

**ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO**

Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta

Kauppätieteiden laitos

**Rationaalista empatiaa:  
diskurssit johtajien strategiapuheessa.**

Pro gradu -tutkielma, pk -yritysten johtaminen

Niina Laine

1.4.2011

TIIVISTELMÄ  
 ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO  
 Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta  
 Kauppatieteiden laitos  
 Pk -yritysten johtaminen

LAINEN, NIINA K.: Rationaalista empatiaa: diskurssit johtajien strategiapuheessa. Rational empathy: discourses in managers' strategy talk.  
 Pro gradu -tutkielma, 92 s. Liitteet (3 s.)  
 Tutkielman ohjaaja: KTT Saija Katila  
 Huhtikuu 2011

---

Avainsanat: strategia käytäntönä, strategiadiskurssi, subjektiasema, kriittinen diskurssianalyysi

Tämä tutkielma käsittelee strategiaa, sen diskursseja ja niissä toimijoille muodostuvia subjektiasemia. Tutkimuksen tavoitteina on tuottaa uutta tietoa strategia käytäntönä -tutkimusalalle paikantamalla ja kuvailemalla aineistosta nousevia diskursseja ja niissä muotoutuvia subjektiasemia. Tutkimuskysymykset ovat: Millaisista diskursseista johtajat ammentavat puhuessaan organisaation strategiasta? Millaisia subjektiasemia diskurssit rakentavat toimijoille?

Aiemman strategiatutkimuksen keskittyessä antamaan lähinnä organisaatioiden suoriutumiseen liittyviä ohjeita, strategia käytäntönä -tutkimusalalla strategiaa käsitellään sekä yhteiskunnallisena ilmiönä että asiana, jota ihmiset konkreettisesti tekevät. Tutkimuksen näkökulma on kriittinen, ja kieltä käsitellään siten keskeisinä valtasuhteiden uusintamisen, muuttamisen ja vahvistamisen välineenä. Tutkimusmetodina on käytetty Norman Fairclough'n näkemystä kriittisestä diskurssianalyysistä, josta on valittu tutkimuskysymysten kannalta olennaiset analyysityökalut. Empiirinen aineisto koostuu kahdesta haastattelusta ja viidestä henkilöstölehdien artikkelista, joissa johtajat kuvailevat ”Durantissa” toteutettua strategista yritysfuusiota.

Aineistosta erottui analyysivaiheessa neljä ominaispiirteiltään erilaista diskurssia: perinteinen strategiadiskurssi, tienraivaajadiskurssi, tunnediskurssi ja vastaväittäjädiskurssi. Perinteisessä strategiadiskurssissa on hyvin paljon yhtymäkohtia strategiadiskurssitutkimuksessa aiemmin kuvailtuun globaaliin strategiadiskurssiin, ja se on aineiston kontekstissa selkeästi dominoiva diskurssi. Tienraivaajadiskurssista ammentaessaan johtajat luovat yrityksestä menestystarinoita, joissa keskeisiksi arvoiksi muodostuvat rohkeus ja edistyksellisyys muutostilanteessa. Tunnediskurssin kautta johtajat pohtivat avoimesti omia ja muiden toimijoiden tunteita ja motiiveja muutoksen yhteydessä, ja se on aivan uudenlainen diskurssi aiemmin paljon uusliberalistisia arvoja paljastaneessa tutkimuskentässä. Johtajat ammentavat aineiston vastaväittäjädiskurssista kontrolloidakseen vastustavia diskursseja pönkittäen erityisesti perinteisen strategiadiskurssin asemaa organisaation dominoivana strategiadiskurssina. Yritysfuusion ja sen myötä toteutettujen muutosten oikeutus oli diskursseissa vahvasti esillä, ja tutkimuksessa löytyikin uudenlainen strategian oikeuttamiskäytäntö, *johdon inhimillistämisen oikeuttamisstrategia*, jonka avulla johtajat rakensivat itsensä empaattisiksi ja erehtyväisiksi ihmisiksi, jotka ovat päätöksiä tehdessään puntaroineet paitsi taloudellisia, myös inhimillisiä asioita. Jokaiselle aineistossa esiin nousseelle diskurssille on olemassa omat, tyypilliset tapansa asemoida toimijoita tiettyihin subjektiasemiin. Diskursseissa johtajat teksturoituivat oikeutetuiksi päätöksentekijöiksi ja strategian linjaajiksi, empaattisiksi ymmärtäjiksi, rohkeiksi tienraivaajiksi ja käskyvaltaisiksi auktoriteeteiksi. Muut toimijat puolestaan rakentuivat muun muassa kiinteiksi kuluiksi, inhimillisiksi muutoksen vastustajiksi, yhteisöllisen ja menestyvän ”Durantti-heimon” jäseniksi ja epärationaaliseksi vastarannankiiskiksi.

## Sisällys

1. JOHDANTO.....	4
2. STRATEGIATUTKIMUS ENNEN JA NYT .....	8
2.1 Katsaus strategiatutkimukseen .....	8
2.2 Strategia käytäntönä .....	11
3. STRATEGIADISKURSSIT .....	18
3.1 Yhteiskunnallisen strategiadiskurssin piirteitä.....	19
3.2 Strategiadiskurssit organisaatioissa .....	22
3.3 Subjektiasemien rakentuminen strategiadiskursseissa .....	26
4. KRIITTINEN DISKURSSIANALYYSI TUTKIMUSMETODINA .....	31
4.1 Kriittinen diskurssianalyysi kriittisen tutkimuksen metodina .....	32
4.3 Fairclough'n analyysimenetelmien soveltaminen tutkielmassa .....	34
4.4 Tutkielman aineisto ja analyysiprosessi .....	40
5. STRATEGIADISKURSSIT ORGANISAATIOSSA .....	43
5.1 Kaikki hallinnassa. - Perinteinen strategiadiskurssi.....	43
5.2 Rohkein askelin menestykseen! - Tienraivaajadiskurssi.....	53
5.3 Tulin, koin, ymmärsin - Tunnediskurssi .....	59
5.4 Ajanhukkaa ja aivopesua! – Vastaväittäjädiskurssi.....	67
5.5 Yhteenveto: diskurssien keskeiset piirteet ja keskinäiset suhteet.....	75
6. PÄÄTELMIÄ.....	80
LÄHTEET .....	85
LIITTEET.....	93
Liite 1. Fairclough'n kriittisen diskurssianalyysimetodin mekaaniset työkalut.....	93
Liite 2. Haastattelukysymykset.....	95

## 1. JOHDANTO

Puhuttaessa strategiasta arkipäiväisissä keskusteluissa huomaa, miten monimutkainen käsite on, sillä jokaisella tuntuu olevan oma käsityksensä siitä, mitä strategia tarkoittaa. Yrityksissä se nähdään usein keinona saavuttaa pitkän aikavälin tavoitteet, jotka liittyvät menestymiseen markkinoilla. Julkisissa organisaatioissa strategia voi puolestaan tarkoittaa rohkeutta kohdentaa rahoitusta tietyille sektoreille tai terveydenhuollon tapauksessa kustannustehokasta hoivapalvelua. Erilaisten ihmisten erilaiset käsitykset strategiasta tekevät strategiakeskusteluista mielenkiintoisia ja strategiasta kiinnostavan tutkimusaiheen.

On selvää, että erityisesti 2000 -luvun aikana strategia on levinnyt organisaation päätöksentekoa ohjaavana oppina yksityisistä yrityksistä julkisiin ja kolmannen sektorin organisaatioihin, mikä lisää käsitteen monimuotoisuutta. Strategia on itsessään jo liiketoimintaa, kun akateeminen yhteisö ja erilaiset konsultointiorganisaatiot tuottavat markkinoille erilaisia päätöksentekomalleja, -prosesseja ja työkaluja, joista menestyksekkäimmät ovat juurtuneet tuhansiin organisaatioihin ympäri maailmaa. Nyttemmin tutkijat ovatkin alkaneet kiinnostua strategias- ta juuri sen levinneisyyden vuoksi: millaisia vaikutuksia näin syvälle juurtuneella käsitteellä on organisaatioissa?

Ensimmäiset strategian mikrotason prosesseja paljastavat tutkimustulokset eivät mairittele strategiaa: sen katsotaan luovan epätasa-arvoisuutta toimijoiden välille, oikeuttavan sosiaalisesti arveluttavia päätöksiä kuten massairtisanomisia, vahvistavan epädemokraattisia päätöksenteko- ja käyttäytymismalleja ja uusintavan valtasuhteita organisaatiossa (Vaara & Laine 2006). Tämä näkyy myös mediassa tihevinä yleisönosastokirjoituksina, joissa ihmiset kritisoivat strategisina päätöksinä perusteltuja tehtaiden sulkemisia, toimintojen alasajoa ja niiden aiheuttamaa massatyöttömyyttä. Strategia on paitsi tutkimuksessa, myös yhteiskunnassa jatkuvasti kuohuttava puheenaihe.

Omaksun tässä tutkielmassa käytäntönäkökulman strategiaan. En käsittele sitä suunnitteluna tai polkuna menestykseen, vaan ihmisten tapana toimia strategian suhteen. Näkökulmani mukaisesti strategista toimintaa ovat siten esimerkiksi strategiaan liittyvät kokoukset, esitykset, selonteot ja yksinkertaisesti, strategiasta puhuminen. Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Millaisista diskursseista johtajat ammentavat puhuessaan organisaation strategiasta?
2. Millaisia subjektiaseamia diskurssit rakentavat toimijoille?

Tutkin tässä erityisesti ihmisten totunnaisuutta käyttää strategiakieltä (Laine 2010) ja tapoja puhua strategiasta eli *strategiadiskursseja*, jotka ovat osa strategiaa muodostavia käytäntöjä. Diskurssit vahvistavat ja oikeuttavat strategiatyöhön liittyviä mielikuvia, ja niiden tutkiminen onkin tärkeää selvitetessä, miksi strategia on levinnyt niin laajalle (Fairclough 2003; Mante-re & Vaara 2008). Tarkastelen strategiadiskursseja kriittisestä näkökulmasta: diskurssit rajoit-tavat ihmisten toimintaa luomalla kehykset ”normaalille” strategiapuheelle, mutta ovat myös tärkeä resurssi, josta ammentamalla yksilöt aktiivisesti uusintavat tai muuttavat organisaatios-sa vallitsevia strategiaan liittyviä arvoja ja normeja ja vahvistavat omaa asemaansa.

Eräs strategiaan kytkeytyvistä mielikuvista liittyy siihen, mitä kukin yksilö voi ja saa aseman-sa puitteissa tehdä strategiaprosessissa siten, että toimintaa pidetään organisaatiossa normaali-na. Kuka saa tehdä päätöksiä, ketä kuunnellaan, kuka joutuu passiiviseen kuuntelijan rooliin, ja miten strategiadiskurssit luonnollistavat näitä normeja? Tutkielmassani tärkeä käsitteellinen väline strategiadiskurssien ja yksilön minuuden sosiaalisen rakentumisen välisen kytköksen ymmärtämisessä on *subjektiasema* (ks. Törrönen 2000). Toimijat asemoivat itseään ja muita toimijoita eriarvoisiin asemiin keskusteluissa retorisia keinoja käyttämällä, ja eri tavoin ase-moidut toimijat kuvaavat elämää erilaisilla diskursseilla. Strategiadiskurssien tapauksessa johdon diskurssi on usein organisaatiossa vallitseva tapa puhua strategiasta.

Strategiadiskursseja tutkittaessa luonnollinen menetelmävalinta on diskurssianalyysi, jossa tekstin sisällön ohella tutkitaan erityisesti sitä, miten puhuja on ilmaissut asian. Olen omaksu-nut tutkielmani diskurssiteoreettiseksi ja metodologiseksi lähtökohdaksi Norman Fairclough’n version *kriittisestä diskurssianalyysistä*. Hän pitää kriittistä diskurssianalyysia diskurssin ja muiden sosiaalisten käytäntöjen elementtien (kuten toiminnan, ihmisten ja heidän sosiaalisten suhteidensa, välineiden ja arvojen) vuorovaikutteisten suhteiden analyysinä (dialectical rela-tionships; Fairclough 2003, 205). Fairclough määrittelee diskurssin paitsi laajana sosiaalisen elämän elementtinä, myös esittämisen tapoina: erilaiset diskurssit kuvaavat erilaisia näkökul-mia tiettyyn asiaan, tässä tapauksessa strategiaan (2003, 215).

Yhdistän tutkielmassani siten useita tutkimusaloja, joista keskeisimmät ovat strategia käytän-tönä -tutkimus ja sen piirissä tehty tutkimus strategiadiskursseista. Olen lisäksi ammentanut

sosiaalitieteistä yksilön identiteetin ja subjektiasemien rakentumisen osalta, kielitieteistä tehdessäni diskurssien analyysia ja kriittisestä tutkimuksesta muodostaessani tutkielmani teoreettista pohjaa. Myös Fairclough'n kriittinen diskurssianalyysi on ollut tärkeä osa tutkimustani erityisesti tutkielman metodi- ja analyysiosioissa.

Tutkielmani tavoitteena on ensisijaisesti tuottaa uutta tietoa strategiadiskursseista ja niissä rakentuvista subjektiasemista strategia käytäntönä -tutkimusyhteisön käyttöön. Toimijoiden asemia ja oikeuksia strategiadiskursseissa on tutkittu aiemmin verrattain vähän, vaikka strategiadiskurssien oikeuttamat epäkohdat ovat näkyvissä yhteiskunnassa. Toivon tutkimukseni tuovan uudenlaista tietoa johtajien totunnaisuudesta puhua strategiasta, sillä nämä tavat puhua vahvistavat vallitsevia käsityksiä organisaation valta-asetelmista ja toimijoiden rooleista strategiatyössä.

Tavoitteenani on myös lisätä yleistä tietoisuutta siitä, miten johtajat omaksuvat puheeseensa elementtejä yhteiskunnassa laajemmin olemassa olevasta strategiadiskurssista, jota on kritisoitu aiemmassa strategiadiskurssitutkimuksessa uusliberalistisiin arvoihin nojaavasta ja sosiaalisesti arveluttavasta taustastaan (ks. Vaara & Laine 2006). Lisäksi tavoitteenani on selvittää, millaisiin sosiaalisiin asemiin erilaiset strategiadiskurssit asemoivat toimijoita. On mielenkiintoista tutkia, millaisia subjektiasemia diskursseissa rakentuu, ja miten ne eroavat toisistaan. Tällä tavoin on mahdollista saada viitteitä siitä, millaiset diskurssit ovat toimijoiden kannalta tasa-arvoisimpia ja kaikkien toimijoiden näkökulmia arvostavia.

Aloitin tutkielman *teoreettisen osuuden* tutkimuskysymysten käsitteiden purkamisella. Tarkastelen olemassa olevaa strategiakirjallisuutta ensin yleisesti ja keskityn sitten strategia käytäntönä -tutkimuksen kautta strategiaan diskursiivisena käytäntönä. Käyn läpi joitakin strategia diskurssina -tutkimuksessa yhteiskunnalliseen strategiadiskurssiin liitettyjä laajempia käsityksiä ja olettamuksia, ja kuvailen aiemmassa tutkimuksessa esiinnousseiden organisaatiotason strategiadiskurssien piirteitä. Viimeiseksi esittelen subjektiaseman käsitettä ja tapaa, jolla subjektiasemat kietoutuvat strategiadiskursseihin.

Tutkielman *metodiosiossa* esittelen kriittistä tutkimusta ja kriittistä diskurssianalyysiä teoriana ja tutkimusmetodina, ja perehdyn tarkemmin Fairclough'n tekstianalyysimetodiin kertoen niistä analyysin työkaluista, joita olen käyttänyt tutkielmani analyysivaiheessa. Esittelen tässä osiossa myös tutkielmani empiirisen aineiston ja kontekstin: strategisen muutoksen ”Duran-

tin” organisaatiossa johtajien näkökulmasta kerrottuna. Aineistoni teksteissä Durantin johtajat perustelevat Durantin ja Forman yritysfuusiota strategisena päätöksenä ja kuvailevat yhdenytymisen jälkeistä aikaa eri toimijoiden näkökulmista.

Tutkielmani *empiirisessä osiossa* pyrin kuvailemaan aineistostani esiin nousseita johdon diskursseja ja niissä toimijoille rakentuvia subjektiasemia mahdollisimman tarkasti vastatakseni tutkimuskysymyksiini. Etenen diskurssien kuvauksessa yhdenmukaisesti metodiosiossa esittelemäni Fairclough’n menetelmän kanssa. Empiirisen osion lopuksi pohdin vielä yhteenvetona löytämieni diskurssien ominaispiirteitä ja niissä rakentuvia subjektiasemia sekä diskurssien keskinäisiä suhteita johtajien puheessa.

Tutkimukseni aikana aineistosta paikantui neljä erilaista strategiadiskurssia, joilla kaikilla on omat erityispiirteensä ja ominaiset subjektiasemat, jotka rakentuvat toimijoille johtajien puheessa. Johtajien puheessa nousee esiin sekä globaalille strategiadiskurssille tyypillisiä uusliberalistisia arvoja että uudenlaisia, inhimillisiä ja empaattisia piirteitä, kun johtajat kuvailevat itseään ja strategiatyötään.

## 2. STRATEGIATUTKIMUS ENNEN JA NYT

### 2.1 Katsaus strategiatutkimukseen

Sana ”strategia” on peräisin kreikan kielen sanasta ”strategia”, kenraalius (generalship), ja sillä kuvailtiin alun perin sodankäynnin yhteydessä jotakin, jota tehdään vihollisen näköpiirin ulkopuolella (James’s military dictionary 1810 ref. Whipp 1996, 263). Vaikka strateginen johtaminen on sodankäyntiin liittyvänä käsitteenä vanha, sen liikkeenjohdollinen merkitys on kehittynyt vasta toisen maailmansodan jälkeen, jolloin amerikkalaiset tutkijat ryhtyivät kehittämään alaa välineeksi yritysten monimutkaistuvien liiketoimintaympäristöiden hahmottamiseen. Kay huomauttaa, että strategisen johtamisen tutkimusala on pitäytynyt aivan viime aikoihin asti erillään muusta organisaatiotutkimuksesta, sillä se ei ole ammentanut näkökulmia esimerkiksi sosiologian, oikeustieteiden tai vaihtoehtoisten talousteorioiden aloilta (1993, 362 ref. Whipp 1996, 264). Tutkimusalan kehittymiseen ovat vahvasti vaikuttaneet strategia-käsitteen militaristinen historia ja kilpailutoiminnan kasvu (Whipp 1996, 263).

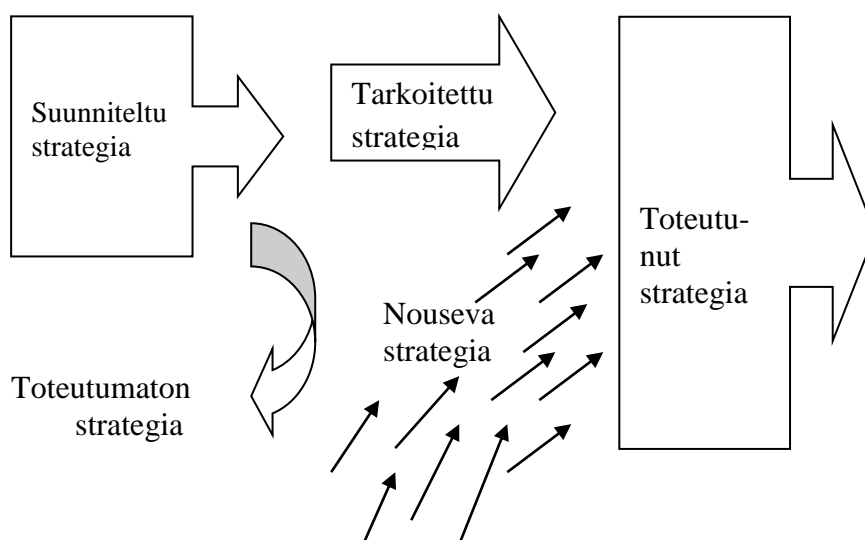
Nykyisin strateginen johtaminen on tieteenalana ja organisaation käytäntönä vakiinnuttanut asemansa. Sitä on tutkittu useista eri näkökulmista, ja tutkijat ovatkin pyrkineet jakamaan tutkimuksen eri koulukuntien alle (ks. Mintzberg ym. 1998, Whittington 1993 ref. Vaara ja Laine 2006, 157). Vanhin ja perinteikkäin strategisen johtamisen tutkimussuuntaus on rationaalinen lähestymistapa, jonka mukaan strategia tarkoittaa lähinnä liiketoiminnan pitkän tähtäimen suunnittelua, jossa päätöksenteko perustuu erilaiseen ympäristöstä ja organisaatiosta kerättyyn objektiiviseen dataan (Ansoff 1965, Hofer & Schendel 1978 ja Porter 1980, 1985 ref. Knights & Morgan 1991, 251). Yrityksen ylin johto vie suunnittelua järjestelmällisesti eteenpäin organisaation strategia-asiantuntijoiden ja mahdollisesti ulkopuolelta palkattujen konsulttien avustuksella (Watson 2006, 359). Suunnitteluprosessin päätteeksi ylin johto esittelee strategian organisaatiolle ja ryhtyy implementoimaan sitä (top - down management, Ansoff 1965).

Suunnittelukoulukunnan rationaalinen tapa käsittää strategia on ollut aina 1980 -luvulle saakka strategiatutkimuksen vallitseva näkökulma. Koulukunta on suosinut strategiatutkimukseen erityisesti kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä (Whipp 1996, 265).



Suunnittelukoulukunnan ajattelumallia ovat kritisoineet erityisesti prosessikoulukunnan tutkijat, joiden mukaan strategia on olemassa organisaatiossa sarjana limittäisiä ja jatkuvasti esiintulevia prosesseja (Mintzberg, 1987: Mintzberg and Walters, 1985; Pettigrew 1973, 1985; Whittington, 1993 ref. Watson 2003, 1306). Muun muassa Henry Mintzberg haastoi 1970- ja 1980 -lukujen vaihteessa strategiatutkimuksen kenttää hallinneen rationaalisen strategisen johtamisen mallin ajatuksellaan strategian esiintulosta (*emergent strategy*, 1987, 68), jonka mukaan strategiaa voi tarkoituksellisesti muodostaa, mutta se voi myös muotoutua itsestään joko toimintaympäristön muutosten tai organisaation sisäisten vuorovaikutusten tuloksena. Mintzbergin mukaan strategia tarkoittaa organisaation käyttäytymisen jatkuvuutta: strategia on kaava toimintojen joukossa (Mintzberg & Quinn 1991, 12).

Prosessikoulukunnan mukaan johtajilla ei voi olla täydellistä tietoa organisaation toimintaympäristöistä tai toimialan tulevaisuudesta (kuten datan keräämiseen perustunut suunnittelukoulukunta antaa ymmärtää), ja siksi strategiat syntyvät prosessien aikana enemmän tai vähemmän suunniteltujen toimien seurauksena. Mintzberg esittääkin osuvan kuvauksen strategian syntymisestä ”vahingossa”: savenvalajan pöytä heilahtaa hänen valaessaan ruukkuja, ja näin syntyy uusi muoto, jota valaja ryhtyy kehittämään eteenpäin (1987, 68). Valajan strategia siis syntyi prosessin aikana, eikä se ollut millään tavalla suunniteltu tai ennustettavissa. Kuvio 1 selkeyttää tutkijoiden käsitystä suunnitellun, nousevan ja toteutuneen strategian välisestä suhteesta (Mintzberg & Quinn 1991, 14).



Kuvio 1. Suunniteltu, nouseva ja toteutunut strategia

Lähde: Mintzberg & Quinn 1991, 14.

Strategiatutkimuksen suunnittelu- ja prosessikoulukunnat eroavat myös suhteessa toimijoihin. Strategiaprosessien tutkijat painottavat muidenkin kuin ylimmän johdon merkitystä strategian muotoutumisessa. Koska uusi strategia voi muotoutua esimerkiksi innovaatioiden löytämisen kautta, keskijohdon ja käytännön työtä tekevien merkitys strategisina toimijoina on suurempi kuin aiemmassa strategiatutkimuksessa (Mintzberg 1987, 70-71).

Perinteisesti strategiatutkimuksen teoreettinen kahtiajako on vahva, ja alan tutkimus on ollut liitettävissä enemmän tai vähemmän joko rationaalisen suunnittelun tai prosessitutkimuksen piiriin. Suunnittelukoulukunnan tutkimuksessa keskitytään strategian sisältöön ja sen eri tyyppeihin, kun taas prosessinäkökulman saralla kiinnitetään huomiota strategian muovautumiseen ja käyttöönottoon sekä muutokseen pitkällä aikavälillä (Bourgeois 1980, ref. Whittington 2007, 1576). Yhteistä näille perinteisille tutkimusaloille on, että strategiaa on tutkittu organisaatioiden suoriutumisen näkökulmasta, eikä niinkään asiana, jota ihmiset tekevät (Jarzabkowski & Spee 2009, 69; Whittington 2007, 1578). Vastauksena strategiatutkimuksen yksipuolisuuteen alalle onkin syntynyt 2000 -luvulla uudenlainen tutkimussuunta, jossa strategia nähdään sosiaalisena *käytäntönä* ja jossa ihmiset ovat strategisina toimijoina keskeisessä asemassa (Hendry 2000; Johnson ym. 2003; Jarzabkowski 2004; Whittington 1996, 2003, ref. Jarzabkowski & Spee 2009, 71).

