Using scenarios to embrace innovation. *European Journal of Innovation Management* 9(3): 241-257.

Drory, A. & Romm, T. (1990) The Definition of Organizational Politics: A Review. *Human Relations* 43(11): 1133-1154.

Eccles, T. (1993) The deceptive allure of empowerment. *Long Range Planning* 26(6):13-21.

Eccles, T & Nohria, N. (1993) *Beyond the hype*. Cambridge, MA: Harvard Business School.

Emerson, R. & Fretz, R. & Shaw, L. (1995) *How to Write Fieldnotes*. Chicago: University of Chicago Press.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Farrell, D. & Peterson, J. (1982) Patterns of Political Behavior in Organizations. *The Academy of Management Review* 1(3): 403-412.

Fischer, F. (1990). *Technocracy and the Politics of Expertise*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Fischer, F. (2003). *Reframing Public Policy: Discursive Politics and Deliberative Practices*. Oxford: Oxford University Press.

Fischer, F. (2004) Revisiting Organizational Politics: Toward a Postempirical Approach. *Policy and Society* 23(4): 1-31.

- Fischer, F. & Sirianni, C. (1994). *Critical Studies in Organization and Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2006) *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ford, R. & Fottler, M. (1995) Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive* 9(3): 21-31.
- Foucault, M. (1998). *Seksuaalisuuden historia. osa I*. Helsinki: Gaudeamus. (Alkuperäisteos 1976)
- Foucault, M. (2005) *Tarkkailla ja rangaista*. Helsinki: Otava. (Alkuperäisteos 1975)
- Freedman, M. & Tregoe, B. (2003): *Strategisen johtamisen taito*. Helsinki: Rastor yhtiöt. (Alkuperäisteos 2003)
- French, J. & Raven, B. (1968) The bases of social power. Teoksessa *Group Dynamics: Research and Theory*, Cartwright, D. & Zander, A. (toim.), New York: Harper & Row.
- Gandz, J. (1990) The employee empowerment era. *Business Quarterly* 55(2): 74-79.
- Gergen, K. (1999) *An Invitation to Social Constructionism*. London: Sage Publications.
- Goodwin, P & Wright, G. (2001) Enhancing strategy evaluation in scenario planning: A role for decision analysis. *Journal of management Studies* 38(1): 1-16.
- Grant, R. (2003) Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal* 24(6): 491-517.
- Green, A. (2008) Erotic Habitus: Toward a Sociology of Desire. *Theory and Society* 37: 597–626.

Grey, C. (2005) *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations*. London: Sage Publications.

Grint, K. (2005) Problems, Problems, Problems: The Social Construction of Leadership. *Human Relations* 58 (11): 1467-1494.

Halperin, M. (1974) *Bureaucratic Politics and Foreign Policy*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.

Hardy, C. (1985) The nature of unobtrusive power. *Journal of Management Studies* 22(4): 384-399.

Hardy, C. & Clegg, S. (1996) Some dare call it power. *Teoksessa Handbook of organization studies*. Clegg, S. & Hardy, c. & Nord, W. (toim.) London and Thousand Oaks: Sage Publications: 622-642.

Hardy, C. & Redivo, F. (1994) Power and Organizational Development: A Framework for Organizational Change. *Journal Of General Management* 20(2): 29-41.

Hardy, C. & Leiba-O'Sullivan, S. (1998) The power behind empowerment: Implications for research and practice. *Human Relations* 51(4): 451-483.

van der Heijden, K. (1996) *Scenarios: the art of strategic conversation*. Chichester: Wiley.

van der Heijden, K. & Bradfield, R. & Burt, G. & Cairns, G. & Wright, G. (2002) *The sixth sense: accelerating organizational learning with scenarios*. Chichester: Wiley.

Hill, T. & Westbrook, R. (1997) SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning* 30(1): 46-52.

Hodginson, G. & Sparrow, R. (2002) *The competent organization: a psychological analysis of the strategic management process*. Buckingham: Open University Press.

Hodginson, G. & Wright, G. (2002) Confronting Strategic Inertia in a Top Management Team: Learning from failure. *Organization Studies* 23(6): 949-977.

Hunter, D. (1980) *Coping with uncertainty*. Chichester, England: Research Studies Press.

Ikäheimo, S. & Lounasmeri, S. & Walden, R. (2009) *Yrityksen laskentatoimi*. Helsinki: Sanoma Pro.

Janis, I. & Mann, L. (1977) *Decision making: a psychological analysis of conflict, Choice and commitment*. New York: Free Press.

Jarzabkowski, P. & Kaplan, S. (2008) Using strategy tools in practice – how tools mediate strategizing and organizing. *AIM Working Paper Series* 47, August.

Jackal, R. (1988) *Moral Mazes – The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press.