Alun perin käytäntökoulukunnan tutkimus perustui Anthony Giddensin (1981) ajatukseen organisaation rakenteiden ja sen toimijoiden vastavuoroisesta suhteesta: johtajat eivät ainoastaan yksipuolisesti työskentele organisaatiossa, vaan he ovat osa omaa luomustaan (Whipp 1996, 266). Whittington laajentaa Giddensin teoriaa toteamalla, ettei yksilön toimintaa voida erottaa ympäröivästä yhteiskunnasta, sillä yhteiskunnassa on sääntöjä ja resursseja, joita toimintaan tarvitaan. Toisaalta yksilön toiminta puolestaan rakentaa yhteiskuntaa vahvistamalla tai joskus muuttamalla sen rakenteita (2006, 615). Tällainen yksilön toiminnan ja ympäröivän yhteiskunnan vastavuoroisuus on yksi strategia käytäntönä -tutkimuksen lähtökohdista.

Seuraavassa kappaleessa esittelen tarkemmin strategia käytäntönä -tutkimuksen ideologisia lähtökohtia, ja käyn läpi kirjallisuudessa esiintyviä käsitteitä, joihin tämä uudenlainen, sosiaalinen strategiatutkimus perustuu. Poimin myös esimerkkejä tutkimusalan teoreettisesta ja empiirisestä kirjallisuudesta, ja pohjustan tähän tutkielmaan soveltamaani strategian diskursiivista näkökulmaa, joka voidaan nähdä osana strategia käytäntönä -tutkimusta (Jarzabkowski & Spee 2009, 82).

## 2.2 Strategia käytäntönä

Ajatus strategiasta sosiaalisesti ajassa ja paikassa tuotettuna ilmiönä on verrattain uuden, strategiakäytäntöjä tarkastelevan tutkimuksen lähtökohta (Jarzabkowski & Spee 2009, 71). Strategia käytäntönä -tutkimuksessa painotetaan strategian moniulotteisuutta: se on sekä yksilön toimintaa että laaja, yhteiskunnallinen ilmiö, jotka molemmat vaikuttavat toisiinsa vastavuoroisesti (Giddens 1984 ref. Whittington 2006, 615). Näin yhteiskunnassa vallitsevat yleiset käsitykset strategiatyöstä muokkaavat yksilön toimintaa organisaatiossa, ja tämä toiminta puolestaan vahvistaa tai toisinaan uudistaa vallalla olevia käsityksiä esimerkiksi siitä, mikä on kunkin toimijan rooli strategiatyössä (Whittington 2006, 616).

Strategia käytäntönä -tutkimuksen ideologiset lähtökohdat ovat sosiaalitieteissä 1980 -luvulta lähtien jalansijaa saavuttaneessa käytäntötutkimuksessa (Schatzki ym. 2001; Reckwitz 2002 ref. Whittington 2006, 614), jota ovat vieneet eteenpäin erityisesti Pierre Bourdieu, Michel Foucault, Michel de Certeau ja Anthony Giddens (Whittington 2006, 614). Käytäntötutkijat ovat pyrkineet ylittämään sosiaaliteorialle tyypillisen kahtiajakautumisen individualismiin ja yhteiskuntatutkimukseen: siinä missä individualistit keskittyvät yksilöihin ja heidän toimintaansa, yhteiskuntatieteilijät painottavat laajoja sosiaalisia ilmiöitä (Schatzki 2005 ref. Whittington 2006, 614). Muun muassa Giddensin *struktuuraatioteoria* on pyrkinyt yhdistämään sosiaalitieteiden mikro- ja makrotason tutkimuksen (Whittington 2006, 616).

Giddensin mukaan strukturaatio on sosiaalinen prosessi, jossa toimijat ja organisaatio ovat vuorovaikutuksessa, ja johon kuuluvat sellaiset yhteisesti hyväksytyt säännöt ja resurssit, joita toimijat käyttävät jokapäiväisissä toiminnoissaan. Strukturaatiossa toimijat ovat keskeisessä roolissa organisaatiossa olemassa olevan tiedon säilyttäjinä ja käyttäjinä sekä vakiintuneiden toiminnan tapojen luojina (Orlikowski 1992, 404; Whittington 2006, 614). Giddensin teoriasa tulevat esille myös strategia käytäntönä -tutkimuksen kolme keskeistä käsitettä ja tutkimuskohdetta: käytännöt (practices), toiminta (praxis) ja toimijat (practitioners), jotka esittelen seuraavaksi.

Lähinnä tutkimusalan tuoreuden vuoksi termille käytäntö (practice) ei ole toistaiseksi strategia käytäntönä -tutkimuksen piirissä yhteistä käyttötapaa (Carter ym. 2008, Chia 2004 ref. Jarzabkowski & Spee 2009, 90). Sosiaalitieteilijöitä mukaillen, Whittington tarkoittaa käytännöillä kaikkia *tietyyssä ympäristössä yhteisesti oikeutettuja normeja, perinteitä ja*

*menettelytapoja* (2006, 619). Näin tietyssä yhteisössä jokin yleisesti hyväksyttyinä pidetty asia voi olla paheksuttava toisessa, kuten esimerkiksi taukojen venyminen tai toimistotarvikkeiden kotikäyttö eri työyhteisöissä. Käytännöillä on siis kulttuurinen ulottuvuus.

Osa alan tutkijoista puolestaan painottaa käytäntöjen materiaalista näkökulmaa. Orlikowski (2007) määrittelee käytännöt *sosiomateriaalisiksi*, jolloin ihmisten toimintaa ei voida erottaa sen yhteydessä käytettävästä materiaasta, kuten laitteista tai ohjelmista (ref. Jarzabkowski & Spee 2009, 82). Esimerkiksi PowerPoint -esityksiä käytetään yleisesti strategian esittelytilaisuudessa hahmottamisen apuvälineenä, jolloin se on olemassa organisaatiossa materiaalisena käytäntönä (Jarzabkowski & Whittington 2008, 101). Miten yleisö reagoisi, jos esittelijä heijastaisikin kankaalle Ppt -esityksen sijaan perinteisen piirtoheitinkalvon? Strategiakäytännöt toteutuvatkin organisaatioissa paitsi kulttuurisina, myös materiaalisina.

Käytännöt on määritelty myös *rutinisoituneiksi käyttäytymistavoiksi*, jotka koostuvat useista toisiinsa liittyvistä elementeistä, kuten toimijoiden fyysisistä ja psyykkisistä toiminnoista, laitteista ja niiden käytöstä, tietotaidoista, tunnetasoista sekä taustatiedosta eli miten yksilön aiemmat kokemukset ohjaavat hänen toimintaansa (Reckwitz 2002 ref. Jarzabkowski & Spee 2009, 82). Tässä määritelmässä korostuvat toimijan henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyvykyys tulkita ja käyttää hyväkseen erilaisia materiaalisia ja kulttuurisia käytäntöjä toiminnassaan, sillä jokainen toimija käsittää organisaation yhteisössä hyväksytyt käytännöt hieman eri tavoin riippuen aiemmasta käytäntöön liittyvästä kokemuksesta. Esimerkiksi uusi toimitusjohtaja voi aiemman työkokemuksensa valossa nähdä organisaation rutiinit tai kulttuurin vanhanaikaisina tai kankeina, mikä johtaa usein muutoksiin organisaatiossa (Jarzabkowski 2003, 48).

Schatzki puolestaan huomauttaa, että toimija käyttää yhtäaikaisesti useita käytäntöjä, minkä vuoksi yksittäisiä käytäntöjä voi olla hankala tunnistaa. Hän kutsuu samanaikaisesti sovellettavia käytäntöjä *käytäntökimpiksi*. Esimerkiksi korkeakoulun laitos muodostuu arvosteleminen, opettamiseen, tutkimukseen ja päätöksentekoon liittyvistä, yhteen nivoutuvista käytännöistä (Schatzki 2006 ref. Jarzabkowski & Spee 2009, 81). Jarzabkowski ja Spee pitävät käytäntöjä Schatzkin määritelmää mukaillen *tekemisen keinoina*, eikä niinkään muuttumattomina ja abstrakteina käsitteinä, joita ihmiset ottavat toiminnassa käyttöön. Tutkijat määrittelevätkin käytännöt *monimutkaisiksi kimpiksi*, jotka sisältävät yhteen nivoutuvia sosiaalisia, materiaalisia ja alitajuisia tekemisen muotoja, mutta joita toimija ei aina artikuloi tai tiedosta (Jarzabkowski & Spee 2009, 82).

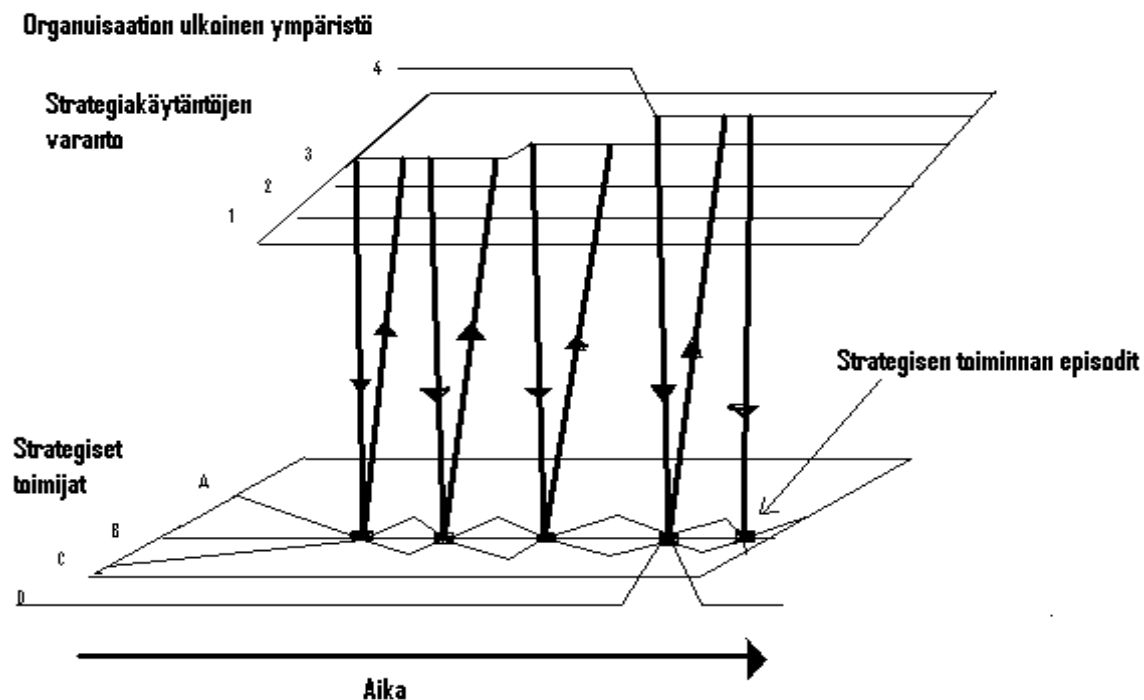
Yhteenvedonä käytännöt ovat siten sosiaalisia, kulttuurisia ja materiaalisia tekemisen keinoja, jotka nivoutuvat yhteen ja joilla on ajallinen ulottuvuus: yksilön todellisuus rakentuu hänen menneistä kokemuksistaan myös käytäntöjen tulkitsemisen ja käyttämisen osalta. Yksilö toimii aktiivisena ja luovana käytäntöjen kuluttajana, yhdistelijänä ja uudistajana, ja toisinaan ammentaa käytännöistä tiedostamattaan, totutusti. Parhaiten tutkielmaani soveltuukin Laineen (2010, 13) näkemys käytännöistä: ne ovat toimijan *totunnaisuutta ajatella, tietää, toimia, tuntea, kokea ja käyttää välineitä, kuten kieltä ja materiaa*. Siten se, miten olemme tottuneet ajattelemaan tietystä asiasta – kuten strategiasta – vaikuttaa myös siihen, miten puhumme siitä ja toimimme sen suhteen.

Millaisia strategiaan liittyvät käytännöt, totunnaistuneisuus ajatella ja toimia strategian suhteen, voivat olla? Whittington toteaa, että strategiakäytännöt näkyvät organisaatiotasolla rutineina, toimintatapoina ja kulttuurina (Nelson & Winter 1982; Martin 2002 ref. Whittington 2006, 620) eli toimijoiden jakamina, totuttuina ja hyväksytyinä keinoina tehdä strategiatyötä. Organisaation ulkopuolella strategiakäytännöt ovat olemassa laajempina, jaettuina yhteiskunnallisina käsityksinä ja normeina siitä, mitä sovelias strategiatyö on ja kuka sitä tekee (Fligstein 1990; Djelic 1998 ref. Whittington 2006, 620). Tutkijoiden mukaan strategiakäytännöt ovat yhteiskunnassa syvälle juurtuneita ja vakiintuneita (Chia & Holt 2007; Hendry 2000; Jarzabkowski 2004; Seidl 2007; Whittington 2006 ref. Jarzabkowski & Spee 2009, 82): esimerkiksi PowerPoint -esitykset, strategiatyökalujen kuten SWOT -analyysin tai Porterin viiden voiman mallin käyttö, arviointikokoukset ja strategiakäsitteiden ja -kielen tunteminen ja käyttäminen ovat kaikki maailmanlaajuisesti jaettuina ja hyväksytyinä tapoja tehdä strategiatyötä. Strategia käytäntönä -tutkimuskoulukunta painottaakin tällaisten globaalien strategiakäytäntöjen tutkimusta käsitteen avaamiseksi (Jarzabkowski & Spee 2009, 82; Seidl 2007, 198).

Strategia käytäntönä -tutkimuksen toinen tärkeä käsite, toiminta (praxis), on käytäntöjen soveltamisen muoto ja viittaa siihen, mitä *ihmiset konkreettisesti tekevät* (Whittington 2006, 619). Strateginen toiminta voi tarkoittaa esimerkiksi johtokunnan kokouksia, tiimiselontekoja, esityksiä, erilaisia projekteja ja yksinkertaisesti puhumista strategiasta (Mezias ym. 2001; Westley 1990 ref. Whittington 2006, 619). Strategisella toiminnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla tietoisesti muodostetaan ja toimeenpannaan strategiaa (Whittington 2006, 619). Myös esimerkiksi epäviralliset taukokuonekeskustelut katsotaan strategia käytäntönä -tutkimuksen piirissä strategiseksi toiminnaksi, mikä kuvastaa tutkimusalan sosiaalista ja vuorovaikutuksellista painotusta.

Kolmas tutkimusalan lähtökohta, toimija (practitioner) on kriittinen yhteys strategiikäytäntöjen ja toiminnan välillä. Strateginen toimija ammentaa toimiessaan käytäntöjen varannostaan, johon sisältyvät kaikki sekä henkilökohtaisesta kokemuksesta karttuneet että organisaatiossa ja laajemmassa yhteiskunnassa hyväksytyt ja sisäistetyt strategiikäytännöt (Whittington 2006, 620). Toimija valitsee tietoisesti tai tiedostamattaan kuhunkin tilanteeseen sopivat käytännöt varannostaan ja soveltaa niitä konkreettisesti tilanteessa (Whittington 2006, 619). Sovellettava käytäntö on kuitenkin aina toimijan kontekstisidonnainen tulkinta abstraktista käytännöstä ja voi siksi muuttua käytössä (Orlikowski 2000; Ortmann & Salzmann 2002 ref. Seidl 2007, 198). Yksilöt nähdäänkin strategia käytäntönä -tutkimuksessa aktiivisina ja käytäntöjä luovasti toiminnassaan soveltavina ja joskus uudistavina tekijöinä (Whittington 2006, 615).

Nämä kolme käsitettä - käytännöt, toiminta ja toimijat - ovat kaikki erillisiä, mutta tiiviisti toisiinsa yhteydessä. Whittington on pyrkinyt selkeyttämään käsitteiden välisiä yhteyksiä viitekehysessään, jossa hän Giddensin ja muiden sosiaalitieteiden käytäntötutkijoiden tavoin pyrkii ylittämään myös strategia käytäntönä -tutkimuksessa vallinneen kahtiajaon organisaation sisäisen (Dougherty 1992; Jarzabkowski & Wilson 2002; Maitlis & Lawrence 2003; Samra-Fredericks 2003) ja ulkoisen (Knights & Morgan 1991; Oakes ym. 1998; Whittington ym. 2003; Grandy & Mills 2004) tutkimuksen välillä (2006, 617).



Kuvio 2. Käytäntöjen, toiminnan ja toimijoiden välisten yhteyksien viitekehys

Lähde: Whittington 2006, 621.

Kuten yllä olevasta kuviosta voi nähdä, strategiset toimijat (A-D) ammentavat käytäntöjen varannostaan (1-4) toiminnassaan. Käytännöt voidaan siten nähdä organisaatiossa tehtävän strategiатыön kehyksenä, infrastruktuurina, joka luo jatkuvuutta organisaation strategiseen toimintaan (Jarzabkowski 2003, 24). Vastaavasti toimijan on mahdollista uudistaa toiminnasta saamansa kokemuksen avulla strategiakäytäntöjen varantoa, kuten kuvion toisen ja kolmannen strategisen toiminnan episodien välillä on tapahtunut. Näin strategiakäytäntöjen ja toiminnan välinen suhde on vastavuoroinen, ja molemmat toimivat ja uusiutuvat strategisten toimijoiden välityksellä (Whittington 2006, 620-621).

Toimijat voivat omaksua uusia strategiakäytäntöjä esimerkiksi koulutuksen, uudenlaisen työkokemuksen, median tai toisen toimijan kautta, kuten kuviossa, jossa organisaation ulkopuolinen toimija (D) tuo organisaation käytäntöjen varantoon uudenlaisen käytännön (4) (Whittington 2006, 621). Erotuksena aiempaan tutkimukseen strategiakäytäntöjen tutkijat painottavatkin, että strategisia toimijoita ovat kaikki yksilöt, jotka ovat tekemisissä strategiатыön kanssa. Yleensä tämä tarkoittaa eri tasojen johtajia ja konsultteja, mutta myös organisaation ulkopuolisia tahoja, joilla on epäsuora vaikutus organisaation strategiaan (päättäjät, media, strategiagurut ja businesskoulut, jotka muokkaavat yhteiskunnallisesti oikeutettua strategista toimintaa ja käytäntöjä) (Jarzabkowski & Spee 2009, 72). Näiden toimijoiden vaikutusta ei voi korostaa liikaa, sillä esimerkiksi lainsäätäjät ja kansainväliset konsulttiyritykset ovat vaikuttaneet paljon nykyisen strategiakäsityksen muotoutumiseen. Eri toimijoiden merkityksiä on tärkeää pyrkiä tarkastelemaan aiempaa strategiatutkimusta laajemmasta näkökulmasta, sillä strategiakentällä toimivat nimekkäät gurut ja instituutiot, kuten suuret businesskoulut, ovat tuoneet alalle strategioita ja työkaluja, joita organisaatioiden strategiset toimijat omaksuvat aktiivisesti strategiатыössään (Whittington 2007, 1579).

Jarzabkowski ja Spee huomauttavat, että erityisesti ulkopuolisten toimijaryhmien tutkiminen auttaa ymmärtämään paremmin yhteiskunnassamme vakiintuneita strategiakäytäntöjä ja sitä, miten nämä makrotason käytännöt tulevat esiin ja muotoutuvat useiden eri toimijoiden vuorovaikutuksessa saavuttuaan organisaatio- ja yksilötasolle. Strategia käytäntönä -koulukunnan täytyisikin tutkijoiden mukaan keskittyä tulevaisuudessa enemmän siihen, miten toimijat muokkaavat strategista toimintaa erityisesti organisaatioiden ulkopuolella (2009, 80).

Strategia käytäntönä -tutkimuksessa toimijan käsite on merkittävästi laajempi kuin aiemmassa strategiatutkimuksessa, joka keskittyy lähinnä organisaation ylimpään johtoon. Whittington huomauttaa, että strategia käytäntönä -koulukunnan tutkimusmahdollisuuksien laajuus on peräisin alan avainajatuksista: strategia on sosiaalinen käytäntö siinä missä sota tai avioliittokin (2007, 1584). Strategia on siten olemassa sekä suppeina episodeina että laajana instituutiona, kuten avioliittokin kahden ihmisen välisenä sopimuksena tai yhteiskunnassa vakiintuneena tapana ilmoittaa kumppanuudesta. Strategia nähdäänkin käytäntötutkimuksessa yhteiskunnallisena ilmiönä eikä ainoastaan organisatorisen suoriutumisen välineenä kuten aiemmassa strategiatutkimuksessa.

Koska strategia käytäntönä -tutkimusala on erittäin laaja, sen sisällä tehty tutkimus on toistaiseksi hajanaista ja, kuten sanottu, perinteisesti jakaantunut organisaation sisäiseen ja ulkoiseen tutkimukseen (Whittington 2006, 617). Yhteistä kaikelle strategia käytäntönä -tutkimukselle ovat sen tutkimusparametrit - käytännöt, toiminta ja toimijat - (Whittington 2006; Jarzabkowski ym. 2007), joskin käsitteiden laajuus vaihtelee huomattavasti, kuten aiemmin tässä kappaleessa mainitsemani käytäntöjen määritelmätkin. Joissakin alan tutkimuksissa on keskitytty yksilöiden kokemuksiin tai yksittäisiin tapahtumiin, kuten kokouksiin (mm. Samra-Fredericks 2003), toisissa organisaatiotasolle seuraten esimerkiksi muutosohjelmaa (Balogun & Johnson 2005) ja muutamissa toimialatason strategiakäytäntöihin (Lounsbury & Crumley 2007 ref. Jarzabkowski & Spee 2009, 73; Vaara ym. 2004).

Jarzabkowski ja Spee (2009) ovat koonneet strategia käytäntönä -tutkimuksen yhteen ja eritelleet artikkelissaan alalla tehtyä tutkimusta toimijoiden, toiminnan tason ja eri lopputulosten suhteen. Heidän mukaansa strategia käytäntönä -tutkimus sisältää sekä teoreettista että empiiristä tutkimusta, huomioi mikro-, meso- ja makrotason toiminnan ja organisaation sisäiset toimijat ja ulkopuoliset toimijaryhmät, kuten konsultit, gurut ja päättäjät. Tutkimuksessa on päädytty sekä prosessikoulukunnan mukaisiin, organisaation suoriutumiseen liittyviin että uudenlaisiin, käytäntöjä paljastaviin lopputuloksiin (Jarzabkowski & Spee 2009, 91).

Tutkijat toteavat, että ehkäpä yleisin lähestymistapa strategiakäytäntöihin sekä teoreettisesti että metodologisesti on käytäntöteorian kielellinen tutkimus, jossa tutkitaan strategisten toimijoiden diskursiivisia käytäntöjä eli miten toimijat puhuvat strategiasta (Alvesson & Kärreman 2000; Balogun & Johnson 2004, 2005; Jarzabkowski & Sillince 2007; Laine & Vaara 2007; Rouleau 2005; Samra-Fredericks 2003, 2005; Sillince & Mueller 2007; Vaara ym. 2004 ref.



Jarzabkowski & Spee 2009, 82). Strategiadiskurssien tutkimus on siten osa strategiatutkimuksen alalla asemansa vakiinnuttanutta käytäntötutkimusta, joskin se ammentaa muiltakin tutkimusaloilta, kuten sosiaalitieteistä ja luonnollisesti kielitieteistä. Yleisesti strategiadiskursseja tutkineet pitävät strategiadiskursseja, kuten strategiaakin, sekä kontekstikohtaisina että laajempina, yhteiskunnallisena ilmiönä (poikkeuksena esimerkiksi Seidl 2007). Seuraavassa kappaleessa esittelen strategiadiskursseja ja diskursiivisia käytäntöjä koskevaa tutkimusta ja pohdin tutkimuskysymykseni mukaisesti niitä vaikutuksia, joita strategiadiskurssien käytöllä on eri toimijoiden asemoitumiseen strategisessa toiminnassa.

### 3. STRATEGIADISKURSSIT

Kuten käytännötkin, myös *diskurssi* on määritelty strategiatutkimuksessa usealla eri tavalla. Omaksun tässä tutkimuksessa kriittisen näkökulman strategiadiskursseihin ja käsittelen niitä Faircloughin mukailleen *esittämisen tapoina*, joiden kautta eri tavoin asemoidut toimijat rakentavat erilaisia näkökulmia maailmasta (2003, 26). Kriittisestä näkökulmasta on erityisen tärkeää huomioida, että organisaatiossa on yleensä samaan aikaan olemassa useita erilaisia strategiaan liittyviä diskursseja, kun eri tavoin asemoidut toimijat (kuten ylin johto, keskijohto ja työntekijät, ks. Laine & Vaara 2007) kuvailevat todellisuuttaan erilaisten diskurssien kautta. Diskurssit voivat erota toisistaan esimerkiksi sen suhteen, miten sosiaalisia tapahtumia kuvaillaan, mitä kerrotaan ja mitä jätetään sanomatta, miten konkreettisesti asioista kerrotaan ja miten sosiaaliset toimijat ja heidän väliset suhteensa kuvataan (Fairclough 2003, 17).

Erilaiset tavat puhua strategiasta kilpailevat keskenään hallitsevan diskurssin asemasta, sillä toimijat oikeuttavat omaa näkemystään ja vastustavat toisia suojellakseen identiteettiään tai parantaakseen sosiaalista asemaansa organisaatiossa (Laine & Vaara 2007, 36). Dominoivassa diskurssissa oikeutetut toimijat nousevat organisaatiossa tärkeään ja kuultuun asemaan: heillä on oikeus puhua, kun muiden asemana on kuuntelijan rooli. Fairclough huomauttaa, että hegemoniaa eli valta-asemaa pidetään yllä ideologioiden kautta, ja että kaikki puhe on ideologista tavalla tai toisella (2003, 9). Tämän vuoksi onkin tärkeää eritellä sellaisia ideologioita, jotka vaikuttavat strategiadiskursseihin.

Strategian tutkimusalalla tehty diskurssitutkimus jakautuu karkeasti kolmeen osaan (Laine & Vaara 2007, 32-33): ensiksi Knights'n ja Morganin teoreettisista lähtökohdista tehty tutkimus käsittelee strategiaa organisaation tietokokoelmana ja analysoi strategiapuheen valtaan liittyviä seurauksia organisaatioissa sekä kuvailee yleisesti organisaatioteoriassa ja yrityksissä vallitsevaa strategiakieltä. Toiseksi strategiaa on tutkittu diskurssin näkökulmasta narratiivien kautta (Barry & Elmes 1997; Beech & Johnson 2005), ja kolmanneksi diskursiivisia käytäntöjä on tutkittu empiirisesti organisaatiotasolla muun muassa oikeuttamisen, osallistumisen ja omakohtaisuuden näkökulmista (Hardy ym. 2000; Vaara ym. 2004; Samra-Frederics 2003; 2004a; 2004b; 2005 ref. Laine & Vaara 2007, 33).

Seuraavissa alakappaleissa esittelen erityisesti ensimmäistä ja kolmatta tutkimushaaraa ja käsittelem näin strategiadiskurssia sekä laajana, yhteiskunnan tasolla vallitsevana ilmiönä että organisaatioissa konteksteilleen tyypillisinä tapoina puhua strategiasta. Lisäksi tutkin viimeisessä alakappaleessa toimijoiden asemoitumista strategiadiskursseissa: miten erilaisten ideologioiden sävyttämät strategiadiskurssit asemoivat toimijoita erilaisiin ja usein eriarvoisiin asemiin organisaatioissa.

### **3.1 Yhteiskunnallisen strategiadiskurssin piirteitä**

Vaikka strategiadiskurssit ovat monimutkaisia ja saavat eri merkityksiä kontekstistaan riippuen, tutkimuksessa on havaittavissa piirteitä, jotka ovat yhteisiä eri puolilla maailmaa toimivien organisaatioiden strategiadiskursseille (Knights & Morgan 1991; Vaara & Tienari 2008). Käyn läpi tässä kappaleessa muutamia tärkeimpiä strategiakäsitteen historiaan ja ideologioihin liittyviä seikkoja, jotka leimaavat nykyistä, yhteiskunnallista strategiadiskurssia.

Strategiadiskurssitutkimuksen mukaan käsitteen alkuperäisellä muotoutumisprosessilla on ollut suuri vaikutus siihen, miten strategiasta tänä päivänä puhutaan: toisen maailmansodan jälkeinen teollisuuden ja talouden rakentuminen, uusi yritysomistukseen liittyvä lainsäädäntö Yhdysvalloissa ja uusklassisen talousihanteen kehittyminen ovat kaikki jättäneet jälkensä organisaatioiden strategiadiskursseihin (Knights & Morgan 1991, 257; Banerjee & Linstead 2001, 685). Lisäksi strategian aiempi, militaristinen merkitys on myös leimannut organisaatiostrategiaa ja tapaa, jolla siitä puhutaan. Selkeä hierarkia ja kyky tehdä nopeita päätöksiä ovat piirteitä, jotka ovat siirtyneet organisaation sisäiseen päätöksentekoon käsitteen militaristisen merkityksen perintönä (Vaara & Laine 2006, 162).

Ensimmäinen sysäys strategiakäsitteen käyttöönottoon yritysmaailmassa ja organisaatioteoriassa tapahtui toisen maailmansodan jälkeen Yhdysvalloissa. Tuolloin talous oli myllerryksessä, ja yrityksiä koskevaa lainsäädäntöä uudistettiin erottamalla organisaation omistaja sen johtajasta. Diskursiivinen tila strategiakäsitteelle oli avautunut: organisaation täytyi selittää ulkoisille omistajilleen mitä se tekee ja miksi juuri siten (Knights & Morgan 1991, 256-257). Tutkijoiden mukaan ratkaisevaa tämän tilan täyttämässä nimenomaan strategiakäsitteellä on ollut tuon ajan amerikkalaisten akateemikkojen, kuten Ansoffin, rooli käsitteen puolestapuhujina (Knights & Morgan 1991, 259) ja strategiakielen ja sen diskursiivisten oikeuttamiskäy-

täntöjen kehittäjinä (Vaara & Laine 2006, 157). Strategia käytäntönä -tutkijoiden näkemys organisaation ulkoisten toimijoiden merkityksestä strategian muokkaajina ei liene siten liioiteltu, sillä käsite on saanut jalansijaa yrityselämässä lainsäätäjien ja tutkijoiden ansiosta.

Omistaja-johtajuuden vähetessä organisaatioiden ylin johto nähtiin luonnollisena välikätenä organisaation ja sen omistajien välillä, millä on ollut merkitystä erityisesti strategiadiskurssien valtaan liittyvien vaikutusten vakiintumisessa (Knights & Morgan 1991, 262). Knights ja Morgan painottavat, että strategiadiskurssi ylläpitää ja vahvistaa johtajien etuoikeutettua asemaa ja ylhäältä johtamisen tyyliä usein hierarkkiseksi muotoutuneissa organisaatioissa (1991, 263). Johtajat rakentuvat organisaation toiminnan kannalta välttämättömiksi, sillä he tuovat mukanaan kriittistä ammattitaitoa: he puhuvat strategian kieltä. Koska johtajilla on osaamista käsitellä strategiadiskursseja, he ovat oikeutetusti toimijoita, jotka näyttävät organisaation strategisen suunnan, kun taas muille annetaan tehtäväksi toteuttaa johdon suunnitelmat (Mantere & Vaara 2008, 347; Laine & Vaara 2007, 41). Johtajien osaamisen välttämättömyydestä puolestaan seuraa johdon symbolisten ja materiaalistien etuoikeuksien, kuten avarampien toimistojen ja suurempien tulojen, turvallinen ja diskurssissa oikeutettu asema (Knights & Morgan 1991, 263; Mantere & Vaara 2008, 348).

Kun strategia vakiinnutti asemansa suunnittelun välineenä toisen maailmansodan jälkeen, organisaatiot ja niiden ympäristöt olivat yksinkertaisempia ja strategista päätöksentekoa leimasi rationaalisuus. Ympäristöstä pyrittiin keräämään mahdollisimman paljon objektiivista dataa, jolla päätöksiä sitten perusteltiin (Watson 2006, 359). Strategiadiskurssin näkökulmasta tämäntyyppiset laskelmat ja muut tiedot oikeuttavat strategisia päätöksiä nykyisissäkin organisaatioissa (Vaara ym. 2004, 26). Vaara ja Laine toteavat, että strategiadiskurssi onkin tiiviisti liitoksissa instrumentaaliseen eli *välineelliseen rationalismiin*: mahdollisimman tehokkaalla resurssien (henkilöstö mukaan lukien) hyödyntämisellä pyritään saavuttamaan yritysorganisaation tärkeimmäksi tuotettu tavoite, menestyminen markkinoilla (2006, 163).

Paitsi strategiäkäsitteen historia, myös maailmassa vallinneet, erityisesti talouden ideologiat ovat vaikuttaneet merkittävästi laajaan yhteiskunnalliseen strategiadiskurssiin (van Dijk 1998 ref. Vaara & Tienari 2008, 987; Vaara ym. 2004, 4). Fairclough'n mukaan ideologiat esittävät maailmasta näkemyksiä, joiden on osoitettu edistävän valtasuhteiden ja hyväksikäytön syntymistä ja ylläpitämistä (Fairclough 2003, 218). Esimerkiksi edellä mainittua välineellistä rationalismia kannattelee uusliberalistinen, kapitalistinen ideologia (Vaara & Laine 2006,

163). Uusliberalismi (neoliberalismi) on poliittinen talousteoria, jonka keskeisiin ajatuksiin kuuluu yksilön vapaa yritteliäisyys, yksityinen omistusoikeus ja vapaat markkinat (Harvey 2008, 7). Sen päämääränä voidaan pitää kaikenlaisten esteiden poistamista globaalin talouden täydellisen toteutumisen tieltä (Vaara & Tienari 2008, 987). Strategiadiskursseissa vapaa kilpailu markkinoilla ja pyrkimys omistajien pääomalleen saamaan hyvään tuottoon ovatkin hyväksytyjä ja luonnollisia toiminnan tapoja tämän päivän organisaatioissa (Vaara & Laine 2006, 163).

Banerjee ja Linstead huomauttavat lisäksi, että asioiden vääjäämättömyys on ominaista länsimaalaiselle, teollistumista ja kapitalismia edistävälle diskurssille ja että organisaatiot on tuotettu diskursseissa voimattomiksi kansainvälisen talouden ja kilpailun mekanismien edessä (2001, 684). Usein esimerkiksi strategian muutostilanteeseen liittyy diskurssissa tuotettu vallinnanvaran puute päätöksenteossa (no-choice -skenaario): muutos on toteutettava, jotta organisaatio voisi tulevaisuudessakin jatkaa toimintaansa menestyksekkäästi (Vaara ym. 2004, 26). Johtajien puheessa toistuvat erityisesti perinteisten strategioiden problematisointi, ongelmaskenaarion luominen ja tulkinta sekä mahdollisen uuden strategian hyötyjen korostaminen (mm. Perelman 1977, Toulmin ym. 1979 ref. Vaara ym. 2004, 26). Strategiadiskurssien voidaan siten sanoa sekä keksivän ongelman että ratkaisevan sen (Knights & Morgan 1991, 253).

Olen kuvannut tässä kappaleessa muutamia sellaisia strategiakäsitteen historiaan ja maailmalla vallitseviin ideologioihin liittyviä seikkoja, jotka ovat muokanneet yhteiskunnallista strategiadiskurssia. Uusliberalistiset ihanteet, välineellinen rationalismi ja johtajien etuoikeutetuksi muodostunut asema organisaatioissa ovat kaikki jättäneet jälkensä tapaan, jolla strategiasta puhutaan maailmanlaajuisesti. Vaara ja Laine huomauttavat, että vaikka yhteiskunnallisen strategiadiskurssin piirteet ovat tyypillisesti olemassa organisaatioiden tavoissa puhua strategiasta, paikallisissa strategiadiskursseissa nousee esiin eri asioita, joita on mahdollista tutkia ainoastaan kontekstilähtöisesti. Heidän mukaansa olennaista on ”*mitä asioita tietyissä organisaatioissa strategiadiskurssin avulla nostetaan esille ja mitä ajatuksia ja toimintatapoja sillä puolestaan syrjäytetään tai marginalisoidaan*” (Vaara & Laine 2006, 164). Seuraavassa kappaleessa esittelen muutamia strategiadiskurssitutkimuksessa esiinnousseita organisaatiokohdaisia strategiadiskursseja ja diskursiivisia käytäntöjä.

### 3.2 Strategiadiskurssit organisaatioissa

Edellisessä kappaleessa mainitsemani yhteiskunnallinen strategiadiskurssi tulee tutkijoiden mukaan eri tavoin osaksi organisaatioiden paikallisia strategiadiskursseja, ja tavat, joilla organisaatioissa sisäistetään laajemman strategiadiskurssin elementtejä vaihtelevat myös merkittävästi (Chouliaraki & Fairclough 1999 ref. Fairclough 2005, 933). Seidl väittää, että mitä useampi organisaatio ilmoittaa saavuttaneensa kilpailuetua tietyn johtamisen käsitteen käyttöönoton ansiosta, sitä useampi organisaatio seuraa luultavasti perässä (Ernst & Kieser 2003 ref. Seidl 2007, 211). Seidl'n mukaan organisaatioissa keskustellaan paljon siitä, miten uudet strategiset käsitteet tai työkalut voidaan yhdistää jo olemassa oleviin käytäntöihin, joten ulkoisten diskurssien vaikuttavuus organisaatiotasolla riippuu siitä, miten ne tulevat osaksi yksittäisten organisaatioiden sisäisiä suhteita ja sosiaalisia kamppailuja (Seidl 2007, 207; Fairclough 2005, 934).

Hardy ym. huomauttavat, että strategiäkäsitteiden omaksumisprosessissa merkitystä on myös sillä, kuka nostaa idean esille. Toimijalla täytyy olla uudenlaista diskursiivista toimintaa aloittaessaan muiden tunnustama asema, joka takaa hänelle oikeuden tulla tehokkaasti kuulluksi organisaatiossa. Muuten uuden käsitteen tai työkalun merkitys jää työyhteisössä pieneksi (Hardy ym. 2000, 1245).

Käyn tässä kappaleessa läpi muutamia sellaisia organisaatioissa esiintyviä strategiadiskursseja, jotka ilmentävät kukin omassa kontekstissaan olennaisia asioita (Vaara & Laine 2006, 164). Esittelen erityisesti suomalaista tutkimusta, sillä se on korkeatasoista, hyvin perusteltua ja tutkielmani tapaan usein kriittisestä näkökulmasta tehtyä. Strategiadiskurssitutkijat ovat usein nimenneet tutkimustuloksensa *diskurssikäytännöiksi*, jotka määrittelen tässä Lainetta (2010, 13) mukailten *totunnaisuudeksi käyttäen kieltä* tietyn asian yhteydessä. Strategian diskursiiviset käytännöt tarkoittavat siten toimijoiden totunnaisuutta puhua ja kirjoittaa strategiasta. Tutkielmani kannalta olennaisimpia aiemmassa tutkimuksessa esiinnoitettuja tuloksia ovat oikeuttamiskäytännöt ja toimijaryhmien välille syntyvät diskursiiviset valtakamppailut.

Laajempien strategiadiskurssien omaksumisen suhteen kiinnostavia organisaatioissa ilmeneviä diskurssikäytäntöjä ovat oikeuttamiskäytännöt ja -strategiat, joiden avulla toimija rakentaa oikeutusta ajamalleen asialle (Vaara ym. 2006; Vaara & Tienari 2008). Van Leeuwenia ja

Wodakia (1999) mukailleen Vaara ym. löysivät viisi erilaista diskursiivista oikeuttamiskäytäntöä kansainvälisten suuryritysten fuusion kontekstissa: luonnollistumisen, valtuuttamisen, rationalisoinnin, moralisoinnin ja tarinallisuuden (2006, 790).

*Luonnollistuminen* tarkoittaa jonkin asian tai käsitteen esittämistä normaalina ja luonnollisena joko menneisyyden tai tulevaisuuden tapahtumiin perustuvien esimerkkien kautta (Vaara ym. 2006, 798). Kun jotakin strategiaa tai päätöksentekotapaa pidetään yleisesti hyväksyttynä, se ei enää kaipaa erillistä perustelua. Esimerkiksi erilaiset tehostamisohjelmat, arvojen määrittely ja itsearvioinnit ovat nykyisin luonnollinen osa sekä yritysten että julkisorganisaatioiden arkea, eikä niitä enää juuri kyseenalaisteta (Vaara & Laine 2006, 166-167). Vaara ym. tutkivat eurooppalaisten lentoyhtiöiden alliansseja, joita tutkimukseen haastatellut toimijat kuvasivat väistämättömiksi strategisiksi valinnoiksi toimialan kontekstissa (2004, 23). Vaikka tutkimusmateriaali oli verrattain laaja, tutkijat havaitsivat vain vähän vaihtoehtoisten strategioiden pohdintaa, mikä on selkeä osoitus allianssien luonnollistumisesta strategisina ideoina (Fairclough 1997): kysymys ei kuulunut enää liittyäkö allianssiin, vaan mihin niistä liittyä (ref. Vaara ym. 2004, 24-25).

*Valtuuttamisen* kautta toimija puolestaan oikeuttaa omaksuttavaa käsitettä vetoamalla kontekstiin liittyvään auktoriteettiin, kuten johtajaan, päättäjiin tai esimerkiksi lakeihin (Vaara ym. 2006, 799). Myös *markkinoihin* on vedottu globaalin kapitalismin perimmäisenä auktoriteettina (Vaara & Tienari 2008, 989). Vaara ym. totesivat kahden suuren metsäyhtiön fuusiota tutkiessaan, että valtuuttamisen oikeuttamisstrategiaa voi käyttää puheessa myös asian tai toimijan oikeuttamisen riistämiseen eli epäuskottavaksi teksturoimiseen. Teksteissä kilpailuviranomaiset rakennettiin jatkuvasti tavalla, jonka voi tulkita väheksyvän heidän auktoriteettiin, mikä oli omiaan oikeuttamaan kilpailulakien kannalta arveluttavan fuusion toteutumista (2006, 799).

*Rationalisointi* tarkoittaa oikeuttamista vetoamalla tiettyjen toimien tai käytäntöjen hyödyllisyyteen (Vaara ym. 2006, 800). Kuten mainitsin kappaleessa 3.1, rationaalisuus ja rationalisointi strategiadiskursseissa liittyy usein uusliberalismin ideologiaan ja oikeuttaa sosiaalisesti arveluttaviakin toimia vetoamalla kasvuun, tehokkuuteen, synergiaan tai osakkeenomistajien saamaan tuottoon (Vaara ym. 2006, 800). Lentoyhtiöiden allianssien kontekstissa Vaara ym. kertovat allianssien puolestapuhujien käyttäneen niiden hyötyjen rationalisointia avainkeinona jo tehtyjä päätöksiä oikeutettaessa ja tulevia siirtoja valmistellessa pääasiallisesti erilaisten

arviointilaskelmien avulla. Tutkijat päätyivät kuitenkin pitämään allianssien rationalisoituja hyötyjä yliarvioituina ja hyötyjen saavuttamiseen liittyviä esteitä aliarvioituina (2004, 14-16), vaikka ulkopuolisen onkin vaikeaa kritisoida organisaation sisäisiin laskelmiin perustuvien arvioiden paikkansapitävyyttä (Vaara ym. 2006, 800).

*Moralisointi* on oikeuttamiskäytäntö, jolla toimija oikeuttaa asioita viittaamalla tiettyihin arvoihin. Esimerkiksi humanistiset, työntekijän etuja painottavat ja nationalistiset, kansallisia arvoja korostavat diskurssit ovat usein vastapainona voimakkaalle uusliberalistisia arvoja ajavalle globaalin kapitalismin diskurssille (Vaara ym. 2006, 801). Vaaran ja muiden tutkimuksessa perinteisesti kansallista identiteettiä edustaneet lentoyhtiöt ilmaisivat selkeää itsenäisyyden menettämisen pelkoa allianssitilanteissa, joissa päätösvalta jakautuu kansainvälisten kumppaneiden kesken (2004, 20). Moralisointi on tiiviisti kytköksissä rationalisoinnin oikeuttamisstrategiaan, sillä rationalisointi perustuu aina johonkin moraaliseen tai ideologiseen lähtökohtaan.

*Tarinallisuuden* eli narratiivisen oikeuttamisstrategian voi sanoa toimivan kehyksenä kaikille edellisille oikeuttamiskäytännöille, sillä sen kautta toimijat luovat tarinoita ja mielikuvia siitä, mikä on organisaatiossa ”normaalia”, ja konkretisoivat siten organisaation strategioita (Vaara ym. 2006, 804). Mantereen ja Vaaran mukaan erityisesti strategian muutoksen yhteydessä johto luo uusia tunteikkaita tarinoita, joita se levittää organisaatioon ja sen ulkopuolelle oikeuttaakseen uutta strategiaa (2008, 347). Vaara ym. totesivat lentoyhtiöiden alliansseja tutkiesaan, että strategista muutosta, tässä tapauksessa allianssiin ryhtymistä, oikeutettiin voimakkaasti vetoamalla organisaation nykyiseen, huonoon taloudelliseen suoriutumiseen. Allianssien puolestapuhujat maalasivat valoisampaa kuvaa ilmailualan tulevaisuudesta käyttämällä tarinoissaan yhtiöittämisen ja globalisaation teemoja nykyaikaisina ja tuloksekkaina toiminnan lähtökohtina, kun taas sen vastustajat leimattiin diskurssissa vanhanaikaisiksi (Vaara ym. 2004, 12-13). Tässä yhdistyvät selkeästi sekä tarinallisuuden, rationalisoinnin sekä oikeuttamisen riistämisen diskursiiviset oikeuttamisstrategiat.

Jokainen toimija käyttää mainittuja oikeuttamisstrategioita oikeuttaessaan omaa äänenkäyttöään organisaatiossa (Hardy ym. 2000, 1234-1235). Ihminen haluaa tuntea itsensä merkitykselliseksi toimijaksi työyhteisössä, mistä Laineen ja Vaaran (2007) tutkimus eri toimijaryhmien (ylin johto, keskijohto ja työntekijät) diskursiivisista kamppailuista on hyvä esimerkki. Jokai-



nen toimijaryhmä loi oman strategiadiskurssinsa, joiden avulla he turvasivat omaa merkityksellisyyden tunnettaan ja vastustivat muita diskursseja.

Ylimmän johdon rooleina strategiadiskursseissa on pidetty esimerkiksi patriarkaalista isähahmoa (Laine & Vaara 2007, 43), opettajaa (Mantere & Vaara 2008, 349) ja sotilaskomentajaa (Knights & Morgan 1991, 259). Yhteistä kaikille rooleille on ylhäältä johtamisen piirteet kuten yksisuuntainen kommunikaatio, kontrollointi ja muulle organisaatiolle luotu passiivinen rooli strategiatyössä (Laine & Vaara 2007, 41). Laineen ja Vaaran tutkimuksessa ylin johto aloitti organisaatiossa uuden strategiadiskurssin saavuttaakseen järjestyksen tunnetta ja kontrolloidakseen vaihtoehtoisia diskursseja.

Keskijohto puhui kuitenkin strategiasta eri tavoin kuin ylin johto, joka oli luonut yrityksen virallisen strategian. Keskitason johtajat painottivat puheessaan paikallisen strategiatyön ja osallistumisen merkitystä ja strategian konkreettista kehittämistä, vaikka nämä toimet sotisivatkin yhtiön virallista strategiaa vastaan. Keskijohto oli siis luonut uuden strategiadiskurssin, jonka kautta he vastustivat ylimmän johdon strategiadiskurssia. Vastustamisen keinoja olivat tutkijoiden mukaan muun muassa välinpitämätön, vähättelevä ja jopa kielteinen lähestymistapa yrityksen virallista strategiaa kohtaan. Ylimmän johdon strategiadiskurssin vastustamisen ja vaihtoehtoisen, yrittäjämäisen diskurssin kehittämisen kautta keskitason johtajat pyrkivät säilyttämään oman arvontuntonsa ja turvaamaan käsitystä itsestään merkityksellisinä strategisine toimijoina (Laine & Vaara 2007, 44-47).

Laineen ja Vaaran analyysin kolmas toimijaryhmä olivat operatiivisen tason toimijat, jotka työskentelivät yhdessä organisaation asiakkaiden kanssa. Toimijat korostivat strategiasta puhuttaessa kokemuksen, käytännön osaamisen ja asiakaskontaktien merkitystä ja oikeuttivat näin omaa asemaansa strategisen kehittämisen keskeisinä toimijoina. He keskittivät huomion konkreettisiin liiketoimintoihin ylimmän johdon abstraktin strategiadiskurssin sijaan, jota he kritisoivat keskinäisissä keskusteluissaan ”tyhjäksi puheeksi”. Insinöörit torjuivat myös keskijohdon yrittäjämäisen näkökulman puhuen siitä pelkkänä puuhailuna, jolla ei luultavasti ole mahdollisuutta vaikuttaa avainasioihin organisaatiossa (Laine & Vaara 2007, 48-52).

Laineen ja Vaaran tutkimuksessa on selkeästi esillä paikallisten strategiadiskurssien kamppailut, kun toimijat pyrkivät parantamaan asemaansa organisaatiossa ammentamalla erilaisista diskursseista. Tutkijoiden mukaan vaihtoehtoisia ja kilpailevia diskursseja on olemassa suu-

ressa osassa organisaatioita (Laine & Vaara 2007, 51; Mantere & Vaara 2008, 356). Toimijat pyrkivät tulemaan kuulluiksi organisaatiossa käyttämällä erilaisia tekstuaalisia taktiikoita, kuten edellä mainitsemiani oikeuttamiskäytäntöjä. Kilpailevien diskurssien äänekkään vastustamisen lisäksi toimija voi toisinaan hiljaa hyväksyä ylimmän johdon roolin ainoana päätösten tekijänä, mikä on Mantereen ja Vaaran mukaan vakava osallistumista estävä ongelma organisaatioissa (2008, 345-355).

Strategiatyöhön osallistuminen on kriittisestä näkökulmasta katsottuna erittäin tärkeää toimijoiden tasa-arvoisuuden lisäämiseksi organisaatioissa. Laine ja Vaara pitävät erityisen ongelmallisena sitä, että toimijat ovat nykyäänkin helposti sidottuja perinteisiin strategian lähestymistapoihin, sillä ne ovat usein ylimmän johdon asemaa tukevia ja osallistumista estäviä. Ylin johto voi ottaa tiettyjä strategiadiskursseja käyttöön lisätäkseen kontrollia organisaatiossa, mikä usein aiheuttaa vastustusta eli kilpailevien strategiadiskurssien syntymistä organisaation muilla tasoilla, kun toimijat kamppailevat sosiaalisista asemista ammentamalla erilaisista diskursseista joko vastustaakseen jonkin toisen diskurssin elementtejä tai puolustaakseen omaansa (Laine & Vaara 2007, 54-55). Seuraavassa kappaleessa käsitelenkin toimijaa strategiadiskursseissa, ja niitä asemia, joita hänelle niissä rakentuu. Kuka saa äänensä kuuluville organisaatiossa, ja miksi?