Johnson, G. & Scholes, K., & Sexty, R. (1989). *Exploring strategic management*. Scarborough, Ontario: Prentice Hall.

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

Juholin, E. (2002) *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Hämeenlinna: Karisto.

Juuti, P. (2001) *Johtamispuhe*, Jyväskylä: PS-kustannus.

Kantelinen, S. (2008) *Opiskelen, siis koen: Kohti kokevan subjektin tunnistavaa korkeakoulututkimusta*. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu, B-93.

Kanter, R. (1983) *The Change Masters*. London: Allen & Unwin.

Kanungo, R. & Conger, J. (1993) Promoting altruism as a corporate goal. *Academy of Management Executive* 7(3): 37-48.

Kaplan, Sarah (2008). Framing Contests: Making Strategy Under Uncertainty. *Organization Science* 19(5): 729–752.

- Kauppinen, T. (2002) *Arvojohtaminen*. Helsinki: Otava.
- Kets de Vries, M. (2003) *The Dark Side of Leadership*. *Business Strategy Review* 14(3): 26-48.
- Kieser, A. (1997) Rhetoric and Myth in Management Fashion. *Organization* 4(1): 49-76.
- Korpiaho, K. (2003) *"Kyllä siinä pitää elää mukana!" Kirjanpitäjien tarinoita työstä, osaamisesta, oppimisesta työyhteisönäkökulmasta analysoituna*. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu, B-45.
- Kristensen, P.H. & Zeitling, J. (2005) *Local Players in Global Games. The strategic constitution of a multinational corporation*. Oxford: Oxford University Press.
- Kusch, M. (1986) *Ymmärtämisen haaste*. Oulu: Kustannusosakeyhtiö Pohjoinen.
- Lappalainen, S. (2007) Havainnoinnista kirjoitukseksi. Teoksessa *Etnografia metodologiana. Lähtökohtana koulutuksen tutkimus*. Lappalainen, S. & Hynninen, P. & Kankkunen, T. & Lahelma, E. & Tolonen, T. (toim.), Tampere: Vastapaino: 113-133.
- Lencioni, P. (2002) Make your values mean something. *Harvard Business Review* 80(7): 113-117.
- Lilja, K. & Lehti, M. (1972) Organisaation kuvaamisen lähestymistavoista. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 4: 463-475.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. (2004) *Onnistu strategiassa*. Helsinki: WSOY.
- Lukes, S. (1974) *Power: A Radical View*. London: Macmillan.
- Löytönen, T. (2004) *Keskusteluja tanssi-instituutioiden arjesta*. Helsinki: Yliopistopaino, Teatterikorkeakoulu, Acta Scenica 16.
- Maines, D. & Charlton, J. (1985) Negotiated Order Approach to the Analysis of Social Organization. *Studies in Symbolic Interaction* 1: 271-308
- Mangham, I. (1986) *Power and Performance in Organizations: An Exploration of Executive Process*. Oxford: Basil Blackwell.

- Malmi, T. & Peltola, J. & Toivanen, J. (2003) *Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelleta tehokkaasti*. Helsinki: Talentum.
- March, J. (1962) The Business Firm as a Political Coalition. *The Journal of Politics* 24: 662-678.
- Meyer, A. & Gaba, V. & Coldwell, K. (2005) Organizing Far from Equilibrium: Nonlinear Change in Organizational Fields. *Organization Science* 16(5): 456-473.
- Mietola, R. (2007) Etnografisesta haastattelusta etnografiseen analyysiin. Teoksessa *Etnografia metodologiana. Lähtökohtana koulutuksen tutkimus*. Lappalainen, S. & Hynninen, P. & Kankkunen, T. & Lahelma, E. & Tolonen, T. (toim.), Tampere: Vastapaino: 151-176.
- Mobasheri, F. & Orren, L. & Sioshansi, F. (1989) Scenario Planning at Southern California Edison. *Interfaces* 19(5): 31-44.
- Moison, J. (1997) *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris: Seli Arslan.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Narayanan, V. & Fahey, L. (1982). The micropolitics of strategy formulation. *Academy of Management Review* 7: 25-34.
- Needleman, M. & Needleman, C. (1974) *Guerillas in the Bureaucracy*. New York: John Wiley.
- Oakes, L. & Townley, B. & Cooper, D. (1998) Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field. *Administrative Science Quarterly* 43(2): 257-293.
- Olava, J. (2009) Itseanalyysi Bourdieun tapaan. Teoksessa *Tutkija kirjoittaa – esseitä kirjoittamisesta ja kirjoittajista akateemisessa työssä*. Räsänen, K. (toim.), Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu, B-104: 11-26.
- Ouchi, W. (1981) *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Paarlberg, L. & Perry, J. (2007) Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals. *The American Review of Public Administration* 37: 387-408.
- Palonen, K. (1987) *Tekstistä politiikkaan. Johdatus tulkintataitoon*. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto, Valtio-opin laitos, julkaisuja 54.
- Parker, M. (1993) Industrial relations myth and shop floor reality: The “team concept” in the auto industry. Teoksessa *Industrial democracy in America*. Lichtenstein, N. & Howell, J. (toim.) Cambridge: Cambridge University Press: 249-274.
- Pascale, R. & Athos, A. (1982) *The Art of Japanese Management*. London: Penguin.
- Perrow, C. (1986) *Complex Organizations: A Critical Essay*. Glenview, IL: Foresman.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. (1973) *The Politics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistock Publications.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1974) *Organizational decision making as a political process: the case of a university budget* : University of California.
- Pfeffer, J. (1981) *Power in Organizations*. Boston, MA: Pitman.
- Pickton, D. & Wright, S. (1998) What’s SWOT in strategic analysis? *Strategic Change* 7: 101-109.
- Puohiniemi, M. (2003) *Löytöretki yrityksen arvomaailmaan*. Espoo: Li-mor kustannus.
- Reckwitz, A. (2002) Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory* 5(2): 243-263.