### **3.3 Subjektiasemien rakentuminen strategiadiskursseissa**

Tässä kappaleessa käsitelen toimijan ja strategiadiskurssien välisiä suhteita. Kuten mainitsin aiemmin, diskurssit ovat esittämisen tapoja, joiden kautta toimijat rakentavat erilaisia näkökulmia asioihin, kuten strategiaan (Fairclough 2003, 215). Yksilön toiminnan kannalta tärkeä huomio on se, että vaikka toimija toisaalta ammentaa aktiivisesti diskursseista parantaakseen omaa sosiaalista asemaansa organisaatiossa, diskurssit myös rakentavat hänelle tiettyjä asemia (kuten nainen, keskiluokan edustaja, toimitusjohtaja, varastomies). Nämä *subjektiasemat* määrittävät toimijan oikeudet diskurssissa: mitä häneltä odotetaan, ja mitä hän voi ja ei voi tehdä (Davies & Harré 1990, 45). Jokaiselle diskurssille on olemassa joukko tyypillisiä subjektiasemia, joita toimijat käyttävät vuorovaikutustilanteissa (Fairclough 1992; van Leeuwen & Wodak 1999 ref. Vaara & Tienari 2008, 987). Yksilöt sijoittuvat diskursseissa tiettyihin subjektiasemiin, mikä asettaa heidät samalla diskurssille tyypilliseen hierarkiaan (Holmer-Nadesan 1996, 57). Nämä subjektiasemat eivät kuitenkaan ole pysyviä kokonaisuuksia, vaan muotoutuvat jatkuvasti diskurssien rakentuessa uudelleen (Törrönen 2000, 253).

Siitä, miksi yksilö omaksuu jonkin tietyn subjektiaseman jonkin toisen sijaan, on olemassa vain vähän tietoa (Hall 2005, 261). Holmer-Nadesan määrittelee kolme tapaa, jolla yksilö voi suhtautua diskurssin hänelle tarjoamaan subjektiasemaan: ensiksi, yksilö voi hyväksyä identiteetit, joita hallitseva diskurssi hänelle tarjoaa, eli *identifioitua* subjektiasemaan. Toiseksi, yksilö kokee hallitsevan diskurssin puutteelliseksi, mutta ei silti identifioitu vahvasti vaihtoehtoisten diskurssien tarjoamiin subjektiasemiin. Tällöin hän tietyllä tavalla vastustaa asemaansa, mutta alistuu hallitsevalle diskurssille (*vastaidentifikaatio*). Kolmanneksi, yksilö voi korvata hallitsevan diskurssin tarjoaman subjektiaseman vaihtoehtoisella asemalla (*disidentifikaatio*). Näin toimivat esimerkiksi Holmer-Nadesanin tutkimuksessa yliopistokampuksen palvelustyöntekijät, jotka identifioituivat mieluummin opiskelijoiden ”vara-äideiksi” kuin asuntolan siivoojiksi. Heidän työtehtävänsä, jotka muotoiltiin organisaation virallisessa diskurssissa vähäpätöisiksi, saivat uuden, positiivisen merkityksen kun ne artikuloitiin äitiyden diskurssissa (Holmer-Nadesan 1996, 58-59, 74).

Vaikka yksilöllä siis on aina valinnan varaa toimintansa suhteen (Giddens 1984 ref. Knights & Morgan 1991, 254), toimija ei voi kuitenkaan heittäytyä diskurssissa mihin tahansa subjektiasemaan. Paitsi että diskurssi rakentaa tietyille toimijoille enemmän oikeuksia puhua kuin toisille, jokaisen yksilön aiempi elämänsä historia kehystää hänelle mahdollisten ja mahdottomien identifioitumisten alueen (Törrönen 2000, 248). Jokainen identifioituminen kommentoi siis jollain tavalla aiempia identifioitumisia ja luo puitteita tuleville (Bahtin 1981 ref. Törrönen 2000, 248).

Strategiadiskurssitutkimuksessa toimijoille diskursseissa rakentuvia subjektiasemia on tutkinut kriittisestä näkökulmasta muun muassa Willmott, joka väittää kapitalismin logiikan määrittävän nykyistä johtamistyötä niin voimakkaasti, että johtajat pitävät luonnollisena kehittää strategioita, joiden tuloksena organisaation muut toimijat ovat alistussuhteessa (1984 ref. Holmer-Nadesan 1996, 54). Vaara ja Laine huomauttavatkin, että vaikka toimijuuden ja vallan diskursiivinen rakentuminen strategiapuheessa saattaa vaihdella paljon erilaisissa konteksteissa, siihen näyttää yleisesti liittyvän taustaoletus hierarkisesta organisaatiosta. Johdon asemaan kuuluu valta ja vastuu suunnitella ja käskä, ja alaiset ovat toteuttajan roolissa (Vaara & Laine 2006, 167). Kysymys on ensisijaisesti siitä, että siinä missä toimijoilla on yleisesti mahdollisuus neuvotella itselleen erilaisia asemia diskursseissa, strategiadiskurssi on niin monimutkainen ja käsitteellinen, että vain ne, jotka osaavat sen retoriset keinot, kykenevät hyö-

dyntämään sitä (Vaara & Laine 2006, 168-169). Strategiadiskurssin ominaisuuksien vuoksi yksilöillä ei siis ole tasapuolisesti resursseja ajaa tiettyjä asioita ja vastustaa toisia.

Koska johdon asema on perinteisesti strategiadiskurssissa vahva, heidän versionsa diskurssista on usein organisaatioissa etuoikeutettu: se on enemmän esillä esimerkiksi virallisissa dokumenteissa ja mediassa, se valtuuttaa kommunikaatioita, ja sen kautta toimijat käyttävät kontrollin keinoja vahvistaakseen vaikutusvaltaansa organisaatiossa (Holmer-Nadesan 1996, 54). Holmer-Nadesan huomauttaa, että johdon diskurssin muodoilla, kuten organisaation menettelytapojen julkistamisella, työntekijöille tarkoitetuilla manuaaleilla ja työnkuvauksilla, pyritään säätelemään organisaation materiaalisia ja symbolisia normeja (1996, 55). Hän väittää, että johdon pyrkimys rajoittaa työntekijöiden ajan ja tilan käyttöä (kuten milloin ja missä työ on tehtävä) on tärkeää johtajuuden aseman säilyttämiseksi jatkuvasti hieman muuntuvassa organisaation diskurssissa (1996, 65).

Osallistuminen, johdon kontrollipyrkimykset ja vastustaminen ovat pääasiassa kriittisiä lähtökohtia, joista toimijoiden erilaisia asemia on tutkittu organisaatioissa (mm. Mantere & Vaara 2008, Mumby 2005). Viime vuosina organisaatioissa on ryhdytty kiinnittämään huomiota työntekijöiden osallistumiseen päätöksenteossa ja sen myötä heidän sitoutumisensa tasoon työssään. Tutkijat huomauttavat, että toimijan osallistuminen kuitenkin edellyttää tietynasteista identifioitumista ylhäältä annettuun asemaan organisaatiossa, ja sitä myötä tämän passiivisemmän ja epätasa-arvoisemman aseman hyväksymistä, mikä voi itsessään vähentää osallistumishalukkuutta (Vaara & Laine 2006, 167-168).

Tutkimuksessaan osallistumista edistävästä ja estävästä diskurssikäytännöistä Mantere ja Vaara toteavat, että heidän *mystifikaatioksi* nimeämässään diskurssikäytännössä ylin johto asemoituu keskeisiksi strategian suunnittelijoiksi, kun muiden organisaation toimijoiden asemaksi muodostuu johdon laatimien strategioiden seuraaminen. Muiden toimijoiden subjektiiviasema ei oikeuta käyttämään ääntä, sillä he eivät voi kyseenalaistaa johtajien ideoita tai valta-asemaa (2008, 354). Mystifikaatio on tutkijoiden mukaan osallistumista estävä diskurssikäytäntö, sillä johtajat käyttivät sitä johtamisen hegemonian vakiinnuttamiseen strategiatyössä (Mantere & Vaara 2008, 353). Myös *kurittamisen* diskurssikäytäntö estää osallistumista, sillä sen puitteissa johtajat asemoituvat avaintoimijoiksi ja sankareiksi, joiden vastuulla strategian suunnittelu lepää. Muiden toimijoiden asemaksi jää totella ylhäältä tulevia käskyjä, joiden rikkomisesta seuraa rangaistus (Mantere & Vaara 2008, 354). Tutkijat löysivät

myös strategiatyöhön osallistumista edistäviä diskurssikäytäntöjä, joissa muutkin kuin ylimmän johtoon kuuluvat toimijat asemoituvat selkeästi merkityksellisemmiksi (Mantere & Vaara 2008).

Osallistumishalukkuuden ja yksilön merkityksellisyyden tunteen välillä on yhteys, kuten Laineen ja Vaaran tutkimuksesta voi päätellä: kaikki kolme toimijaryhmää oikeuttivat diskursseja, jotka turvasivat heidän omanarvontunnettaan. Tutkimuksen ylin johto pyrki lisäämään kontrollia organisaatiossa käynnistämällä ja omimalla strategiadiskurssin, keskijohto pyrki luomaan liikkumavaraa vastustamalla ylimmän johdon asemaa panemalla alulle vaihtoehdoisen strategiadiskurssin, ja insinöörit etäännyttivät itsensä molemmista johdon strategiadiskursseista säilyttääkseen oman identiteettinsä (2007, 54).

Laineen ja Vaaran tutkimuksessa on erityisen mielenkiintoista se, että kontrollin lisääminen oli ylimmän johdon keino turvata henkilökohtaista merkityksellisyyden tunnettaan. Knights ja Morgan huomauttavat, että kontrolli on johdon keino luoda itselleen tunteen siitä, että kykenee hallitsemaan organisaation ulkoista ja sisäistä ympäristöä (1991, 263), vaikka usein yritykset lisätä kontrollia herättävätkin vastustusta ja synnyttävät epävakautta organisaatiossa (Laine & Vaara 2007, 52). Mumby huomauttaakin, että diskurssien ja niissä rakentuvien subjektiasemien vastustaminen on yksilön *identiteetin suojelemisen muoto* (2005, 35). Vastustamisen keinoina on tutkittu muun muassa ironiaa (Fleming & Sewell 2002; Trethewey 1997, 1999b), kyynisyyttä (Fleming & Spicer 2003), huumoria ja vitsailua (Collinson 2002; Fleming & Spicer 2002), vinoilua ja juoruilua (Sotirin 2000; Sotirin & Gottfried 1999), parodiaa (Graham 1993) ja diskursiivista etäännyttämistä (Collinson 1994) (ref. Mumby 2005, 32).

Kriittisestä näkökulmasta katsoen organisaation epätasa-arvoisten valtasuhteiden muuttaminen on tärkeää. Vaara ja Laine toteavat, että ylimmän johdon strategiadiskurssilla oikeutetaan yhä useammin esimerkiksi irtisanomisia tavalla, johon muut toimijat eivät kykene vastaamaan (2006, 169), ja tuntevat syystäkin itsensä nappuloiksi organisaation pelilaudalla. Tutkijat rohkaisevat johtajia luopumaan perinteisistä käskemiseen ja kontrolliin perustuvista johtamisen käsityksistä ja kehittämään sellaisia strategisoinnin muotoja, joissa hyödynnetään jokaisen toimijan osaamista vuorovaikutteisesti. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että johtajat tunnistavat itsestään selvyudet, jotka määrittävät strategiatyötä ja sitä, kuka siihen saa osallistua. Tutkijoiden mukaan puhetta analysoimalla voidaan osoittaa näitä itsestäänselvyksiä ja tapaa,

jolla strategiadiskurssi rajoittaa yksilöiden tasapuolista toimintaa strategiatyössä (Vaara & Laine 2006, 170).

Asettamieni tavoitteiden mukaisesti pyrin lisäämään tietoisuutta näistä itsestään selvyyksistä. Seuraavassa kappaleessa käyn läpi analyttisiä työkaluja, joiden avulla olen pyrkinyt vastamaan tutkimuskysymyksiini. Esittelen kriittistä diskurssianalyysia kriittisen tutkimuksen metodina, kuvailen tutkielmani empiiristä aineistoa ja omaksumaani Norman Fairclough'n (2003) näkemystä kriittisestä diskurssianalyysista.

#### 4. KRIITTINEN DISKURSSIANALYYSI TUTKIMUSMETODINA

Tässä kappaleessa käyn läpi kriittistä diskurssianalyysiä tutkielmani viitekehyksenä ja tutkimusmetodina ja esittelen aineistonkeruu- sekä analyysiprosessia. Sitä ennen on mielestäni kuitenkin tarpeen selkeyttää sitä, mitä tutkimuksen kriittisyys tarkoittaa, eli mitä kriittinen tutkimus on.

Kriittinen diskurssianalyysi (critical discourse analysis CDA) ammentaa kriittisestä tutkimusperinteestä, jonka tavoitteena on luoda tieteellistä pohjaa sosiaalisen elämän moraaliseen ja poliittiseen *kyseenalaistamiseen* (Chouliaraki & Fairclough 1999; Morrow 1994 ref. Fairclough 2003, 15). Analyysi keskittyykin usein sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen, valtasuhteisiin ja ideologiaan liittyviin kysymyksiin, missä kieli nähdään keskeisenä välittäjänä (Fairclough 2003, 15; Eriksson & Kovalainen 2008, 273). Kriittisen tutkimuksen perusoletus on, että sosiaalisen elämän epäkohdat johtuvat alun perin ihmisistä, ja niitä on siten mahdollista myös muuttaa ihmisen tekemisen kautta (Fairclough ym. 2004, 1). Kriittisen tutkimuksen tehtävänä on selittää näiden epäkohtien alkuperää ja siten edistää niiden poistamista (Danermark ym. 2002 ref. Eriksson & Kovalainen 2008, 266).

Kriittinen johtamistutkimus (critical management research CMR) on yksi kriittisen tutkimuksen ala, jonka peruslähtökohta organisaatioiden tutkimiseen on ottaa etäisyyttä johdon ja liiketoiminnan näkökulmiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 262). Tutkimus pyrkii kriittiselle alkuperälleen uskollisesti haastamaan oletuksen, jonka mukaan johtaminen on neutraalia ja arvoista vapaata toimintaa, ja organisaatiot itsessään palvelevat yleistä hyvää (Voronov 2008, 939). Kriittisen johtamistutkimuksen kohteena ovat erityisesti piilevät, elitistiset valtasuhteet ja neutraali kielenkäyttö, jonka tehtävänä on painottaa tehokkuutta, kilpailua ja työvoiman joustavuutta globaalissa taloudessa pärjäämiseksi ja näin edistää uusliberalismin ja globalisoinnin diskursseja (Uusitalo 2008, 9). Kriittisessä johtamisteoriassa on keskeisessä asemassa tulevaisuudenkuva laadullisesti erilaisesta johtamisen muodosta, joka on *demokraattisesti vastuullinen* toimijoille, joiden elämään johdon päätökset vaikuttavat monella tavalla (Alvesson & Willmott 1996, 40 ref. Eriksson & Kovalainen 2008, 267).

#### **4.1 Kriittinen diskurssianalyysi kriittisen tutkimuksen metodina**

Metodologian kannalta kriittinen tutkimus ei aseta rajoja, eikä ole olemassa yhtä metodia, joka olisi tarkoitettu ainoastaan kriittiseen tutkimukseen. Tärkeintä on, että valittu metodologia tukee kriittisen tutkimuksen periaatteita eli ottaa huomioon rakenteet toiminnan rajoittajina, merkitysten ja rakenteiden uudelleentuottamisen ja diskurssit totuuden rakentamisen muotoina (Eriksson & Kovalainen 2008, 268).

Yksi tällainen metodi on kriittinen diskurssianalyysi (Eriksson & Kovalainen 2008, 261), jonka puitteissa useat tutkijat ovat muodostaneet oman näkökulmansa ja työkalut analyysin tueksi (ks. esimerkiksi Wodak & Mayer 2001). Sovellan tässä tutkielmassa Norman Fairclough'n versiota kriittisestä diskurssianalyysistä, joka perustuu oletukseen, että kieli on erottamaton osa sosiaalista elämää ja vuorovaikutteisesti yhteydessä muihin sosiaalisiin elementteihin, kuten materiaaliseen maailmaan ja ihmisten välisiin suhteisiin. Hän pitää kriittistä diskurssianalyysia diskurssin ja muiden sosiaalisten käytäntöjen elementtien (kuten toiminnan, subjektien ja heidän sosiaalisten suhteidensa, välineiden ja arvojen) vuorovaikutteisten suhteiden analyysinä (dialectical relationships; 2003, 205).

Fairclough puolustaa kriittistä realismia johtamistutkimuksen filosofisena lähtökohtana (2005). Kriittinen realismi tutkimusfilosofiana yhdistää joitakin positivismin ja konstruktio- nismien ajatuksia: lähtökohtana on, että on olemassa sekä naturalistinen että sosiaalinen maailma. Naturalistinen maailma on olemassa ihmisen tietoisuudesta riippumatta, kun taas sosiaalinen maailma on riippuvainen ihmisten toiminnasta eli on sosiaalisesti rakentunut (Eriksson & Kovalainen 2008, 19; Fairclough 2005, 922). Fairclough selventää, että kriittinen realismi tähtää selittämään sosiaalisia prosesseja ja tapahtumia ja sekä rakenteiden että ihmisen toiminnan kausaalisuhteita ja vaikutuksia. Hän tähdentää, että kriittisen realismin ajatuksen mukaan ihmisen toiminta on vaikutuksellista, sillä ammentaessaan olemassa olevista rakenteista ja käytännöistä ihminen vahvistaa tai muuttaa niitä toiminnassaan (2005, 922-923). Samanlainen ajatusmalli on ollut pohjana useassa strategia käytäntönä -tutkimuksessa ja lisäksi Fairclough'n kriittisen diskurssianalyysin versiossa, jota käytän myöhemmin analyysin välineenä, minkä vuoksi on luontevaa, että pyrin noudattamaan samaa ajattelutapaa tässä tutkielmassa.



Fairclough'n näkemykselle kriittisestä diskurssianalyysistä on tyypillistä tekstien vaikutusten painottaminen ja huomion kiinnittäminen sosiaalisiin epäkohtiin ja hegemonisiin valtasuhteisiin. Fairclough'n mukaan jokaisella tekstillä on sosiaalisia, poliittisia, moraalisia ja materiaalisia seurauksia, joiden vaikutuksia on tärkeää tutkia, jotta yhteiskunnan moraalisia ja poliittisia epäkohtia voidaan nostaa esille (2003, 14-15). Hänen mukaansa diskurssien joukossa on hallitsevia diskursseja, jotka rakentavat käsitystämme siitä, mikä on ”normaalia” ja hyväksyttävää, kun taas muut diskurssit esittävät marginaalisia, haastavia tai vaihtoehtoisia näkökulmia maailmasta (2003, 206-207). Toimijoiden kannalta diskurssien välisillä suhteilla on merkitystä, sillä jokainen toimija asemoituu tietyssä diskurssissa tietyllä tavalla, jolloin dominoivassa diskurssissa oikeutettuun asemaan asemoituvilla yksilöillä on valtaa suhteessa muihin. Tällöin kriittisestä näkökulmasta on tärkeää nostaa esille diskursseja, joissa toimijat asemoituvat demokraattisemmin ja tasa-arvoisemmin.

Fairclough painottaa näkemyksessään sosiaalisten rakenteiden, käytäntöjen ja yksittäisten sosiaalisten tapahtumien vastavuoroisuutta. Kielellisesti tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yksittäinen teksti on paitsi laajempien kielellisten rakenteiden (kuten suomen kielen) ja käytäntöiden (diskurssien järjestyksen) rajoittama, se myös rakentaa niitä uudelleen. Fairclough tähdentää, että kieli on vain yksi osa sosiaalista elämää yhdessä muiden elementtien kanssa (2003, 2). On siis huomattava, että esimerkiksi diskurssi on ainoastaan yksi osa sosiaalisia käytäntöjä: muita elementtejä ovat esimerkiksi toiminta, sosiaaliset suhteet, ihmiset ja materiaallinen maailma (2003, 25).

Sosiaaliset rakenteet ovat Fairclough'n mukaan erittäin abstrakteja kokonaisuuksia (kielten lisäksi esimerkiksi talouden ja valtioiden rakenteet), jotka määrittävät mahdollisuuksien joukon: mikä on mahdollista tietyn rakenteen sisällä. Kielellisesti ajateltuna esimerkiksi englannin kielen lause ”There is a cat in my hat” ei ole mahdollista kääntää suoraan suomeksi ”Siellä on kissa sisällä hatussani”, sillä suomen kielen rakenteet ovat erilaiset kuin englannin kielen. Suomen kieli on siis rakenne, joka määrittää tapaa, jolla voimme puhua ja kirjoittaa (2003, 23).

Fairclough toteaa, että kielen ja yksittäisen tekstin välinen suhde ei ole yksioikoinen, sillä tekstit eivät ole ainoastaan suoria kielen tuotoksia. Niiden välillä olevia sosiaalisia käytäntöjä Fairclough kutsuu *diskurssijärjestykseksi* (order of discourse), joka määrittää toimijoiden te-

kemiä kielellisiä valintoja tietyillä elämän osa-alueilla. Fairclough'n mukaan diskurssijärjestys sisältää ensisijaisesti kolme elementtiä: genren, diskurssit ja tyyli (2003, 26).

*Genre* on Fairclough'n mukaan yksilön tapa toimia diskursiivisesti. Genrejä ovat esimerkiksi lehtiartikkeli, haastattelu, runo, mielipidekirjoitus ja nettiblogi. Genre rajoittaa toimijoiden tapaa käyttää kieltä, sillä jokaisella genrellä on tyypilliset piirteensä. Esimerkiksi haastattelun genreen kuuluu, että joku joka tietää jotain, antaa tietoa jollekin, joka ei tiedä: informointi, neuvominen, lupaaminen ja varoittaminen ovat kaikki kielellisiä toiminnan muotoja (2003, 26-27). *Diskurssit* ovat puolestaan kielellisen esittämisen muotoja, jotka voivat esittää yhtä elämän osa-aluetta (kuten strategiaa) eri näkökulmista tai asemista (Fairclough 2003, 26). Tässä tutkielmassa analysoin erityisesti strategiaan liittyviä esittämisen muotoja, ja diskurssit ovatkin diskurssijärjestyksen elementeistä keskeisin analyysini kohde. Kolmas elementti, *tyylit*, tarkoittavat yksilöiden identifioitumisen muotoja, sosiaalisia tai henkilökohtaisia identiteettejä. Esimerkiksi ”johtaja” on Fairclough'n mukaan tyyli, jonka edustaja käyttää kieltä identifioitumisen lähteenä ja sitoutuu tiettyihin asioihin eri tavoin kuin vaikkapa ”työntekijän” tyylin edustaja (2003, 26).

Fairclough huomauttaa, että vaikka nämä kolme käsitettä on erotettu analyttisiin tarkoituksiin, ne eivät ole täysin erillisiä, vaan sisällyttävät kukin toisensa. Hän kutsuu tätä suhdetta *dialektiseksi*: esimerkiksi edellä mainitsemani haastattelun genre määrittää niitä diskursseja ja identiteettejä, joita haastateltavalla ja haastattelijalla on käytössään (2003, 28-29).

Kuten mainitsin, olen tässä tutkielmassa keskittynyt erityisesti diskurssien analyysiin. Genrejä ja puhujien tyylejä ei voi kuitenkaan sulkea analyysin ulkopuolelle, sillä kaikki kolme nivoutuvat yhteen. Seuraavassa kappaleessa käsitelen Fairclough'n tekstianalyysin työkaluja, joita olen soveltanut omassa aineistossani.

### **4.3 Fairclough'n analyysimenetelmien soveltaminen tutkielmassa**

Tavoitteideni mukaisesti pyrin analyysin avulla löytämään ja kuvailemaan erilaisia tekstissä esiintyviä strategiadiskursseja ja saamaan selville, miten sosiaalisia toimijoita asemoidaan eri diskursseissa. Tässä kappaleessa esittelen käyttämiäni työkaluja, joita ovat sosiaalisten tapahtumien elementit, tekstien konkreettisuus ja abstraktisuus, metaforat, arvot, intertekstuaalisuus

ja erilaisuus, diskurssit ja toimijat diskursseissa, ja miksi olen päätenyt käyttämään kutakin tutkielmani analyysissa. Käsittelen mekaanisempia, kieliopillisia työkaluja tutkielman liitteessä 1, sillä tarvitsin niitä ensisijaisesti tässä esittelemieni metodien pohjaksi.

### *Sosiaalisten tapahtumien elementit*

Tässä tutkimiani sosiaalisten tapahtumien elementtejä ovat toiminnan muodot, joita toteutetaan verbeinä, ihmiset, sosiaaliset suhteet ja institutionaaliset muodot ja kielelliset elementit (Fairclough 2003, 135-137). Eri diskursseissa painottuvat erilaiset sosiaalisten tapahtumien elementit, millä on merkitystä subjektiasemien rakentumisen kannalta. Erityisen paljastavaa on, miten voimakkaasti eri toimijoita sisällytetään ja jätetään ulkopuolelle tekstissä. Esimerkiksi jos tekstissä painotetaan sosiaalisen tapahtuman, kuten koulutuspäivän, elementtinä ihmisiä eri toimijaryhmistä, heille rakentuu tekstissä merkityksellinen rooli verrattuna esimerkiksi tekstiin, jossa painottuvat institutionaaliset suhteet, kuten johdon oikeutettu rooli muiden organisaation toimijoiden kouluttajana.

Myös sosiaalisten suhteiden sisällyttäminen tekstiin kertoo paljon toimijoiden asemoitumisesta suhteessa toisiinsa ja puhujaan. Sosiaalisia toimijoita on erityyppisiä: organisaatioita (kuten hallitukset tai liikeyritykset), ryhmiä (kuten strategian suunnitteluryhmä) tai yksilöitä. Brown & Gilman (1960) ehdottavat, että sosiaaliset suhteet eroavat toisistaan sosiaalisen hierarkian ja sosiaalisen etäisyyden suhteen (Fairclough 2003, 75).

Tutkin puhujien erityisen voimakkaasti sisällyttämiä tai vastaavasti ulkopuolelle jättämiä sosiaalisten tapahtumien elementtejä selvittääkseni tutkimuskysymykseni kannalta tärkeää subjektiasemien rakentumista strategiadiskursseissa. Sillä, mitä elementtejä sosiaalisesta tapahtumasta sisällytetään tai jätetään ulkopuolelle, on merkitystä myös diskurssien ja tekstin takana piilevien laajempien ideologioiden tunnistamisessa.

### *Tekstien konkreettisuus ja abstraktisuus*

Fairclough määrittelee kolme tekstin abstraktisuuden tasoa: konkreettisin, jossa kuvaillaan tiettyjä sosiaalisia tapahtumia; yleistämisen taso, jossa kuvaillaan esimerkiksi toistuvia sosiaalisia tapahtumia (tuotteet viimeistellään, pakataan ja lähetetään eteenpäin); ja abstraktein taso, jossa kuvailu tapahtuu sosiaalisten käytäntöjen tai rakenteiden tasolla (2003, 138).

Olen tutkinut puheen konkreettisuuden tasoa selvittääkseni teksteissä piileviä oletuksia, jotka tulevat usein esille puhujan siirtyessä konkreettisesta kerronnasta abstraktimpaan kuvaukseen. Oletukset ovat keskeisiä diskurssien ominaisuuksia, sillä asiat ja arvot, jotka muodostuvat puheessa normaaleiksi ja luonnollisiksi, kertovat paljon myös diskurssien taustalla vaikuttavista ideologioista. Fairclough painottaa, että tutkija ei voi päättää ainoastaan tekstianalyysiin perustuen, mitkä tekstissä esiintyvistä oletuksista ovat ideologisia, sillä se on vain yksi osa monimutkaista sosiaalitieteellistä prosessia, jolla oletusten yhteyksiä ideologioihin voi tutkia (2003, 59). Aion tästä huolimatta pohdiskella analyysivaiheessa löytämäni diskurssien suhteita ideologioihin, sillä kriittisessä tutkimusperinteessä paikallistason havaintoja tulee peilata laajemmin yhteiskunnassa vaikuttaviin ilmiöihin.

### ***Sanastolliset ja kieliopilliset metaforat***

Fairclough erottaa sanastolliset ja kieliopilliset metaforat, joista sanastolliset metaforat tarkoittavat puhujan tapaa kuvata asiaa tai tapahtumaa lainaamalla sanoja tai ilmauksia jostakin toisesta kontekstista. Sanastolliset metaforat ovat usein tyypillisiä tietylle diskurssille, mistä Fairclough mainitsee esimerkkinä johtamisen diskurssille tyypilliset kilpaurheilu- ja yhteisöllisyysmetaforat (2003, 131). Strategiadiskurssille ominaisia metaforia ovat esimerkiksi aiemmassa tutkimuksessa esiinnousseet militaristiset ilmaukset (Mantere & Vaara, 2008, 349). Olenkin tutkinut sanastollisia metaforia kyetäkseen erottamaan aineistossa esiintyviä diskursseja.

Toinen diskursseja erottava elementti ovat kieliopilliset metaforat. Fairclough'n mukaan tutkijan on tärkeää miettiä sitä, mihin puhuja pyrkii aineistona käytettävällä tekstillään. Fairclough väittää, että tietynlainen ”myyvä” merkitys on tyypillistä nykyajan teksteille: vaikka teksti näyttäisi päällepäin ainoastaan antavan tietoa, sillä on myös markkinoiva tarkoitus. Esimerkiksi yliopistot voivat houkutella opiskelijoita kertomalla kurssivalikoimansa olevan laaja, mikä on itse asiassa faktalausuntoa näyttäytyvä *arvio*, sillä jokaisella on erilainen ja subjektiivinen käsitys siitä, mitä laaja kurssivalikoima tarkoittaa.

Nominalisaatio on puolestaan kieliopillinen metafora, jossa toiminta esitetään kokonaisuuksina muuntamalla verbejä sisältäviä lauseita substantiiviksi. Esimerkiksi ”työntekijät tuottavat terästä” on prosessin kuvaus, johon ei sisälly metaforia, kun taas ”teräksen tuotanto” on meta-

forinen, nominalisoitu ilmaus. Edellisen esimerkin tavoin nominalisaatioissa toimijaa ei sisällytetä tapahtumien esittämiseen. Se onkin usein yleistämisen ja abstrahoinnin keino, joka voi myös hämärtää lukijan käsitystä siitä, kuka tai ketkä ovat tapahtumien takana ja siten vastuussa niistä (Fairclough 2003, 220).

Nominalisaation paikantaminen teksteissä paljastaa toimijoiden välillä vallitsevia valtasuhteita ja siten heidän asemoitumistaan suhteessa muihin toimijoihin. Diskurssit, joissa nominalisaatio on yleinen ilmiö, vähentävät toimijoiden merkitystä väistämättä. Olen tutkinut nominalisaatioita erityisen tarkasti, sillä ne luonnollistavat tekstien epätasa-arvoisuuksia ja tukahduttavat toimijoiden ääntä.

### *Arvot*

Arvojen tutkimisella pyrin tässä tunnistamaan, mitä toimijat pitävät toivottavana tai hyvänä ja mitä puolestaan huonona. Arvojen tutkiminen tekstianalyysissä on tärkeää, sillä ne ovat yhteydessä kontekstilleen tyypillisiin diskursseihin. Fairclough osoittaa neljä tapaa, joilla puhuja toteuttaa arvoja. Ensimmäinen on arvioiva lausunto, jolla puhuja esittää toivottavina ja ei-toivottavina pitämiään asioita. Adjektiivit kuten hyvä, huono, ihana ja kamala tuottavat tekstiin selkeästi sen, mitä puhuja pitää haluttavana. Joissain tilanteissa asioiden hyvyys on kuitenkin oletettu: esimerkiksi lause ”tämä kirja on hyödyllinen” vihjaa, että kirja on hyvä, koska hyödyllisyyden oletetaan olevan itsestään selvästi hyvää ja toivottavaa. Arvioita on usein upotettu lauseisiin, kuten ”Tämä kamala kirja maksaa omaisuuden.”, jolloin ”tämä kamala kirja” tarkoittaa samaa kuin ”tämä kirja on kamala” (Fairclough 2003, 172-173).

Toinen tapa toteuttaa arvoja ovat deontiset modaalisuudet, jotka näkyvät käytännössä aineiston teksteissä vaatimuksina, joita ei toteuteta suorilla imperatiivilauseilla (”Avaa ikkuna!”) vaan modaaliverbeillä (”Sinun pitää avata ikkuna”), verbiliitoilla (”Sinun on avattava ikkuna”) tai olla -verbin sisältävillä predikaateilla (”Sinun on pakko/hyvä avata ikkuna”) (VISK § 1558). Kaikissa edellisen virkkeen esimerkkilauseissa puhuja pitää ikkunan avaamista toivottavana. Velvoittavat deontiset modaalisuudet ovat siis linkittyneet arvoihin (Fairclough 2003, 173).

Myös lausunnot, joissa on voimakastunteisia mentaalaisia verbejä, kuten rakastaa tai vihata, arvioivat asioiden hyvyttä tai huonoutta. Fairclough’n mukaan nämä lausunnot kuvaavat

puhujan omaa arvottamista eli ovat voimakkaammin sidotut puhujan ääneen kuin muut arvoja ilmaisevat puheen keinot (2003, 173).

Viimeisimpänä arvoja voi toteuttaa tekstissä oletetuilla arvoilla, eli arvoilla, jotka puhuja olettaa myös vastaanottajan tunnistavan (joskaan ei välttämättä hyväksyvän). Fairclough haluaa varata tämän viimeisimmän arvoja analysoivan työkalun teksteihin, joissa ei ole aiempia, selkeämpiä arvojen merkitsijöitä, ja joissa arvot ovat usein syvemmällä tekstin sisällä (2003, 173). Arvo-oletukset ovat usein ideologisia (esimerkiksi tehokkuus ja joustavuus ovat uusliberalistisen ajattelun mukaan toivottavia asioita Fairclough 2003, 173), mutta tekstien takana vaikuttavia ideologioita ei voi analysoida ainoastaan tekstianalyysin keinoin, ja siksi kolme edellistä analyysikeinoa ovat varmempia työkaluja arvoja paikannettaessa. Olen kuitenkin analysoinut aineistosta sellaisia arvo-oletuksia, joita strategiadiskurssien tutkijat ovat paikantaneet aiemmin. Olen näin yrittänyt edistää omalta osaltani strategiaa käytäntönä tutkineiden pyrkimystä löytää paikallisista käytännöistä linkkejä yhteiskunnallisiin ilmiöihin.

### *Intertekstuaalisuus ja erilaisuus*

Fairclough'n mukaan jokaista tekstiä kohden on olemassa muita tekstejä, jotka ovat mahdollisesti olennaisia ja sisällytetty tekstiin. Hän kutsuu näitä tekstin ja sen sisällä olevien muiden tekstien suhdetta *intertekstuaalisuudeksi*, joka tarkoittaa käytännössä tekstin sisällä tapahtuvaa eri näkökulmien välistä keskustelua (2003, 47). Fairclough'n mukaan yksi tapa analysoida tekstin keskustelevia elementtejä on tutkia, miten paljon puhuja raportoi tekstissään muiden toimijoiden puhetta. Jos puhuja sisällyttää toistuvasti muiden toimijoiden mielipiteitä puheeseensa, teksti on dialogista eli keskustelevaa ja sisältää siten paljon intertekstuaalisia elementtejä. Puhuja voi raportoida muiden ääniä tekstissään joko sisällytettyinä tai ulkopuolelle jätettyinä: esimerkiksi ”Riitta sanoi/totesi/kertoi/huusi, että--” on Riitan äänen sisällyttämistä kun taas ”Riitta teki/lähti/hyppäsi--” on Riitan äänen ulkopuolelle jättämistä, sillä puhuja kertoo ainoastaan sen mitä Riitta on tehnyt, ei sanonut (Fairclough 2003, 47).

Intertekstuaalisuuden suhteen analyysissa on erityisen tärkeää kysyä tekstiltä, miten muita tekstejä on teksturoitu suhteessa puhujan näkökulmaan ja suhteessa toisiinsa. Tähän kysymykseen vastaamalla voidaan saada viitteitä ensinnäkin diskurssien välisistä suhteista: onko jokin tapa puhua strategiasta vankempi tietyssä kontekstissa kuin joku toinen? Toiseksi voidaan pohtia myös diskursseista ammentavien toimijoiden asemoitumista: miten dominoivasta

diskurssista ammentavat toimijat asemoituvat suhteessa esimerkiksi vastustavien diskurssien näkökulmien edustajiin?

Fairclough toteaa, että sosiaaliset tapahtumat ja vuorovaikutteisuus eroavat niiden suhteessa *erilaisuuteen*, joka on tiiviisti yhteydessä tekstin intertekstuaalisuuteen. Hän huomauttaa, että intertekstuaalisuuden ja oletuksen välinen ero on se, että siinä missä ensimmäinen rikastuttaa erilaisuuden suhteita tuomalla tekstiin muita näkökulmia, jälkimmäinen vähentää erilaisuutta oletuksella yhteisestä arvomaaperästä. Toisin sanoen intertekstuaalisuus korostaa tekstin dialogisuutta eli puhujan oman ja muiden tekstissä läsnä olevien näkökantojen välistä keskustelua, kun taas oletus vähentää sitä. Teksteissä esiintyvä erilaisuus on yhteydessä diskurssien välisiin kamppailuihin: voimakkaasti dialogisessa tekstissä on läsnä useita kilpailevia diskursseja, kun taas yhteisen arvomaaperän oletuksen sisältäviä tekstejä dominoi yksi vallitseva diskurssi, ja muut ovat taka-alalla (Fairclough 2003, 41-42).

Fairclough erottaa viisi erilaisuuden skenaariota: 1) erilaisuuden tunnustaminen ja hyväksyminen, avoimuus; 2) erilaisuuden korostaminen, konfliktit, merkityskamppailut, normit, valta; 3) pyrkimys erilaisuuden ylittämiseen; 4) erilaisuuden sivuuttaminen keskittymällä yhteisöllisyyteen ja solidaarisuuteen ja 5) erilaisuuden tukahduttaminen hyväksymällä ja normalisoidulla vallan eroja, oletus normien yhteisymmärryksestä (2003, 41-43). Olen tutkinut erilaisuuden skenaarioita, koska ne auttavat erottamaan teksteissä olevia diskursseja ja niiden suhteita toisiinsa.

### *Diskurssit*

Tällä analyysikierroksella kerään yhteen aiemmassa vaiheessa tehdyt huomiot diskurssien ominaisuuksista. Pyrin tässä tunnistamaan aineistoni kontekstissa vallitsevia strategiadiskursseja ja kuvailemaan niiden piirteitä monipuolisesti. Olen Faircloughia mukailien analysoinut aiemmin tarkemmin esittelemiäni sosiaalisten tapahtumien elementtien sisällyttämistä ja ulkopuolelle jättämistä; tekstin konkreettisuutta tai abstraktisuutta; sanastollisia ja kieliopillisia metaforia; tekstien vuoropuhelua muiden tekstien kanssa eli intertekstuaalisuutta; arvoja ja niiden mahdollisia ideologisia ulottuvuuksia; ja erilaisuuden skenaarioita (Fairclough 2003, 129-133).

### *Toimijat diskursseissa*

Määriteltyäni ja kuvailtuani aineistossa esiintyviä diskursseja pyrin analysoimaan sosiaalisten toimijoiden rooleja tutkimalla tapaa, jolla heidät on esitetty diskursseissa. Tutkin tässä erityisesti, miten puheessa esiintyviä muita ääniä ja näkökulmia on teksturoitu suhteessa puhujan ja suhteessa toisiinsa (Fairclough 2003, 47).

### **4.4 Tutkielman aineisto ja analyysiprosessi**

Tutkielmani aineisto kertoo kahden rakennusalan yrityksen, Durantin ja Forman, yhdistymisestä ja muutokseen liittyvistä tapahtumista organisaatioissa. Yritysten taustat ovat samankaltaiset, sillä molemmat ovat kasvaneet pienistä perheyrittäjätoimialansa suurimpiin kuuluviksi organisaatioiksi. Yhdistymiseen liittyvät kysymykset ovat aineistossani erityisen mielenkiintoisia, sillä organisaatiot ovat olleet aiemmin toistensa kilpailijoita ja sijaitsevat fyysisesti edelleen erillään. Lisäksi Duranti jäi yhdistymisen myötä suurempana organisaationa dominoivaan asemaan, mikä tuo oman lisänsä organisaatioiden välisiin suhteisiin. On jännittävää tutkia, miten aineistoni toimijat suhtautuvat puheessaan tällaiseen strategiseen muutokseen ja organisaatioiden välisiin suhteisiin, ja aiheuttavatko organisaatiokohtaiset tunnaisuudet kitkaa toimijoiden puheessa. Kaikki aineistossani esiintyvät nimet ja organisaatioiden tiedot on muutettu, sillä olen halunnut tietoisesti suojella yritysten ja haastateltavien anonyymiyttä tutkielmassani.

Aineistoni koostuu kahdesta erillisestä haastattelusta, joissa haastateltavina ovat olleet Durantin ylimpään ja keskijohtoon kuuluneet johtajat. Toteutin haastattelut avoimina haastatteluina, sillä halusin saada strategiaprosessin kulusta, johtajien omista tuntemuksista ja arvioista mahdollisimman kattavan kuvauksen. Otin yhteyttä haastateltaviin hyvissä ajoin sähköpostitse ja lähetin haastattelukysymykset heille etukäteen. Haastattelujen kysymysrunko oli molemmissa haastatteluissa samanlainen: kysymyksiä oli kaksi, ja ne keskittyivät haastateltavan henkilökohtaisiin taustoihin ja yhdistymisprosessin kulkuun (liite 2). Pyrin muotoilemaan kysymykset siten, että ne ohjaisivat haastateltavien vastauksia mahdollisimman vähän, ja esitin haastattelujen aikana tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastateltavat antoivat luvan käyttää haastatteluaineistoa tekstianalyysini lähteenä. Lainaamissani aineistokatkelmissa viitataan haastatteluihin koodeilla H1 ja H2.



Haastattelut kestivät noin 40–60 minuuttia, ja nauhoitin ne molemmat. Haastattelut onnistuivat avoimina haastatteluina, sillä johtajat kertoivat yhdistymisestä ja sen mukanaan tuomista muutoksista avoimesti ja seikkaperäisesti rikasta kieltä käyttäen. Purkuvaiheessa kuuntelin haastatteluja läpi useaan kertaan ja litteroin ne tarkasti käyttäen Suonisen menetelmää (Jokinen ym. 1993, 113). Menetelmä on verrattain yksityiskohtainen, ja litterointivaiheessa tekstiin merkitäänkin esimerkiksi äänenpainot ja tauot puheessa.

Haastattelujen lisäksi valitsin aineistooni viisi Durantin henkilöstölehden artikkelia muutosta edeltäneiltä ja seuranneilta ajoilta (myöhemmin A1, A2, A3, A4 ja A5). Henkilöstölehti ilmestyy neljä kertaa vuodessa, ja sen artikkeleissa käsitellään organisaatiossa tapahtuvia muutoksia, esitellään uutuustuotteita ja kerrotaan eri osastojen kuulumisia. Lehti on muodoltaan vakiintunut: ensimmäinen osa on toimitusjohtajan laatima pääkirjoitus, jossa hän käsittelee usein organisaatiossa tapahtuvia muutoksia tai tulevaisuuden näkymiä. Seuraavaksi on vuorossa kolmesta viiteen artikkelia, jotka ovat yleensä pituudeltaan 1-2 sivua. Lehden lopussa kerrotaan ilmoitusasioista kuten ylennyksistä, pyöreitä vuosia täyttävistä työntekijöistä ja organisaation palkitsemista henkilöistä. Henkilöstötutkimusten perusteella Durantin työntekijät lukevat lehteä paljon ja pitävät sitä yhtenä tärkeimmistä tiedottamiskanavista organisaatiossa.

Valitsin artikkelit siten, että niissä käsiteltiin yhdistymistä tai sen myötä organisaatioissa tehtyjä muutoksia, joita esiteltiin usein toimitusjohtajan pääkirjoituksessa. Yhtä lukuun ottamatta valitsemani artikkelit ovatkin laatineet organisaation ylimpään johtoon kuuluneet henkilöt, mikä on enemmän sattumaa kuin aineistoni valintakriteeri. Kuitenkin koska valtaosa aineistostani edustaa johtajien näkemystä, katson analyysivaiheessa erittelemieni strategiadiskurssien olevan ensisijaisesti johdon diskursseja. Kutsun jatkossa haastattelupuheen lisäksi myös johtajien tuottamaa artikkelitekstiä puheeksi. Haastateltavat henkilöt ja artikkelien laatijat edustavat kaikki Duranttia. Tutkielmassani on siten esillä ainoastaan Durantin johtajien näkemys organisaatioiden yhdistymisestä ja sen mukanaan tuomista muutoksista.

Kun kaikki aineisto oli koossa, ryhdyin analysoimaan sitä. Aloittaessani analyysin tekemisen Fairclough'n tekstianalyysimenetelmä oli minulle tuntematon, joten tein koeanalyysija lyhyillä aineiston pätkillä ja huomasin, että aineistoni on metodivalintaani nähden todella laaja. Fairclough toteaa, että hänen yksityiskohtainen tekstianalyysitapansa on työläs ja soveltuu siksi parhaiten lyhyempien tutkimusmateriaalien analyysiin (2003, 6). Halusin kuitenkin käydä kaiken tutkimusaineistoni läpi yhdenmukaisesti, joten päädyin koeanalyysien jälkeen poi-

mimaan Fairclough'n analyysityökaluista ne, jotka auttavat minua löytämään johtajien puheessa esiin nousevia diskursseja ja yhteyden teksteissä läsnä olevien strategiadiskurssien ja eri toimijoille rakennettujen subjektiasemien välillä. Luetteloin nämä työkalut edellisessä kappaleessa.

Luin aineistoani läpi useaan kertaan ja analysoin sen valitsemillani työkaluilla. Ensimmäisen analyysikerroksen aikana aineistosta alkoi hahmottua kolme diskurssia, jotka nimesin myöhemmin perinteiseksi strategiadiskurssiksi, tienraivaajadiskurssiksi ja tunnediturssiksi. Kopioin aineistosta tekstinpätkiä, joissa diskurssikohtaiset yhtäläisyydet nousivat erityisesti esiin ja liitin ne jokaisesta diskurssista tekemiini koostetiedostoihin. Ryhdyin seuraavaksi analysoimaan koosteita ja huomasin, että osa perinteisen strategiadiskurssin teksteistä ei sopinut muuten selkeän diskurssin piirteisiin. Muodostin näistä ”ylijääneistä” aineistokatkelmista oman koosteensa ja ymmärsin, että kyseessä oli uusi diskurssi, joka nivoutuu johdon puheessa tiiviisti yhteen muiden kolmen diskurssin kanssa, mutta joka itsessään on merkittävästi erilainen. Nimesin tämän diskurssin myöhemmin vastaväittäjädiskurssiksi.

Analysoin kaikki neljä koostetta vielä tarkemmin, jolloin siirsin, poistin ja lisäsin olennaisia aineistokatkelmia koosteisiin. Totesin jo koosteita tehdessäni, että perinteinen strategiadiskurssi on ainakin määrällisesti aineistossani vankimmassa asemassa, sillä siitä kertyi kaksi kertaa niin paljon katkelmia kuin muista diskursseista. Koska aineistoa oli merkittävästi enemmän, perinteisen strategiadiskurssin kuvaus seuraavassa kappaleessa onkin pitempi kuin muiden. Kolme muuta diskurssia olivat koosteiltaan lähes samanpituisia.

Analyysivaihe ei ollut yksinkertainen, sillä analyysityökalut painottuivat eri tavoin löytämissäni diskursseissa. Esimerkiksi metaforat olivat joissakin diskursseissa keskeisessä roolissa, kun taas toisissa puhujat eivät käyttäneet metaforia lainkaan. Vähitellen jokaisen diskurssin keskeiset piirteet ja diskurssien väliset erot alkoivat hahmottua, ja ryhdyin kirjoittamaan diskurssien kuvauksia auki. Valitsin jokaista diskurssia mahdollisimman kuvaavan aineistokatkelman, jonka analysoin vielä esimerkinomaisesti Fairclough'n työkaluja käyttäen. Toivon, että olen onnistunut kuvaamaan käyttämäni analyysimenetelmän vaiheita siten, että analyysiprosessi on lukijalle läpinäkyvä ja toistettavissa mahdollisesti jossain toisessa kontekstissa. Seuraavassa kappaleessa esittelen aineistosta löytämäni neljä diskurssia.

## 5. STRATEGIADISKURSSIT ORGANISAATIOSSA

Tässä kappaleessa kuvailen aineistossani vankimmin läsnä olevia diskursseja. Aineistosta oli erotettavissa neljä selkeästi erilaista diskurssia: perinteinen strategiadiskurssi, tienraivaajadiskurssi, tunnediskurssi ja muihin diskursseihin tiiviisti kietoutuva vastaväittäjädiskurssi.

### 5.1 Kaikki hallinnassa. - Perinteinen strategiadiskurssi

Olen nimennyt aineistoni vankimman ja johtajien puheessa dominoivan diskurssin perinteiseksi strategiadiskurssiksi, sillä siinä on paljon samoja piirteitä kuin alan aiemmassa tutkimuksessa esiin nousseissa strategiadiskursseissa: strategisen muutoksen oikeuttaminen uusliberalistisiin arvoihin nojaten, toimintaympäristöstä kerättyyn dataan perustuva suunnittelu ja päätöksenteko sekä strategiatyökaluista erityisesti vahvan brändin ihannointi. Diskurssissa johdolla on vankka asema oikeutettuna toimijana, kun taas muut toimijat ovat usein taustalla. Tutkielmani johtajat ovat siis omaksuneet yhteiskunnallisen strategiadiskurssin ominaisuuksia tapaansa puhua strategiasta.

Perinteisestä strategiadiskurssista ammentaessaan aineistoni johtajat teksturoivat strategian suunnittelu – toteutus -tyyppiseksi kokonaisuudeksi ”*sit ruvettiin ihan konkreettisesti toteuttamaan sitä (.) sitä suunnitelmaa mikä ensin tehtiin*” (H2), jossa he painottavat erityisesti suunnitteluvaiheessa tehdyn työn tärkeyttä ja yhtiön johtajien roolia tilanteen hallitsevina osajina: ”*tää oli hyvin pitkälle suunniteltu ja ymmärretty johdossa ja=ja hallitusta myöden (.) tiedettiin missä mennään (..)*” (H1). Toimintaympäristön hallittavuus rakentuu johtajien puheessa toivottavaksi asiaksi, ja suunnitelmien pettämisen seurauksena tapahtunut epäonnistuminen esitetään luonnollisena: ”*Luonnollista on, että vaikeuksiakin on syntynyt, kun kaikki asiat eivät ole menneet suunnitelmien mukaan.*” (A4).