- Ropo, A. & Eriksson, M. (2001) Jaettu johtajuus – asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste? Teoksessa *Palvelut ja asiakassuhteet. Markkinoinnin polttopisteessä*. Grönroos, C. & Raija Järvinen, R. (toim.), Vantaa: Talentum Media.
- Ropo, A. & Eriksson, M. & Sauer, E. & Lehtimäki, H. & Keso, H. & Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005) *Jaetun Johtajuuden Särmät*. Jyväskylä: Talentum Media.
- Rovik, K. (1996) Deinstitutionalization and the Logic of Fashion. Teoksessa *Translating Organizational Change*. Czarniawska, B. & Sevón, G. (toim.), Berlin/New York: de Gruyter: 139-172.
- Räsänen, K., Korpiaho, K., Herbert, A., Mäntylä, H. & Päiviö, H. (2005) Emerging Academic Practice: Tempered Passions in the Renewal of Academic Work. Teoksessa *The Passion for Learning and Knowing*, Gherardi, S. & Nicolini, D. (toim.), Trento, University of Trento e-books: 242-275 (vol. 1).
- Saunders, P. (1980) *Urban Politics*. London: Penguin.
- Schatzki, T. (1996) *Social Practices: A Whittgensteinian Approach to Human Activity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schatzki, T. & Cetina, K. & von Savigny, E. (2001) *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London & New York: Routledge.
- Schein, E. (1985) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schoemaker, P. (1991) When and How To Use Scenario Planning. *Journal of Forecasting* 10: 549-564.
- Schoemaker, P. (1993) Multiple scenario development: its conceptual and behavioral foundation. *Strategic Management Journal* 14: 193-213.
- Schoemaker, P. (1995) Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, Winter: 25-40.

- Schwartz, P. (1991) *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. New York: Currency Doubleday.
- Scott, J. (1985) *Weapons of the Weak: Everyday Forms of Peasant Resistance*. New Haven and London: Yale University Press.
- Shivakumar, D. (1996) The pure theory as ideal type: Defending Kelsen on the basis of Weberian methodology. *The Yale Law Journal* 105(5): 1383-1406.
- Siltala, J. (2004) *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*. Helsinki: Otava.
- Simons, R. (2000) *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. London: Prentice-Hall.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982) Leadership: The Management of Meaning, *Journal of Applied Behavioural Studies* 18: 257-273.
- Smircich, L. (1983) Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28: 339-358.
- Spee, A. & Jarzabkowski, P. (2009) Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization* 7: 223-232.
- Stenfors, S. (2007) *Strategy tools and strategy toys: Management tools in strategy work*. Helsinki: Helsinki School of Economics, A-297.
- Stern, D. (2003) The Practical Turn. Teoksessa *The Blackwell Guide to the Philosophy of the Social Sciences*, Turner, S. & Roth, P. (toim.), Malden, MA: Blackwell Publishing: 185-206.
- Strauss, A. (1978) *Negotiations: Varieties, Processes, Contexts, and Social Order*. San Francisco: 105-141.
- Stranger, R. (1961) The politics of management: a review on Dalton's Men Who Manage. *Journal of Conflict Resolution* 5: 206-211.
- Sunesson, S. (1985) *Outside the Goal Paradigm: Power and Structured Patterns of Non-Rationality*. *Organization Studies* 6(3): 229-246.