Ammentaessaan perinteisestä strategiadiskurssista johtajat puhuvat lähinnä muutoksesta, siihen johtaneista syistä, sen toteutuksesta ja arvioiduista lopputulemista. Tässä kontekstissa korostuvatkin erityisesti Vaaran ja muiden (2006) löytämät strategian diskurssiiviset oikeuttamiskäytännöt, sillä johtajat perustelevat muutosta vedoten samanlaisiin tekijöihin kuin allianssien puolestapuhujat tutkijoiden lentoyhtiöihin keskittyneessä tutkimuksessa (Vaara ym. 2004). Johtajien haastattelupuheessa Durantin aiempi strategia näyttyy ongelmallisena, kun puhujat problematisoivat vanhaa strategiaa (Vaara ym. 2004, 26): ”*koettiin turhauttavaks (.)*

*osittain se työskentely yhteistyökumppanin kautta kun siellä on se palvelun taso [niin=joo] kun on haasteellinen -- se on niinkun vaikeesti hallittavissa” (H2), ”me on -- nähty se problematiikka siellä -- haaste on siinä että tuota miten saat sen kumppanin myymään et siellä=ei oo osaamista” (H1), ”se on just näin et tuo vanha tie mitä oltiin kulettu niin siinä oli tavallaan pää vastassa ja ja tuota [niin kyllä] et et se ei se myynnin kehitys ei ollu siellä oikeensuuntainen” (H2). Johtajat tuottavat puheessaan vaikean hallittavuuden ja myynnin heikentymisen kautta vaihtoehdottomuuden skenaarion - strategia on muutettava.*

Johtajat moittivat vanhan strategian asiakaspalvelun tasoa ja myynnin vuosittaista heikkene- mistä. Vastaavasti strategian muutosta perustellaan rationalisoimalla uuden strategian arvioi- tuja hyötyjä yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen liittyen: ”*Muutoksen tavoitteet ovat selkeät: kasvattaa yhtiön myyntiä ja parantaa kannattavuutta*” (A3), ”*Muutoksen selkeänä tavoitteena on järjestelmän tehostaminen ja asiakaspalvelun parantaminen sekä Durantin markkinaosuuden nostaminen.*” (A4). Näistä muutoksen perusteluista näkyvät kiistattomasti rationalisoinnin oikeuttamisstrategian taustalla olevat uusliberalistiset arvot, sillä johtajat oi- keuttavat tehtyjä päätöksiä vetoamalla yhtiön taloudelliseen tuottavuuteen (ks. Vaara ym. 2006, 800). Arvojen vakiintunutta asemaa diskurssissa kuvaa myös adjektiivin ”selkeä” käyt- tö molemmissa esimerkeissä, millä johtajat olettavat kaikkien organisaation toimijoiden ole- van puhujien tavoin yhtä mieltä siitä, että myynnin kasvattaminen, kannattavuuden parantaminen ja järjestelmän tehostaminen ovat itsestään selvästi tavoiteltavia asioita yritys- maailmassa.

Tällaiset globaalin kapitalismin arvot eivät ole kuitenkaan sosiaalisesti ongelmattomia, kuten kirjoitin aiemmin (Banerjee & Linstead 2001, 684; Vaara & Tienari 2008, 987). Erityisen arveluttavaa on, että perinteisessä strategiadiskurssissa kaikkiin organisaation toimijoihin vai- kuttavia päätöksiä, kuten irtisanomisia, perustellaan välttämättöminä ja väistämättöminä noja- ten yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen: ”*mm (.) joo sehän ihan on yksinkertaisesti tää on niinku helppoa matematiikkaa (..) -- yhtiön täytyy tietty kannattavuus ja tulotaso säilyttää [niin] niin niin sit se vaan johtaa siihen että [niin pitää tiivistää] niin näihin kiinteisiin kului- hin*” (H2). Katkelmassa sosiaalisesti ongelmallista on myös ihmisten kutistaminen kiinteiksi kuluiksi, joita täytyy leikata, jotta johtajat voivat säilyttää yhtiössä tietyn tulotason (välineel- linen rationalismi, Vaara & Laine 2006, 163).

Johtajat perustavat suunnittelutyön ja päätöksenteon ympäristöstä kerättyyn dataan, kuten myyntilukuihin ja SWOT -analyysiin. Suunnittelutyössä on käytetty apuna myös muita numeerisia laskelmia ”*tehtiinhän me sitten tuota -- semmonen tietynlainen (.) laskentamalli siis sen edustajan ansaintamahdollisuuksista*” (H2) ja benchmarkingia ”*sen verran katottiin sivulle että miten (.) vilkuiltiin sivulle että miten niinku muut on tehny tän muutoksen -- se auttaa paljon tämmösessä (.)*” (H2). Tällainen strategian perinteiselle suunnittelukoulukunnalle tyypillinen data toimii siten diskursiivisesti strategisten päätösten oikeuttajana vielä nykyäänkin toimivissa organisaatioissa (Vaara ym. 2004, 26), vaikka toimintaympäristöt ovat vuosikymmenten myötä monimutkaistuneet.

Strategiapuheessa yleisesti tyypillisistä ja muodikkaista työkaluista aineistossani painottuu erityisen paljon brändi. Puhujat teksturoivat brändin yhtiölle tärkeäksi ”*koulutuksen tarkoituksena on kertoa kaikille -- yrityksen tärkeistä asioista kuten brändistä*” (A2) ja tämän päivän kilpailun menestystekijäksi ”*pitäs koko ajan pitää yllä vaan sitä niinku: sitä tuotteen positivistista imago [kyllä] kaiken kaikkiaan (.) koska se sitten auttaa monessa tilanteessa=ihmisten mielikuvat kun ne ostaa tuotteita nii yllättävän paljo vaikuttaa kuitenkin (.) ihmisten päätöksiin*” (H1). Brändi ja muutos teksturoituvat johtajien puheessa mielenkiintoisella tavalla yhteen, sillä puhujat katsovat vahvan brändin yleisesti edesauttavan muutoksen onnistunutta toteuttamista: ”*-- et siinä vaiheessa kun tämmönen muutos tehään niin vahva brändi on edullinen siinä [niin kyllä] siinä tilanteessa (.)*” (H1).

Olen pyrkinyt valitsemaan aineistoni teksteistä jokaista diskurssia mahdollisimman kuvaavan katkelman, jonka olen analysoinut samalla tavoin kuin kaiken aineistoni tekstin. Aineistossani dominoivaa, perinteistä strategiadiskurssia edustaa hyvin seuraava teksti:

*”Uudella mainonnan linjalla Forman mielikuvaa pyritään muuttamaan raik-  
kaammaksi ja modernimmaksi. Tuotantoa joudutaan kuitenkin sopeuttamaan  
kysyntää vastaavaksi, ja siksi Forman tuotannossa ovat YT-neuvottelut käynnis-  
sä.*

*Nopean kasvun vaihe Durantin tuotteiden markkinoilla näyttää nyt olevan aina-  
kin väliaikaisesti ohi. Olemme palanneet tasaisempaan tilanteeseen, joten jou-  
dumme sopeuttamaan kapasiteettia ja kustannuksia. Tuotannossa ovat  
käynnissä YT-neuvottelut, jotta varastot eivät kasva ylisuuriksi. Tuotannon so-*

*peutustoimet keskitetään viikonloppu- ja yövuoroihin. Kasvun hidastuminen tarkoittaa nyt myös säästökampanjaa kiinteissä kuluissa. Säästöt koskevat kaikkia osa-alueita. Jokaisen meistä on oltava kustannusten suhteen nyt tarkkana.” (A4)*

Esittelin lyhyesti edellisessä kappaleessa työkalut, joita olen käyttänyt analysoidessani aineistoni diskursseja. Ensimmäisenä olen tutkinut, mitä *sosiaalisen tapahtuman elementtejä* tekstissä on sisällytetty ja mitä siitä on mahdollisesti jätetty ulkopuolelle. Tässä tutkimiani sosiaalisten tapahtumien elementtejä ovat toiminnan muodot, joita toteutetaan verbeinä, ihmiset, sosiaaliset suhteet ja institutionaaliset muodot ja kielelliset elementit (Fairclough 2003, 135-137).

Esimerkkikatkelmassa puhuja on sisällyttänyt tekstiin verbit pyrkiä, muuttaa, joutua, sopeuttaa, olla, näyttää, olla, palata, joutua, sopeuttaa, olla, kasvaa, keskittää, tarkoittaa, koskea ja on oltava. Erityisesti verbit ”sopeuttaa” ja ”kasvaa” ovat perinteiselle strategiadiskurssille tyypillisiä ja olemassa myös laajemmassa, yhteiskunnallisessa strategiadiskurssissa, jossa sopeutus-toimia perustellaan usein kasvun heikkenemiseen vedoten (Vaara & Tienari 2008, 987). Mielenkiintoinen on myös kahteen kertaan toistettu verbi ”joutua”, joka ilmaisee välttämättömyyttä (VISK 1562): vaikka sopeuttamistoimet ovat vaikeita, puhuja teksturoi ne myös välttämättömiksi.

Ihmisistä katkelmaan on sisällytetty ”me” -yhteisö, johon puhuja sisällyttää myös itsensä. ”Me” -yhteisö käsittää tekstissä mielenkiintoisesti nimenomaan Durantin: ”*joudumme sopeuttamaan kapasiteettia ja kustannuksia*” kun Forman tuotantoa puolestaan ”*joudutaan-- sopeuttamaan*”. Muutostilanteessa puhuja siis identifioituu osaksi Duranttia, ei Formaa. Myös tuotanto on sisällytetty tekstiin tarkoittaen yritysten tuotteita valmistavia ihmisiä. Tuotannon työntekijät jäävät katkelmassa kuitenkin etäisiksi nominalisaation ja taustoittamisen vuoksi: puhuja ei sisällytä tekstiin tuotannon työntekijöiden mielipiteitä. Myös verbien passiivimuodot pistävät miettimään, kenet puhuja on jättänyt tekstistä kokonaan ulkopuolelle ja miksi. Ketkä pyrkivät muuttamaan mielikuvaa, joutuvat sopeuttamaan tuotantoa tai keskittävät sopeutustoimia?

Yksi sosiaalisten tapahtumien elementeistä on sosiaaliset suhteet ja institutionaaliset muodot. Esimerkkikatkelmassa puhuja on sisällyttänyt tekstiin implisiittisen päättäjän tai päättäjien ja tuotannon työntekijöiden välisen sosiaalisen suhteen, jossa päättäjillä on valtaa käynnistää YT

-neuvottelut ja jopa irtisanoa tuotannon työntekijöitä: he ovat siten sosiaalisessa hierarkiassa tuotannon työntekijöiden yläpuolella. Jälkimmäisessä kappaleessa puhuja luo tekstissä yhteenkuuluvuuden tunnetta käyttämällä me -pronominia ja sitoutumalla näin olemaan itsekin tarkkana kustannusten suhteen, millä hän kaventaa päättäjien ja tuotannon työntekijöiden välistä sosiaalista etäisyyttä.

Institutionaalisista muodoista puhuja on sisällyttänyt kysynnän ja tuotannon välisen ”lain”, joka on vakiinnuttanut asemansa perinteisessä strategiadiskurssissa ja jonka mukaan kysyntä säätelee rationaalisen organisaation tuotantoa, jotta ”*varastot eivät kasva ylisuuriksi*”. Myös taloudellisen kasvun hidastumisen ja kiinteiden kulujen säästökampanjan välillä on vakiintunut suhde: talouskasvun heikkenemisellä puhuja oikeuttaa myös henkilöstöä koskettavat säästöt eli lomautukset, irtisanomiset tai muut YT -neuvottelujen seuraukset. Perinteisessä strategiadiskurssissa näillä elottomilla talouden mittareilla on vakiintunut ja oikeutettu rooli ihmisiä koskettavia, arveluttaviakin päätöksiä perusteltaessa (Laine & Vaara 2007, 43).

Kuten mainitsin aiemmin, nominalisaatio ja verbien passiivimuodot ovat perinteiselle strategiadiskurssille tyypillisiä kielellisiä elementtejä. Lisäksi talouteen liittyvä sanasto, kuten kasvu, sopeuttaminen, säästöt, kapasiteetti, kustannukset ja kiinteät kulut on vahvasti sisällytettynä perinteistä strategiadiskurssia edustavissa teksteissä. Ammentaessaan strategiadiskurssista johtaja siis käyttää puheessaan sellaisia (talouden) kielellisiä elementtejä, jotka eivät ole yhtä ymmärrettäviä kaikille toimijoille. Kun tähän lisätään nominalisaation tuoma epäselvyys siitä, kuka on vastuussa tehdyistä päätöksistä, yhtälö on valmis: perinteinen strategiadiskurssi rakentaa toimijoille eriarvoisia asemia ja rajoittaa tekstin demokraattisuutta sulkemalla toimijoita tekstin ulkopuolelle. Aineistoni perinteinen strategiadiskurssi ei ole siten sosiaalisesti ongelmaton.

Seuraavaksi olen analysoinut tekstin *konkreettisuutta*. Fairclough määrittelee kolme tekstin abstraktisuuden tasoa: konkreettisin, jossa kuvaillaan tiettyjä sosiaalisia tapahtumia; yleistämisen taso, jossa kuvaillaan esimerkiksi toistuvia sosiaalisia tapahtumia (tuotteet viimeistellään, pakataan ja lähetetään eteenpäin); ja abstraktein taso, jossa kuvailu tapahtuu sosiaalisten käytäntöjen tai rakenteiden tasolla (2003, 138). Esimerkkikatkelman teksti vaikuttaa sekä konkreettiselta että abstraktilta, sillä perinteisessä strategiadiskurssissa monimutkaiset asiat rakentuvat yksinkertaisiksi ja yleisiksi. Esimerkiksi nominalisaatio ja tekijän puuttuminen lauseista yleensä siirtää puheen konkreettiselta tasolta abstraktiin suuntaan, ja siksi kappaleis-

ta jälkimmäinen tuntuu konkreettisemmalta, koska siinä on tekijä ”me”. Myös epäselvät mutta universaaleina esitetyt syy-seuraussuhteet, kuten kysynnän vaikutus tuotannon määrään ja sitä kautta tuotannossa työskenteleviin henkilöihin, tasaiseen tilanteeseen paluun vaikutus kapasiteettiin ja kustannuksiin, ylisuurten varastojen vaikutus YT -neuvotteluihin ja kasvun hidastumisen vaikutus säästöihin kiinteissä kuluissa sumentavat tekstin konkreettisuutta. Esimerkkikatkelman teksti on periaatteessa konkreettisella tasolla, ja puhuja kertoo tietyistä sosiaalisista tapahtumista. Hän kuitenkin siirtyy tekstissä sosiaalisten käytäntöjen tasolle perustellessaan yrityksen sopeuttamistoimia ja säästöjä perinteisessä strategiadiskurssissa asemansa vakiinnuttaneilla kysynnällä ja kasvulla.

Tutkin aineistoni diskursseja myös niissä esiintyvien *sanastollisten metaforien* kautta. Fairclough’n mukaan puhuja pyrkii kuvailemaan vaikeana pitämänsä asiaa lainaamalla sanoja tai ilmauksia jostakin arkisemmasta ja helpommin ymmärrettävästä tapahtumasta. Strategiakäsitteen militaristisen historian vuoksi strategiadiskurssissa voisi kuvitella olevan yleisesti myös militaristisia piirteitä ja metaforia. Kuitenkin aineistoni sotilaalliset metaforat, kuten ”viivytystaistelu”, keskittyivät yllättävästi perinteisen strategiadiskurssin sijaan tunnediskurssiin, jonka esittelen myöhemmin kappaleessa 5.3. Perinteisen strategiadiskurssin tyypilliseksi piirteeksi muodostui analyysin aikana metaforien suhteen se, että niitä on muihin aineiston diskursseihin verrattuna vähän. Tämä tukee käsitystäni diskurssin valta-asemasta johtajien puheessa: esimerkiksi tuoton ja tuottavuuden tavoittelua pidetään niin luonnollisena, että niiden selkeyttämistä metaforien kautta ei pidetä tarpeellisena. Esimerkkikatkelman ainoassa metaforassa puhuja käyttää ilmausta ”*Olemme palanneet tasaisempaan tilanteeseen*” painottaakseen lukijoille, että kasvun aika on ohi. Metaforassa yhtiö ja sen työntekijät ovat kuin markkinoiden vuoristoradassa, jonka nousut, laskut ja tasaiset pätkät määrittävät yhtiössä tehtäviä päätöksiä.

Perinteisen strategiadiskurssin *arvojen* tutkiminen oli yksi analyysini mielenkiintoisimmista vaiheista, sillä aiemmassa strategiadiskurssitutkimuksessa esimerkiksi uusliberalismin ja globaalin kapitalismin ideologioiden nähtiin olevan keskeisiä diskurssin kannattajia (ks. Vaara & Laine 2006; Vaara & Tienari 2008). Arvojen tutkimisella pyrin tässä tunnistamaan, mitä teksteissä erottuvat äänet pitävät toivottavana tai hyvänä ja mitä puolestaan huonona. Fairclough’n mukaan tekstissä piileviä arvoja voi tutkia arvioivien lausuntojen, deontisten modaalisuuksien, voimakastunteisten mentaalisten verbien ja oletettujen arvojen avulla (2003, 171- 172).



Arvioivien lausuntojen (kuten ”joutsen on upea eläin”) avulla puhuja esittää toivottavina ja ei-toivottavina pitämiään asioita. Koska aineistoni perinteisestä strategiadiskurssista ammentaessaan puhujat kommentoivat kertomansa hyvyttä tai huonoutta vain harvoin, arvioivia lausuntoja on diskurssissa niukasti. Fairclough mainitsee myös voimakastunteiset mentaaliset verbit keinoina arvioida asioiden toivottavuutta. Fairclough’n mukaan voimakastunteisia verbejä sisältävät lausunnot kuvaavat puhujan omaa arvottamista eli ovat voimakkaammin sidotut puhujan ääneen kuin muut arvoja ilmaisevat puheen keinot (2003, 173). Perinteisestä strategiadiskurssista ammentaessaan johtajat eivät käsittele henkilökohtaisia tunteitaan tai ota omaa kantaa asioiden hyvyteen tai huonouteen, ja siinä missä arvioivia lausuntoja on perinteisen strategiadiskurssin teksteissä vähän, voimakastunteisia mentaalisia verbejä ei ole juuri lainkaan.

Kolmas Fairclough’n arvoja paljastavista tekstianalyysin keinoista ovat deontiset modaalisuudet, joihin liittyy puhujan tahtoa tai puheyhteisön normeja ilmaiseva lupa tai velvollisuus (VISK § 1551), ja ne ovat käytännössä vaatimuksia jollekin taholle. Esimerkkikatkelmassa on kolme deontista modaalisuutta, joilla puhuja esittää vaatimuksia modaaliverbin ”*Tuotantoa joudutaan kuitenkin sopeuttamaan kysyntää vastaavaksi*”, ”*joudumme sopeuttamaan kapasiteettia ja kustannuksia*” ja verbiliiton ”*Jokaisen meistä on oltava kustannusten suhteen nyt tarkkana*” kautta. Kaksi ensimmäistä vaatimusta eroavat jälkimmäisestä siten, että ne ilmaisevat puheyhteisön normeja koskevaa velvollisuutta: kysynnän väheneminen ja kasvun hidastuminen velvoittavat yhteisön sopeuttamaan tuotantoa, kapasiteettia ja kustannuksia riippumatta siitä, halutaanko niin tehdä vai ei. Markkina on tässä siten vakiintunut päätöksiä ohjaava voima, ja puhuja teksturoi toivottavaksi tuotannon ja kysynnän vastaavuuden ja kapasiteetin ja kustannusten sopeuttamisen tasaiseen tilanteeseen markkinoilla. Viimeisessä lauseessa puhuja esittää vaatimuksen me-yhteisölle, joten hän ilmaisee oman tahtonsa yhteisön normien sijaan. Tässä puhuja rakentaa toivottavaksi kustannuksissa säästämisen.

Viimeisimpänä puhuja voi toteuttaa arvoja tekstissä oletetuilla arvoilla, eli arvoilla, jotka puhuja olettaa myös vastaanottajan tunnustavan (joskaan ei välttämättä hyväksyvän). Esimerkkikatkelmassa on olemassa ainakin yksi oletettu arvo, raikkauden ja moderniuden hyvyys: ”*Uudella mainonnan linjalla Forman mielikuvaa pyritään muuttamaan raikkaammaksi ja modernimmaksi.*” Tässä lauseessa uusi mainonnan linja on väline raikkaan ja modernin mielikuvan saavuttamiseen, jonka puhuja teksturoi toivottavaksi pyrkiä -verbin kautta. Verbi kuvaa

itsessään jotakin tavoiteltavaa asiaa, eli mihin sitten pyritäänkin, se on toivottavaa ja siten arvo-oletus.

Yhteenvedona analysoimassani katkelmassa puhuja tuottaa perinteisen strategiadiskurssin puitteissa hyviksi ja toivottaviksi asioiksi tuotannon ja kysynnän tasapainon, kapasiteetin ja kustannusten sopeuttamisen markkinatilannetta vastaavaksi, kustannussäästöt ja raikkauden ja moderniuden asiakasviestinnässä. Vaikka tekstien takana vaikuttavia ideologioita ei voi Fairclough'n mukaan analysoida ainoastaan tekstianalyysin keinoin ja arvoja tutkimalla (2003, 173), useat edellä mainitsemistani arvoista ovat samankaltaisia kuin esimerkiksi Vaaran ja Laineen kuvaamassa laajemmassa, yhteiskunnallisessa strategiadiskurssissa, jota uusliberalismin ja globaalien kapitalismin arvomaailmat kannattelevat (2006). Arvojen samankaltaisuus osoittaa lisäksi aineistoni johtajien omaksuneen laajemman, yhteiskunnallisen strategiadiskurssin piirteitä omaan paikalliseen strategiadiskurssiinsa.

Olen tutkinut analyysissäni myös diskurssien *intertekstuaalisuutta* eli tekstin sisällä tapahtuvaa eri näkökulmien välistä keskustelua. Fairclough huomauttaa, että yksi keino tutkia tekstin intertekstuaalisuutta on katsoa, miten puhuja raportoi muiden toimijoiden mielipiteitä tekstissään (2003, 47). Kuten mainitsin aiemmin, toimijoiden etäännyttäminen ja asioiden esittämisen universaaleina totuuksina ovat perinteiselle strategiadiskurssille tyypillisiä piirteitä. Sen sijaan toimijoiden puheen tai mielipiteiden raportointi ei ole diskurssista ammentaville teksteille ominaista. Esimerkkikatkelmassa puhuja ei ole sisällyttänyt tekstiin yhdenkään toimijan ääntä. Tekstissä ovat läsnä Forman ja Durantin tuotannot eli tuotannossa työskentelevät ihmiset ja ”me” -yhteisö, joskin vain heidän tekemisensä on raportoitu.

Lisäksi olen analysoinut aineistoni diskursseja niiden suhteessa *erilaisuuteen*. Perinteisessä strategiadiskurssissa on vähän dialogisia elementtejä, mikä tarkoittaa, että myös tekstin intertekstuaalisuus vähenee: johtajat olettavat vastaanottajien sitoutuvan samoihin arvoihin kuin mihin he puheessaan sitoutuvat. Aineistoni perinteisessä strategiadiskurssissa johtajat olettavat puheessaan erottuvat normit yhteisiksi ja näkevät vallan erot normaaleina ja hyväksytyinä. Johtajilla on diskurssissa tuotettu oikeus tehdä päätöksiä kaikkien organisaation toimijoiden puolesta. Esimerkkikatkelmassa johtaja luo syy-seuraus -suhteita tavalla, jonka hän olettaa kaikkien lukijoiden ymmärtävän ja hyväksyvän: markkinavoimat, kasvu ja kysynnän ja tarjonnan lait määrittävät ihmisiä koskevia päätöksiä, ja puhuja teksturoi nämä suhteet normaaleiksi tavoiksi toimia liike-elämässä.

Viimeisimpänä olen tutkinut *toimijoita diskursseissa*. Aineistoni kontekstissa toimijoiden taustoittaminen on nominalisaation ja passiivimuotojen kautta vahvasti läsnä perinteisessä strategiadiskurssissa. Tuotannon työntekijät esiintyvät erityisesti aineistoni henkilöstölehden artikkeleissa usein nominalisaationa: ”*Tuotannossa ovat käynnissä YT-neuvottelut--*”.

Toinen perinteiselle strategiadiskurssille tyypillinen toimijoita taustoittava ominaisuus on verbien passiivimuoto, jolloin puheesta häviää tekijä, ja asiat tapahtuvat kuin itsestään: ”*muutosta on suunniteltu tiiviisti viime keväästä lähtien.*” (A3), ”*asentajille on järjestetty paikallisesti yhteisiä tilaisuuksia edustajien kanssa. Informaatiotilaisuuksien ohella lähikuukausina päivitetään asentajasopimukset tilanteen vaatimalla tavalla.*”(A3). Esimerkkikatkelmista puuttuvat henkilöt, jotka ovat suunnitelleet muutosta ja järjestäneet infotilaisuuksia ja jotka päivittävät sopimuksia lähitulevaisuudessa.

Perinteisessä strategiadiskurssissa toimijat hämärtyvät, mutta toisaalta johdon kyseenalaistamaton rooli strategian linjaajana ja organisaation ylimpänä oikeutettuna toimijana on johtajien puheessa kiistaton. Haastateltavat teksturoivat puheessaan muutosta suunnitelleille johtajille valta-aseman suhteessa muihin toimijoihin:

*”me katottiin sitä historiaa et miten ne edustajat oli myynyt tuotteita ja sitten analysoitiin me tehtiin ihan semmoista pientä swottia edustajista (.) ja ihmisistä, minkälaisia ne oli -- ja tuota sitä arviointia niinkun jokainen pohti keskenään ja sitten kun me istuttiin alas niin käytiin ne läpi ihan niinkun henkilö henkilöltä ja ja sit s:iinä vaiheessa jo todettiin että tietty määrä niistä [mm] jätetään pois”.*  
(H2)

*”sillon tehtiin sellanen et kun muutamat näistä mejän edustajista muun muassa möi kilpailijan tuotteita niin me ei sallittu niitä sinne (.)”.* (H1)

Johtajien puheessa muutoksen suunnittelijat ovat oikeutettuja päättämään myyntilukujen ja ihmisistä tehtyjen SWOT -analyysien perusteella, kenen kanssa yhtiö jatkaa yhteistyötä ja kenet irtisanoaan, sekä mitä jäljelle jäävät saavat ja eivät saa tehdä muutoksen jälkeen. On tärkeää huomata, että puhujat ovat itse osa valta-asemassa olevaa suunnitteluryhmää, mikä näkyy ”me” -pronominin käytössä. Johtamisen hegemonisuus aineistoni perinteisen strategiadiskurssin piirteinä on linjassa Knightsin ja Morganin jo 1990 -luvun alussa listaamien

laajemman, yhteiskunnallisen strategiadiskurssin ominaisuuksien kanssa (Knights & Morgan 1991, 262-263).

Katkelmassa, kuten muissakin perinteisen strategiadiskurssin teksteissä, vallan erot teksturoidaan normaaleiksi. Mielenkiintoisesti johtaja rakentaa jälkimmäisessä kappaleessa päätöksen YT -neuvotteluista yhteiseksi: ”-- *joudumme sopeuttamaan kapasiteettia ja kustannuksia. Tuotannossa ovat käynnissä YT-neuvottelut--*”, jolloin herää kysymys, ketä johtaja tarkoittaa tässä ”me” -yhteisöllä. Tuskin kukaan tuotannossa työskentelevä haluaa tehdä päätöstä, joka johtaa hänen lomauttamiseensa tai irtisanomiseensa, ja kuitenkin johtaja teksturoi päätöksen koko yhtiön yhteiseksi. Tämä on tehokas keino luoda mielikuvaa yhteisestä arvopohjasta: kaikkien on tehtävä yhteinen päätös yhtiön hyväksi, vaikka yksilöt joutuvatkin kärsimään seuraukset.

Kaiken kaikkiaan perinteinen strategiadiskurssi on aineistossani selkeästi hallitseva ja harvoin kyseenalaistettu diskurssi. Diskurssissa on useita piirteitä, joita strategiaa diskursseina tutkineet ovat löytäneet laajemmasta, yhteiskunnallisesta strategiadiskurssista. Esimerkiksi perinteisessä strategiadiskurssissa esiin nousseet päätösten oikeuttamisen taustalla olevat uusliberalistiset arvot, talouteen liittyvä sanasto, toimijoiden nominalisaatiot ja ihmisten kutistaminen kiinteiksi kuluiksi, johdon hegemonisuus ja oletus markkinavoimien institutionaalista asemasta organisaation päätöksenteon ohjaimena ovat kaikki tutkijoiden jo aiemmin osoittamia laajemman strategiadiskurssin piirteitä. Näyttääkin siltä, että Durantin johtajat ovat aktiivisesti omaksuneet useita yhteiskunnallisen strategiadiskurssin piirteitä kontekstissa dominoivaan perinteiseen strategiadiskurssiin, josta he ammentavat puheessaan eniten.

Johtajien puheessa esiintyy myös kaksi muuta diskurssia, jotka eivät haasta perinteisen strategiadiskurssin asemaa hallitsevana tapana puhua strategiasta ja muutoksesta, mutta jotka eroavat kuitenkin ratkaisevasti perinteisestä strategiadiskurssista. Nämä ovat menestykseen ja yhteisöllisyyteen nojaava tienraivaajadiskurssi ja toimijoiden tuntemuksia tutkiskeleva tunne-diskurssi. Näiden kolmen diskurssin lisäksi olen erottanut puheen taustalta neljännen, johdon diskursseja puolustavan vastaväittäjädiskurssin, jonka kautta johtajat pyrkivät kontrolloimaan vastustavia diskursseja. Seuraavaksi esittelen perinteistä strategiadiskurssia myötäilevää tienraivaajadiskurssia.

## 5.2 Rohkein askelin menestykseen! - Tienraivaajadiskurssi

Aineistossani nousi esiin melko silmiinpistävästi johtajien tapa kuvata yritystä menestystarinana, jolle ei ole vertaa. Nimesin tämän diskurssin tienraivaajadiskurssiksi, sillä yhtiö rakentuu johtajien puheessa vahvaksi ja vaikeuksista piittaamattomaksi tienraivaajaksi: ”*Otetaan vakaa kompassisuuntima. Pidetään päämäärä mielessä, vaikka välillä eteen tuleekin suonlaita, jota kartassa ei näkynyt.*” (A5). Yhtiössä on diskurssissa vahva näkemys toimialan kehittämisestä ja se tekee rohkeita päätöksiä: ”*Durantissa me emme matki muita, vaan teemme rohkeasti omia ratkaisuja*” (A5). Yhtiöllä on suunta selvillä, ja se on valmis ottamaan riskejä saavuttaakseen johtavan yrityksen aseman markkinoilla ja parhaan vaihtoehdon aseman asiakkaiden mielissä ”*Durantti hakee selkeästi top-of-mind -asemaa*” (A2).

Yhtiölle rakentuu tienraivaajadiskurssissa asema muiden toimijoiden yläpuolella: kilpailijat teksturoidaan perässähihtäjiksi ”*teemme selvän pesäeron muihin valmistajiin*” (A3) ja alihankkijoita vaaditaan taipumaan yhtiön tahtoon ”*tiedämme mitä haluamme, ja uskallamme vaatia sen*” (A5). Yhteistyökumppaneiden kanssa ei niinkään neuvotella, vaan heitä informoidaan yksipuolisesti yrityksessä tehdyistä päätöksistä: ”*me käytiin yhteistyökumppanilla kertomassa se (.) oma päätöksemme-- että mitä Durantti tekee*” (H1).

Tienraivaajadiskurssista ammentaessaan johtajat käyttävät mahtipontista ja kuvailevaa kieltä. Diskurssissa yhtiö ja sen työntekijät rakentuvat yhdeksi toimijaksi, me -yhteisöksi: ”*Kykymme ja halumme tehokkaaseen yhteistyöhön sekä yrityksen sisällä että yhteistyökumppaneiden kanssa viitoittaa suunnan menestykseen*” (A3). Merkittävää on, että perinteisessä strategiadiskurssissa johdon tehtäviksi rakennetut asiat, kuten strategian suunnittelu, on diskurssissa teksturoitu me -yhteisön yhdessä tekemiksi: ”*kyllähän me aika hyvä kone oli rakennettu siihen siihen kuitenkin siinä maailmassa myymiseen (.)*” (H1). Tienraivaajadiskurssista ammentaessaan johtajat puhuvat siis usein me -yhteisön äänellä, jolloin puhuja olettaa itsellään olevan vallan puhua koko yhteisön ja yhtiön puolesta.

Johtajat tuottavat tienraivaajadiskurssin kautta paitsi menestyneen ja yhtenäisen organisaation mielikuvaa, myös eteenpäin menemisen itseisarvona: markkinat muuttuvat ja yhtiön on muutettava strategiaansa rohkeasti sen mukana. Eteenpäin meneminen liikuttaa useita diskurssin osia, sillä se on näkyvissä esimerkiksi siirtymistä kuvaavissa verbeissä kuten lähteä ”*nyt meil-*

*lä on niinku ihan (.) tietyllä tavalla selkeet tilanteet niinku olemassa josta lähetään nyt vaan tehostamaan tätä hommaa etteenpäin” (H1) ja mennä ”Vaivojaan säästelemättä Jarmo on panostanut myyntiin monella tasolla. Hän menee sinne, missä asiakas on--” (A5). Jälkimmäisessä katkelmassa Jarmo rakentuu tienraivaajaksi ja sankariksi, joka tekee väsymättömästi työtä saavuttaakseen diskurssissa painokkaassa asemassa olevat asiakkaat.*

Vaikka narratiivisuuden oikeuttamiskäytännön (ks. Vaara ym. 2006) sävyttämän tienraivaajadiskurssin kautta oikeutetaan ensisijaisesti yrityksen uutta strategiaa, yhtiö teksturoidaan aiemmissakin markkinatilanteissa menestyneeksi: *”80-luvun lopulla ottivat hyvin vahvasti markkinaa [mm] markkinaa ja tuota (.) -- istu siihen markkinatilanteeseen tosi hyvin” (H1). ”se oli meidän vahvuus pitkän aikaa tosi tosi paljon mehän pärjättiin vielä (.) ihan tuonne vuosituhannen alkuun saakka tosi hyvin (.)” (H1). Tienraivaajadiskurssissa yhtiön historia maalataankin menestystarinaksi ja uusi strategia välttämättömäksi tämän tarinan jatkumisessa.*

Kuten mainitsin, tienraivaajadiskurssin kieli on kuvailevaa ja se sisältääkin paljon metaforia, joilla yhtiön asemaa, tulevaisuutta ja toimijoiden yhteenkuuluvuutta kuvaillaan monimuotoisesti. Metaforat liittyvät usein sisukkuuteen ja selviytymiseen ankarissa luonnonoloissa: *”ku siitä tietystä alkuvuoden kevään aikamoisestakin turbulenssista on päästy niin nyt ollaan niinkun kuitenkin (.) aika selkeillä vesillä et tietään missä ollaan (.)” (H1), ”Menestyksen eteen on edelleenkin tehtävä hartiavoimin töitä, mutta nyt meillä on siihen paremmat eväät, välineet ja mahdollisuudet kuin koskaan.” (A1).*

Mielenkiintoista kyllä, johtajat kuvailevat myös toimijoita metaforilla: *”Marko otti=vastas siitä projektista ja tuota hällä oli sitten keskeisenä käsikassarana oli toi Yrjö ja ja=ja [Arto] Arto ja sitten itse siihen niinkun osallistuin semmosena sparraajana -- varmaan myöskin semmosena tukijana [mm] ja lipunkantajana” (H1). Esimerkissä puhuja teksturoi Yrjön ja Arton Markon käsikassaroiksi eli työkaluiksi projektin läpiviemisessä, millä on selkeä asemoiva merkitys: Marko on itsestään selvästi sankari, tienraivaaja, ja muut toimivat hänen työkaluinaan. Puhuja teksturoi itsensä projektin tukijaksi ja keulakuvaksi, ei niinkään varsinaisesti projektityöhön osallistuneeksi.*

Olen valinnut jokaisesta diskurssista esimerkin, joka kuvaisi diskurssia mahdollisimman hyvin. Seuraava katkelma on henkilöstölehden pääkirjoituksesta, jossa kerrotaan organisaatiossa meneillään olevasta muutoksesta:

*”Uusi Durantti -mallisto on tämän vuosituhannen tuoteuudistus. Vastaavaa kehitysluokkaa ei ole tapahtunut tuoterintamalla vuosikausiin. Otamme ison ja todellisen harppauksen eteenpäin ja teemme selvän pesäeron muihin valmistajiin.*

*Asetimme riman alusta alkaen korkealle. Tutkimme, pohdimme ja kartoitimme, miltä näiden tuotteiden tulee näyttää ja miten niiden pitää toimia - ennen muuta kuluttajan ja tuotteen käyttäjän silmin. Huippusuunnittelijoiden työn lisäksi tarvittiin omaa, vahvaa näkemystä ja rohkeutta lähteä valitulle tielle.” (A1)*

Katkelma on hyvä esimerkki siitä, miten johtajat ottavat puheessaan käyttöön tienraivaajadiskurssin elementtejä: metaforat, kuvailevat sanat, eteenpäin meneminen, yhtiön erottaminen kilpailijoista, asiakkaiden nostaminen etusijalle, yhtiön oman näkemyksen ja rohkeuden painottaminen sekä me-yhteisön retorinen rakentaminen ovat kaikki esillä. Analysoin katkelman tekstin esimerkkinä edellisessä kappaleessa mainitsemani Fairclough’n kriittisen diskurssi-analyysin kierroksista.

*Sosiaalisten tapahtumien elementeistä* olen tutkinut toiminnan muotoja eli verbejä, ihmisiä, sosiaalisia suhteita ja institutionaalisia muotoja sekä kielellisiä elementtejä. Puhuja sisällyttää katkelmaan seuraavat verbit: olla, tapahtua, ottaa, tehdä, asettaa, tutkia, pohtia, kartoittaa, näyttää, pitää, toimia, tarvita, lähteä. Katkelmassa on tienraivaajadiskurssille tyypillisesti käytetty kuvailevia verbejä, joista erityisesti toiminnalliset tapahtua, tehdä ja toimia ovat tässä katkelmassa läsnä.

Johtaja on sisällyttänyt puheeseensa myös ihmiset ja erityisesti me -yhteisön: *”Tutkimme, pohdimme ja kartoitimme--”*. Aineistossa tuli esiin me -yhteisön rakentumiseen liittyvä mielenkiintoinen seikka. Fairclough’n mukaan me -pronominin merkitys vaihtelee usein tekstin sisällä, kun puhuja rakentaa erilaisia me -yhteisöjä (2003, 150). Tienraivaajadiskurssin tapauksessa me -yhteisö on kuitenkin erityisesti henkilöstölehden artikkeleissa hätkähdyttävän staattinen, ja puhujat tarkoittavat sillä kaikkia yhtiön työntekijöitä, koko ”Durantti-heimoa”. Tämä on merkittävä ero esimerkiksi perinteiseen strategiadiskurssiin, jossa johtajat rakensivat me -yhteisöksi useimmiten joko ylimmän johdon tai muutoksen suunnitteluryhmän. Tienraivaajadiskurssissa on toimijoiden suhteen myös yhtäläisyyksiä perinteiseen strategiadiskurssiin, sillä johtajat nominalisoivat tienraivaajadiskurssissakin me -yhteisön ulkopuolisia

toimijoita: ”*erittäin onnistuneesti pystyttiin tekemään tämä tämä [kyllä] asentaja (.) verkosto*” (H1). Yhteistä on myös esimerkkilauseessa näkyvä oletus yhtiön me -yhteisölle rakentuneesta yksisuuntaisesta valta-asemasta suhteessa muihin toimijoihin.

Me -yhteisön lisäksi katkelmassa ovat sisällytettyinä muut valmistajat, kuluttajat ja huippusuunnittelijat. Katkelmassa erottuvat hyvin myös toimijoiden väliset sosiaaliset suhteet, jossa me -yhteisö ja yhtiö rakentuvat sosiaalisessa hierarkiassa muiden toimijoiden yläpuolelle. Johtaja teksturoi muut valmistajat taakse jääviksi ja tuotekehityksen suhteen yhtiötä yksipuolisemmiksi ja huippusuunnittelijoiden työn lisäksi yhtiössä on ollut välttämätöntä nojata omaan kokemukseen ja rohkeuteen päätöksiä tehtäessä. Ulkopuolista apua otetaan siis vastaan, mutta johtajan puheessa sankarillisia piirteitä saa kuitenkin yhtiö, joka rakentuu itsevarmaksi ja osaavaksi toimijaksi. Poikkeuksena ovat kuitenkin asiakkaat, jotka teksturoidaan katkelmassa tuotekehityksen lähtökohdaksi. Asiakkaat ovat yleisesti tienraivaajadiskurssissa tärkeässä asemassa ja määrittämässä yhtiössä tehtäviä päätöksiä.

Katkelmassa johtaja teksturoi uusien tuotteiden suunnitteluprosessin me -yhteisön yhteiseksi asiaksi ”*tutkimme, pohdimme ja kartoitimme--*” kaventaen tietoisesti tai tietämättään toimijoiden välistä sosiaalista etäisyyttä. Tienraivaajadiskurssia voisikin kuvailla yhteisöllisyydessään harhaanjohtavaksi, sillä kaikkien organisaation toimijoiden osallistuminen strategiaan päätöksiin ja tuotemuotoiluun on melko epätodennäköistä. Diskurssissa rakentuu kaksi merkittävää institutionaalista muotoa, joista toinen on me -yhteisön yhteisöllisyys ja toinen yhteisön valta-asema suhteessa muihin toimijoihin.

Kielellisistä elementeistä tienraivaajadiskurssissa yleisimpiä ovat erityisesti kuvailevat sanat ja metaforat. Johtajien puheessa toistuvat usein adjektiivit kuten rohkea, vahva ja uusi, jotka rakentavat yhtiön sankaritarinaa: ”*et tässä vaan niinku sitten tehtiin rohkee päätös tehä noin*” (H1), ”*Forman kasvu lähti hyvin vahvasti siellä liikkeelle--*” (H1), , ”*nyt ollaan sit siinä tilanteessa et nyt rakennetaan uutta*” (H1). Puhuja rakentaa samanlaista tarinaa myös katkelmassa: ”*teemme selvän pesäeron muihin valmistajiin.*”, ”*--tarvittiin omaa, vahvaa näkemystä ja rohkeutta--*”.

Kuvaileva teksti irrottautuu usein kerronnan *konkreettiselta* tasolta. Tienraivaajadiskurssin tekstit ovat abstraktimpia metaforisuutensa vuoksi. Esimerkiksi katkelman toisessa lauseessa johtajan kerronta on yleistämisen tasolla, jossa kuvaillaan esimerkiksi toistuvia sosiaalisia



tapahtumia tai tässä päinvastoin ei-toistuvaa tapahtumaa (Fairclough 2003, 138): ”*Vastaavaa kehitysluokkaa ei ole tapahtunut tuoterintamalla vuosikausiin*”. Myös kohdassa, jossa johtaja kertoo tuotteiden suunnitteluprosessista ”*tutkimme, pohdimme ja kartoitimme*”, hän kuvailee toistuvia tapahtumia.

Kuten sanottu, *sanastolliset metaforat* ovat diskurssille tyypillisiä. Katkelmassa metaforisia ilmauksia ovat ”*Vastaavaa kehitysluokkaa*”, ”*Otamme ison ja todellisen harppauksen eteenpäin*”, ”*teemme selvän pesäeron*”, ”*Aetimme riman alusta alkaen korkealle.*” ja ”*rohkeutta lähteä valitulle tielle*”. Katkelman metaforat ovat hätkähdyttävän samankaltaisia keskeiseltä sisällöltään: yhtiö menee voimakkaasti eteenpäin ja jättää muut taakseen. Metaforat ilmaisevatkin tienraivaajadiskurssin keskeistä liikuttavaa voimaa, eteenpäin menemistä. Lisäksi metaforat ovat urheilullisia kuten perinteisessä strategiadiskurssissakin: pituushyppääjä loikkaa ja korkeushyppääjä asettaa riman korkealle. Fairclough’n mukaan urheilumaailmasta ammentavat metaforat ovat yleisiä johtajien puheessa (2003, 132).

Olen tutkinut analyysissäni myös diskurssien teksteissä rakentuvia *arvoja* eli puhujien toivottavina pitämiä asioita. Kuten mainitsin aiemmin, tienraivaajadiskurssissa rohkeus muodostuu arvoksi ja ihailtavaksi ominaisuudeksi. Tämä toteutuu myös varovaisuuden ei-toivottavuutena, johon muutosta vastustanut edustaja ”sortuu” johtajan puheessa: ”*mut myöskin sitten hyvin varovainen kaveri [niin] et (.) rakentaa aika varman päälle sitten varmastikin [niin kyllä] juttuja (.)*” (H1). Rohkeuden arvon vastakohta on myös pelokkuus, jonka johtaja esittää ei-toivottavana ominaisuutena deontisen modaalisuuden kautta. Hänen mukaansa haasteista ”*ei pidä pelästyä ja lähteä harhailemaan*” (A5), missä hän esittää vaatimuksen organisaation toimijoille, jotka ovat säikähtäneet vaikeuksia. Rohkeuden arvo tulee esille myös voimakastunteisen mentaalisen verbin ”kokea” kautta: ”*Tärkeänä yleisenä menestystekijänä koettiin se, että Durantilla me emme matki muita, vaan teemme rohkeasti omia ratkaisuja*” (A5). Tässä rohkeus teksturoidaan myös menestystekijäksi, millä puhuja painottaa arvon hyvyttä ja toivottavuutta.

Koska katkelmassa ei ole arvioivia lausuntoja, deontisia modaalisuuksia tai voimakastunteisia mentaalisia verbejä, sen arvoja on tutkittava syvemmillä piilevien arvo-oletusten kautta. Yksi tällainen on tienraivaajadiskurssille tyypillinen oletus eteenpäin menemisen hyvydestä, jota toteutetaan muun muassa sanoilla kehitysluokka, harppaus, pesäero ja lähteä. Diskurssista ammentaessaan johtajat rakentavat voimakkaasti paitsi me -yhteisön yhteenkuuluvuutta, myös

yhteisön erottuvuutta muista toimijoista (luokittelun sosiaalinen prosessi: Laclau & Mouffe 1985 ref. Fairclough 2003, 88). Myös oman, vahvan näkemyksen ja rohkeuden hyvyys on tekstissä oletettu arvo, joka toteutetaan sanalla ”*tarvittiin*”, sillä asia, jota tarvitaan, on aina hyvää tai toivottavaa.

Kuten mainitsin aiemmin, tienraivaajadiskurssista ammentaessaan johtajat eivät sisällytä puheessaan muiden toimijoiden ääntä, mikä viittaa osaltaan diskurssin *intertekstuaalisuuden* vähyyteen. Johtajat painottavat me -yhteisöä oikeutettuna toimijana, ja muiden asemaksi jää yhteisön tahdon toteuttaminen. Myös katkelmassa dialogiset elementit ovat käytännössä olemattomia, sillä ainoastaan me -yhteisön ääni on sisällytetty. Muiden katkelmassa mainittujen toimijoiden (muiden valmistajien, kuluttajien ja huippusuunnittelijoiden) ääni ei ole kuuluvilla. Tienraivaajadiskurssin tyypillinen piirre onkin *erilaisuuden* tukahduttaminen, mikä näkyy johtajien puheessa me -yhteisön yhteenkuuluvuuden ja sankaruuden voimakkaana korostamisena. Diskurssissa vallitseva erilaisuuden skenaario onkin erilaisuuden sivuuttaminen keskittymällä yhteisöllisyyteen ja solidaarisuuteen (Fairclough 2003, 41-42).

*Tienraivaajadiskurssissa toimijat* sisältyvät usein me- yhteisöön. Ammentaessaan tienraivaajadiskurssista johtajat olettavat itselleen vallan puhua kaikkien organisaation toimijoiden puolesta, mikä luo kyseenalaisia asemia toimijoille. Myös johtajien puheessa muodostuvat asemat kulloisenkin me -yhteisön ulkopuolisille toimijoille, kuten käsikassaroina toimineille keskitason johtajille ja muutosta vastustaneelle varovaiseksi teksturoidulle edustajalle, antavat tienraivaajadiskurssille tietyllä tavalla toimijoita välineellistävää ja arvottavaa tuntua. Tienraivaajadiskurssin keskeinen elementti ovatkin sankaritarinat, jotka pönkittävät me -yhteisöön kuuluvien toimijoiden yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tarinoissa johtajat rakentavat samankaltaisuuden suhteita me -yhteisön ja rohkean menestyjän välille, ja puolestaan erilaisuuden suhteita muihin toimijoihin, jotka teksturoituvat yleisesti me -yhteisön alapuolelle sosiaalisessa hierarkiassa: muut toimijat näyttäytyvät me -yhteisön sankaritarinoissa välineinä tai antisankareina.

Tienraivaajadiskurssi ei kilpaile aineistossani perinteisen strategiadiskurssin kanssa dominoivan diskurssin asemasta, vaan pikemminkin pönkittää sen asemaa luomalla tarinoita yhtiöstä pysäyttämättömänä ja yhtenäisenä menestyjänä. Keskeiseksi arvoksi ja johtajien puheessa toivottavaksi asiaksi muodostuu uskallus tehdä päätöksiä ja pysyä niissä, mikä käytännössä oikeuttaa uuteen strategiaan siirtymistä. Tienraivaajadiskurssissa muutosta puolustavien johta-

jien puheen työkaluna onkin ensisijaisesti tarinallisuuden oikeuttamiskäytäntö, jossa muutoksen oikeutus sidotaan yhtiön menneisyyden ja tulevaisuuden menestystarinoihin. Soraäännet tukahdutetaan vetoamalla voimakkaasti työyhteisön me -henkeen: kuka haluaisi olla ilonpilaaaja sankareiden joukossa?

Seuraavaksi esittelen sekä perinteisestä strategiadiskurssista että tienraivaajadiskurssista merkittävällä tavalla eroavan tunnediskurssin, josta ammentaessaan johtajat nostavat esille muiden toimijoiden mielipiteitä ja tunteuksia ja reflektioivat omaa toimintaansa strategian muutosprosessissa.