- Suominen, K. (2009) *Consuming Strategy. The Art and Practice of Managers' Everyday Strategy Usage*. Espoo: Helsinki University of Technology, Department of Industrial Technology and Management, Doctoral Dissertation Series 2009(14).
- Sydänmaanlakka, P. (2004) *Älykäs johtajuus*. Hämeenlinna: Karisto.
- Takala, T. & Lämsä, A.-M. (2001) Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. *Liiketaloustieteellinen Aikakauskirja* 3: 371-390.
- Tamminen, R. (1993) *Tiedettä tekemään*. Jyväskylä: Atena.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975) *Procedural justice: a psychological analysis*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Tienari, J. & Vaara, E. & Meriläinen, S. (2005) Yhteisyyden rakentuminen haastattelussa. Teoksessa *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.), Tampere: Vastapaino.
- Thomas, K. & Velthouse, B. (1990) Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review* 15(4): 666-681.
- Thompson, J. (1956) Authority and power in identical organizations. *American Journal of Sociology* 62: 290-301.
- Tolonen, T. & Palmu, T. (2007) Etnografia, haastattelu ja (valta)positiot. Teoksessa *Etnografia metodologiana. Lähtökohtana koulutuksen tutkimus*. Lappalainen, S. & Hynninen, P. & Kankkunen, T. & Lahelma, E. & Tolonen, T. (toim.), Tampere: Vastapaino: 89-112.
- Trevelyan, R. (2001) The paradox of autonomy: a case of academic research scientists. *Human Relations* 54(4): 495-525.
- Törrönen, M. & Lämsä, A.-M. (2000) *Eettistä johtajuutta etsimässä – tulkitseva käsitetutkimus*. Jyväskylä: jyvaskylän yliopisto, taloustieteellinen tiedekunta, Working Paper N:o 219.
- Ukkonen, O. (1994) *Jaettu johtajuus*. Helsinki: Multiprint Oy.

Vaara, E. & Tienari, J. & Piekkari, R. & Jääntti, R. (2005) Language and The Circuits of Power in a Merging Multinational Corporation. *Journal of Management Studies* 42(3): 595-623.

Virtanen, A. (2006) *Biopoliittisen talouden kritiikki*, Helsinki: Helsinki School of Economics, A-272.

Vuorinen, K. (2005) Etnografia. Teoksessa *Käytettävyyttutkimuksen menetelmät*, Aula, A. & Majaranta, P. (toim.), Tampere: Tampereen Yliopisto: 63-78.

Wack, P. (1985a) Scenarios: uncharted waters ahead. *Harvard Business Review*, Sept.-Oct.: 73-90.

Wack, P. (1985b) Scenarios: shooting the rapids. *Harvard Business Review*, Nov.-Dec.:131-142.

Watson, T. (2001) *In Search of Management: Culture, chaos and control in managerial work. Revised Edition*. London: Cengage Learning EMEA. (alkuperäisteos 1994)

Weber, M. (1949) Objectivity in Social Science and Social Policy. Teoksessa *The Methodology of the Social Sciences*. Shils, E. & Finch, H. (toim.), New York: Free Press: 50-112. (Alkuperäisteos 1904)

Weick, K. (1976) Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly* 21: 1-19.

Weick, K. (1995) *Sensemaking in Organizations*. London: Sage Publications.

Weinstein, D. (1979) *Bureaucratic Opposition*. New York: Pergamon.

Westwood, R. (1987) Social criticism: a social critical practice applied to a discourse on participation. Teoksessa *Organisation Analysis and Development*. Mangham, I. (toim.), London: Wiley.

Whittington, R. (2002) The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization* 1(1): 119-127.

Whittington, R. (2004) Strategy after modernism: recovering practice. *European Management Review* 1: 62-68.

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

Willmott, H. (1993) Strength is ignorance, slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies* 30(5): 515-552.

Wright, G. & Goodwin, P. (1999) Future-focused thinking: combining decision analysis and scenario planning. *Journal of Multicriteria Decision Analysis* 8: 311-321.

Yanow, D. (1993) The Communications of Policy Meanings: Implementation as Interpretation and Text. *Policy Sciences* 26: 41-61.

Sähköiset lähteet

Löytönen, T. *Narratiivinen tutkimusote*.
<http://www.xip.fi/tutkija/0402.htm>.

Huttunen, R. (2006) *Tieteenfilosofian kurssi jatko-opiskelijoille 2006*.
<http://joyx.joensuu.fi/~rhuttun/tieteenfilosofia2006.ppt#256,1>, Tieteenfilosofian kurssi jatko-opiskelijoille 2006.

Huttunen, R. & Tynjälä, P. & Heikkinen H. (2004) *Voiko konstruktivisti olla realisti?* <http://joyx.joensuu.fi/~rhuttun/voiko.ppt#269,1>, Slide 1.

Hyvärinen, M. (2006) *Kerronnallinen tutkimus*.
http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen_tutkimus.pdf.