### **5.3 Tulin, koin, ymmärsin - Tunnediskurssi**

Erityisesti aineistoni haastatteluissa puhujat käyttivät myös tunteikasta ja perinteiselle strategiadiskurssille vierasta inhimillistä retoriikkaa, kun he pohtivat omia tunteitaan ja henkilökohtaisia kokemuksiaan organisaation muutoksen aikana. Haastateltavat pyrkivät ymmärtämään myös muiden toimijoiden tunteita ja asennoitumista muutokseen. Empaattisen puheen lisäksi haastateltavat arvioivat omia valintojaan muutoksen aikana: puhujien itse-reflektio on ominaista Tunnediskurssiksi nimeämälleni totunnaisuudelle puhua.

Tunnediskurssista ammentaessaan haastateltavat kuvaavat ensisijaisesti omia tunteuksiaan muutosprosessin aikana: ”kyllä sehän aika mielenkiintoinen kuvio oli oli sitten näitä kahta eri kulttuuria yhdistää ja ei ihan niin heleppookaan ollu että (..)” (H2); ”ehkä suurin oli semmonen (.) se askel sinne tuntemattomaan [niin kyllä] että miten tässä nyt oikeesti käy” (H1). Puhujat kuvailevat muutoksen aikaa stressaavaksi ”aikataulut rupes tökkii ja muuta (.) niin kyllä stressiä tuli [niin] ihan oikeesti että miten tässä käy” (H1) ja kuormittavaksi ”on niinku ollu semmonen kuormittava tekijä minkä (..) tämän varmaan muistaa loppuelämänsä” (H2) mutta opettavaiseksi ”niin kyllä ja (.) paineita ja muita nin kyllä (..) toisaalta on onnistumisiaki ja ja=ja [ ] (..) oppii koko ajan uusia asioita” (H2). Toinen haastateltavista teksturoi erityisesti irtisanomiset raskaiksi ja ristiriitaisia tunteita herättäneiksi tapahtumiksi muutoksen aikana: ”niin se on raskastahan se on \*ei ei ekoja juttuja kyllä\* ja se et kun on tehnyt pitkään yhteistyötä niin kyllähän sitä kokee että \*siinä jollain tavalla pettää yhteistyökumppanin\* [niin aivan] että onhan se henkisesti äärimmäisen raskas rosessi ei noita viittis iha joka vuos tehdä” (H2).

Johtajat pyrkivät ymmärtämään muita toimijoita pohtimalla heidän tunteitaan, tekojaan ja motiivejaan muutostilanteessa. Puhujat miettivät erityisesti organisaation yhteistyökumppanien tuntemuksia: ”heille se on varmaan ollut aika aika stressaava kokemus [niin kyllä] uskosin näin et niillä ei sit sitä kokonaisuutta niitä syitä niitä perusteluja sit tähän muutokseen ei oo ollu” (H2). Puhujat arvelevat muutoksen ja sen myötä päättyneiden yhteistyösuhteiden olleen ”kohtuullisen isoja asioita” yhteistyökumppaneille, jotka ”..on niinku joutunu (..) joutunu sen sitten niinkun kohtaamaan jos yhteistyö on päättynyt” (H2). Puhujat teksturoivat yhteistyökumppanit myös rationaalisiksi muutoksen ymmärtäjiksi, jotka suhtautuvat asioihin kypsästi: ”ja he: he ymmärs et ei siellä niinku ovia paukuteltu tai nyrkkiä lyöty pöytään missään nimes-sä” (H1).

Verrattuna muihin aineistossani esiintyviin diskursseihin, tunnediskurssille on ainutlaatuista johtajien oman toiminnan avoin pohtiminen, reflektio. Diskurssissa on tilaa niin sanotulle jossittelulle, johon perinteinen strategiadiskurssi ja tienraivaajadiskurssi eivät anna työkaluja, sillä johdon näkemystä ei kyseenalaisteta kummassakaan. Tunnediskurssissa johtajat pohtivat organisaation muutosta ja omaa toimintaansa avoimesti: ”ja toisaalta näki niinku hirveesti positiivisia juttuja et eihän tässä et pakkohan tässä on pärjätä mut toisaalta oli sitte semmosia isoja uhkia [niin] erityisesti kun tuota: (.) ne vanhan systeemin edustajat sitten puhu ja (.) ja=ja kerto niistä uhkista ja kaikesta niin sit ite vähän pallotteli kuitenkin siinä [niin] (.) välissä” (H1). Merkittävää on, että tunnediskurssista ammentamalla johtajat kyseenalaistavat omaa päätöksentekotapaansa: ”ehkä sitten (..) voi olla että (..) jossain niinkun asioissa ois voinu olla realistimpi kyllä että: (.) et jotain tapahtuu kun jotain tehdään tai sitten että eeh (.) miten sanos että ehkä oltiin aika optimistejakin joissakin tilanteissa” (H1); ”välttämättä kaikki asiat ei ole mennyt niinkun niiden on kuviteltu menevän” (H2).

Tunnediskurssin mielenkiintoisimpia piirteitä on puhujien suhtautuminen muutosvastarintaan, sillä toisin kuten muissa diskursseissa, haastateltavat pyrkivät ymmärtämään muiden toimijoiden käyttäytymistä muutoksen aikana. Puhujat teksturoivat muutosvastarinnan normaaliksi ja muutostilanteessa luonnolliseksi tavaksi reagoida:

”erityisesti Durantin (.) edustajat ja=ja Durantin asentajat (.) [mm] heillä oli erittäin vahvat siteet sinne yhteistyökumppaneihin (.) ja se oli tietyllä tavalla toimiva kuitenkin ollu vieläki [niin kyllä] vaikka oli menetetty (.) nin=niin he koki

*tän muutoksen niinku sit suurimpana ongelmana et=et ihminenhän vastustaa viimeeseen saakka [niin] muutosta” (H1).*

Katkelmasta käy hyvin ilmi myös haastateltavan järkeilemä syy edustajien ja asentajien muutostavastaisuuteen, entinen strategia oli ollut heidän mielestään toimiva. Johtajat teksturoivat hyväksyttäväksi muutostavastarinnan syiksi myös vastustajien ansiotulon huonontumisen ”*tavallaan hehän ymmärsivät ja tiesivät sen haasteen -- ja ja tuota mut sitte heillä oli (.) ihan hyvä ansaintamahollisuus siinä vanhassa toimintamallissa” (H2) ja henkilökohtaisen aseman heikentymisen ”ja sitten (.) muutamit henkilöt menetti vähän semmosta statusta” (H1). Kuitenkin, vaikka johtajat pitivät muutostavastarintaa ihmisen luonnollisena reaktiona muutostilanteeseen, molemmat kieltäytyivät näkemästä itseään muutoksen vastustajana:*

*”niitä kyllä avoimesti (.) pohdittiin niitä asioita [kyllä] virallisesti ja epävirallisesti että miten niinkun \*että\*(..) se on äärimmäisen mielenkiintoine (..) rosessihan se oli \*oli tuota olla siinä mukana tekemässä\* (..) mut sitten ei sitä välttämättä kaikkia asioita sitten ääneen ihan tuonu tuonu siinä koska sitten(..) jokaisessahan muutostavastarintaa ni [kyllä] \*et ei tuommoisessa tilanteessa oo kovin hedelmällistä jos\* aina on kaikkee vastaan et kyl siinä aika avoimin korkein pitää niinku pelata”*

- *”niin kyllä kyllä (.) tuota niin elikkä sulla sä koet tavallaan semmosen henkilökohtaisenkin muutostavastarinnan jossain asioissa sitä (.)[no: ehkä] muutosta kohtaan?”*

*”joo, no joo ((kuuluvasti, haluaa puheenvuoron)) mä puhun ehkä vähän yleisellä tasolla et en niinku [niin joo] niin suurta henkilökohtaisesti en=en kokenu semmosta kyllä et \*oli tavallaan niinku sen vanhan tien kyllä todennu\* et siinä on ne ongelmat [niin (.) aivan] ja tarvittiin uudistusta että” (H2)*

Katkelmasta erottuu kiinnostavasti tunnediskurssin ja perinteisen strategiadiskurssin yhteen nivoutuminen ja keskinäinen järjestys. Ensimmäisessä puheenvuorossa haastateltava pohtii muutoksen vastustamista ja painottaa keskustelun avoimuuden merkitystä suunnitteluryhmän kokouksissa. Haastattelijan kysymys johtajan henkilökohtaisesta muutostavastarinnasta kuitenkin laukaisee toisessa puheenvuorossa puhujassa torjuvan reaktion: hän ei halua ottaa vastaan haastattelijan hänelle tarjoamaa muutoksen vastustajan subjektiasemaa, vaan tukeutuu perin-

teiseen strategiadiskurssiin perustellakseen rakentamansa uudistuksellisen johtajan subjektiaseman.

Myös toinen johtaja pitää muutosvastarintaa luonnollisena, mutta kieltäytyy ottamasta vastaan muutosvastarintaisen subjektiasemaa:

- ”kyllä (.) tuota mikä oli sun oma semmonen (.) ääh no henkinenkin läpikäynti sen prosessin aikana -- niinkun sanoit että ihminen vastustaa muutosta loppuun asti niin oliko sulla itellä semmonen juttu siinä että”

”en=tiiä minä olin sen kamppailun käyny jo ennen (.) -- en mie niinku ite henkisesti ei mulla ollu sen asian kanssa mitään ongelmaa [mm] et sitten kun tuota: oltiin niinku ihan siinä (.) taistelutilanteessa [niin] että kun oli se päätös tehty ja se oli kerrottu ja julkistettu=oli ne neuvottelut käynnissä ja sitte vähä aikataulut rupes tökkii ja muuta (.) niin kyl siinä stressiä tuli [niin] ihan oikeesti että miten tässä käy ja en mie niinkään ehkä niistäkään tilanteista mut ehkä suurin oli semmonen (.) se askel sinne tuntemattomaan [niin kyllä] että miten tässä nyt oikeesti käy ja toisaalta näki niinku hirveesti positiivisia juttuja et eihän tässä et pakkohan tässä on pärjätä mut toisaalta oli sitte semmosia isoja uhkia [niin] erityisesti kun tuota: (.) ne vanhan systeemin edustajat sitten puhu ja (.) ja=ja kerto niistä uhkista ja kaikesta niin sit ite vähän pallotteli kuitenkin siinä [niin] (.) välissä” (H1).

Analysoin seuraavaksi edellisen lainauksen Fairclough'n analyysityökaluja käyttäen. Ensimmäisenä olen tutkinut, mitä *sosiaalisten tapahtumien elementtejä* tekstiin on erityisesti sisällytetty tai toisaalta jätetty ulkopuolelle. Toiminnan muodot eli verbit ovat: käydä, olla, olla, tehdä, kertoa, julkistaa, olla, ruveta, tökkiä, tulla, käydä, olla, käydä, nähdä, pärjätä, olla, puhua, kertoa, pallotella. Katkelma ei ole verbien osalta tunnediskurssia parhaiten kuvaava, sillä muualla tekstissä diskurssia leimaavat erityisesti mentaaliset verbit kuten kokea ”henkilökohtaisesti en=en kokenu semmosta kyllä” (H2); ”he koki tän muutoksen niinku sit suurimpana ongelmana” (H1); ja ymmärtää ”ymmärsin sen dynamiikan siellä” (H1); ”asiakasvaatimukset on selvästi kovemmat mitä aikasemmin -- ihminen haluaa ymmärtää” (H1).

Ihmisistä katkelmassa on mainittu puhuja itse ja vanhan systeemin edustajat. Tunne-  
diskurssille tyypillisesti johtaja sisällyttää puheeseensa erityisesti omia tuntemuksiaan ja kokemuksiaan  
muutostilanteessa. Mielenkiintoista katkelmassa on johtajan vaihteleva ”minä” -pronominin  
käyttö: vaikka hän kertoo omista henkilökohtaisista kokemuksistaan, hän ei aina puhu ”mi-  
nästä” ja tietyllä tavalla etäännyttää itseään tapahtumista esimerkiksi kohdassa, jossa hän ku-  
vailee muutosta ”askeleeksi tuntemattomaan”. Hän valitsee kertoa omista epäilyksen  
hetkistään näin: ”*niin sit ite vähän pallotteli kuitenkin*” sen sijaan, että hän sanoisi ”*niin minä  
sit vähän pallottelin kuitenkin*”. Puhuja etäännyttää ja epäpersonoi itseään tilanteessa, jossa  
hän on pohtinut muissa diskursseissa voimakkaasti oikeutettua strategista muutosta. Tämä ja  
puhujan ehdoton kieltäytyminen muutoksen vastustajan subjektiasemasta kertovat osaltaan  
tunne-  
diskurssin alistaisuudesta suhteessa perinteiseen strategiadiskurssiin, jossa muutosta  
puolletaan kyseenalaistamattomasti.

Puhuja teksturoi vanhan systeemin edustajat muutoksen vastustajiksi, jotka ovat uhkakuvia  
maalaillemalla saaneet johtajan itsensä pohtimaan muutosta. Sosiaalisten tapahtumien ele-  
menteistä ihmisten suhteen katkelmassa on mielenkiintoista myös se, kenet johtaja jättää pu-  
heessaan ulkopuolelle: ketkä ovat olleet tekemässä päätöstä, kenelle se on pitänyt kertoa ja  
kenen kanssa on neuvoteltu?

Nämä kysymykset ovat tärkeitä myös, kun analysoidaan katkelman sosiaalisia ja institutio-  
naalisia suhteita: mikä on katkelman implisiittinen me-yhteisö eli ketkä ovat tehneet päätök-  
sen ja kertoneet siitä muille? Tämä me-yhteisö on joka tapauksessa tehnyt muita toimijoita  
koskevan päätöksen, joka on ollut salainen päätellen siitä, että se on pitänyt erikseen julkistaa.  
Me-yhteisön ja muiden toimijoiden välillä on selkeä valtasuhde, sillä me-yhteisö tekee muita  
koskevia päätöksiä ja julkistaa ne vasta, kun ne on jo tehty. Tätä suhdetta ei kuitenkaan ole  
sisällytetty puheeseen, vaan se on tulkittava katkelmasta.

Kielellisistä elementeistä tunne-  
diskurssissa erityisen sisällytettyjä ovat mentaaliset verbit ja  
hypoteettiset lauseet kuten ”*miten tässä nyt oikeesti käy*”, jossa puhujat pohtivat asioiden  
mahdollisia tiloja, mikä synnyttää tekstiin aiemmin mainitsemani jossittelun tuntua. Myös  
katkelmassa puhuja arvioi asioiden tiloja käyttämällä ilmauksia kuten ehkä ”*ehkä suurin oli  
semmonen (.) se askel sinne tuntemattomaan*” ja toisaalta - toisaalta ”*toisaalta näki niinku  
hirveesti positiivisia juttuja -- mut toisaalta oli sitte semmosia isoja uhkia*”. Johtajat käyttävät  
diskurssista ammentaessaan myös paljon modaalisuuksia, jotka ilmaisevat puhujan totuuteen

sitoutumisen tilaa (ks. Fairclough 2003, 164-190). Puhuja voi joko painottaa sitoutumistaan sanomaansa ”*toisaalta näki niinku hirveesti positiivisia juttuja*” tai lieventää sitä ”*sit ite vähän pallotteli kuitenkin siinä [niin] (.) välissä*”. Modaalisanojen merkityksestä puheessa saa käsityksen, kun muuttaa mielessään näiden esimerkkilauseiden lihavoitujen modaalisuuden merkitsijöiden paikkaa. Lauseiden merkitys muuttuu radikaalisti.

Tunnediskurssille on ominaista johtajien puheen *konkreettisuus*. Puhujat kertovat paljon tapahtumien kulusta ja omista kokemuksistaan niiden aikana, niin myös katkelmassa. Kuitenkin on merkittävää, että vaikeista asioista, kuten irtisanomisista ja muutosvastarinnasta puhuttaessa johtajat siirtyvät puheessaan usein tekstin yleisemmälle tasolle ja etäännyttävät näin itseään tapahtumista. Toinen johtajista kuvailee irtisanomisia ”*onhan se henkisesti äärimmäisen raskas rosessi*” (H2). Kommentti on sosiaalisten käytäntöjen tasolla, jolloin puhuja olettaa kuulijan olevan samaa mieltä asiasta ja esittää sen siksi universaalina totuutena: irtisanomiset eivät ole raskaita ainoastaan tässä yhteydessä, vaan aina ja eivät ainoastaan hänelle, vaan kaikille. Kommentissa yleistäminen näkyy verbin preesensin ja -han -päätteen käyttönä. Jos johtaja kertoisi saman asian konkreettisella puheen tasolla, se voisi kuulua näin: ”*se oli minulle äärimmäisen raskas rosessi*”, jolloin konkreettisuutta lisäisivät imperfektin ja minä -pronominin käyttö, jotka ilmaisisivat että asia on oikeasti tapahtunut puhujalle.

Toisin kuten tienraivaajadiskurssille, tunnediskurssille *sanastolliset metaforat* eivät ole tyypillisiä. Diskurssin muutamiin metaforiin liittyy kuitenkin mielenkiintoinen piirre: ne ovat usein militaristisia, minkä Vaara ja Laine ovat listanneet tyypilliseksi perinteisen strategiadiskurssin piirteeksi (2006, 162). Esimerkkikatkelmassa puhuja kertoo jo käyneensä henkisen ”*kamppailun*” muutosvastarinnasta kysyttäessä ja vertaa neuvottelua ”*taistelutilanteeseen*”. Lisäksi hän kertoo vanhan systeemin edustajien puhuneen ”*uhkista*”, joita muutoksen toteuttaminen voisi tuoda tullessaan. Toinen johtaja puolestaan pelkäsi asentajien töiden hetkellistä vähenemistä muutoksen myötä, jolloin hänen ”*pitää vaan toivoa et ne pysy rivissä*” (H2).

Tunnediskurssin ja perinteisen strategiadiskurssin yhtäläisyydet eivät lopu tähän, sillä analysoituani tunnediskurssin tekstejä huomasin, että diskurssin *arvot* eli toivottaviksi teksturoidut asiat olivat usein linjassa perinteisen strategiadiskurssin uusliberalististen arvojen kanssa. Esimerkiksi katkelman ”*pakkohan tässä on pärjätä*” on deontinen modaalisuus (Fairclough 2003, 173), jolla puhuja ilmaisee pärjäämisen (tarkoittaen tässä yhteydessä organisaation suoriutumista) olevan toivottavaa. Fairclough’n mukaan arvoja voi paikantaa myös arvioivista



lausunnoista tai voimakastunteisista mentaalisia verbejä sisältävistä ilmauksista, mitä ei esiinny esimerkkikatkelmassa. Perinteisen strategiadiskurssin hengessä toinen haastateltavista teksturoi muun muassa ennakkoon tehtyjen arvioiden ja suunnitelmien peittämisen olevan ei-toivottavaa käyttämällä mentaalista verbiä kuvitella: ”*se on sitten taas tässä toteutusvaiheessa saki tuonu niitä haasteita et välttämättä kaikki asiat ei ole mennyt niinkun niiden on kuviteltu menevän*” (H2). Edustajien muutosvastaisuuden syytä pohtiva johtaja puolestaan kertoo arvioivalla lausunnolla, että ”*heillä oli (.) ihan hyvä ansaintamahollisuus siinä vanhassa toimintamallissa*” (H2), joka vihjaa hyvän liiketoiminnan tuoton olevan toivottavaa. Johtaja siis ymmärtää edustajien muutosvastaisuutta, koska hän pitää edustajien tavoin liiketoiminnan tuottoa tärkeänä. Hyvä taloudellinen tuotto on myös perinteisen strategiadiskurssin ja sitä ruokkivan uusliberalistisen talousihanteen perusarvo (Vaara & Laine 2006, 163).

Tunne­diskurssilla puhujat toteuttavat toki muitakin, niin sanotusti humanimpia, arvoja. Johtajat kuvailevat muutosta erilaisin termein, jotka viittaavat muun muassa monipuolisen mielipiteenvaihdon avoimuuden ”*kyl siinä aika avoimin kortein pitää niinku pelata*” (H2) (deontinen modaalisuus, pitää -verbi) toivottavuuteen. Lisäksi muutostyön kuormittavuus teksturoidaan ei-toivottavaksi: ”*on niinku ollu semmonen kuormittava tekijä*” (H2) (arvioiva lausunto). Tunne­diskurssissa puhujat siis ammentavat sekä perinteiselle strategiadiskurssille tyypillisistä uusliberalistisista arvoista että humanimmista, ainoastaan tunne­diskurssille ominaisista arvoista, joissa esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointi on toivottavaa: ”*kyl ihmiset oli erittäin (.) erittäin niinku (.) miten sanos niinkun (.) tiukoilla -- oli ollu paljon töitä menossa ja hirmu paljon oli erinäkösiä asioita menossa että (.)*” (H1) (arvioiva lausunto).

Tunne­diskurssi eroaa muista aineistoni diskursseista myös *intertekstuaalisuuden* osalta, sillä tekstissä on huomattavasti enemmän dialogisia elementtejä kuin kahdessa aiemmassa diskurssissa: johtajat esimerkiksi sisällyttävät puheessaan useiden toimijoiden mielipiteitä. Erityisen suuri ero on, että tunne­diskurssista ammentaessaan muutoksen vastustajien ääni on johtajien puheessa läsnä: ”*ne vanhan systeemin edustajat sitten puhu ja (.) ja=ja kerto niistä uhkista*” (H1); ”*se oli tietyllä tavalla itselle semmonen aika vakava paikka kun Rauli sano että ei:*” (H1). Haastateltavat kertovat myös muutostyön ongelmista ja kahden yrityskulttuurin ihmisten yhdistämisen vaikeuksista: ”*jokainen puhui oman tuotteensa puolesta kenellä se historia on*” (H2).

Koska tunnediskurssista ammentaessaan johtajat pohtivat avoimesti useiden toimijoiden mielipiteitä ja kokemuksia muutoksen aikana, diskurssin pääasiallinen *erilaisuuden* skenaario on erilaisuuden tunnustaminen ja hyväksyminen, avoimuus (Fairclough 2003, 41-42). Erilaisten mielipiteiden esille tuominen on ominaista tunnediskurssille, mikä on osoitus erilaisuuden skenaarioiden ja intertekstuaalisuuden välisestä kytköksestä. Tunnediskurssista ammentaessaan puhujat pyrkivät ymmärtämään erilaisuutta, jolloin erilaisten näkökulmien välinen keskustelu johtajien puheessa lisääntyy. *Toimijat* esiintyvätkin tunnediskurssissa ymmärrettyinä muutoksen vastustajina, eksyneinä lampaina, jotka ovat saaneet myös johtajan pohtimaan muutoksen järkevyyttä.

Tunnediskurssista tekee erityisen mielenkiintoisen se, että vaikka johtajat kertovat heille itselleen vaikeilta tuntuneista asioista ja pohtivat avoimesti ja empaattisesti muiden toimijoiden syytä muutoksen vastustamiseen, he eivät kyseenalaista muutoksen tarpeellisuutta. Vaikka työ on ollut raskasta, se on pitänyt tehdä vaikeuksista huolimatta: ”*tehtiin rohkee päätös tehdä noin ja ja=ja oli tiukka paikka ky=tiesti henkisesti [niin] niinku (.) johdolle ja varmaan myöski kaikille mukanaolleille*” (H1). Puhujat eivät siis pyri haastamaan perinteisessä strategiadiskurssissa perusteltuja muutoksen syytä, mikä osoittaa strategiadiskurssin vankan johtoaseman aineistossani esiintyvien diskurssien joukossa. Jos puhujat pyrkisivät haastamaan perinteisen strategiadiskurssin asemaa ammentamalla tunnediskurssista, he liittäisivät tunteikkaaseen puheeseensa todennäköisesti muutoksen kritiikkiä. Esimerkiksi edellisen katkelman voisi teksturoida uudelleen seuraavasti: ”*Tää oli tiukka paikka ky=tiesti henkisesti [niin] niinku (.) johdolle ja varmaan myöski kaikille mukanaolleille et=et (..) pistää miettimään koko homman pointtia et onko tää kaikki sen arvosta et=ku ihmiset on niin kovilla*”.

Myös johtajien suhtautuminen muutoksen vastustamiseen kertoo perinteisen strategiadiskurssin ja tunnediskurssin välisestä suhteesta. Vaikka johtajat pitävät muutosvastarintaa luonnollisena ja inhimillisenä reaktiona muutostilanteessa ja haluavat ymmärtää muutoksen vastustajia, he kieltävät olevansa itse muutoksen vastustajia ja pitävät muutosvastarintaa ei-toivottavana. Tämä arvo näkyy muun muassa voimakastunteisen kokea -verbin ”*niin suurta henkilökohtaisesti en=en kokenu semmosta kyllä*” (H2) ja deontisen modaalisuuden (pitää -verbin) ”*\*niihen kanssa piti tää koko homma sitten kääntää\* ihan uuteen toimintamalliin*” (H2) käyttönä. Ensimmäisessä lauseessa muutosvastarinta itsessään on teksturoitu ei-toivottavaksi ja jälkimmäisessä uuteen toimintamalliin kääntäminen eli muutoksen toteuttaminen toivottavaksi. Johtajat

sitoutuvat puheessaan siten muutoksen toteuttamiseen muiden toimijoiden vastustuksesta huolimatta.

Yhteenvedona tunnediskurssi sisältää tunteikkaita, empaattisia ja johtajien itse-reflektion mahdollistavia aineksia ja erilaisten mielipiteiden välistä keskustelua. Tunne-diskurssi kietoutuu yhteen perinteisen strategiadiskurssin kanssa siten, että johtajat ammentavat tunne-diskurssia käyttäessään perinteiselle strategiadiskurssille tyypillisistä militaristisista metaforista ja arvoista. Vaikka tunne-diskurssi ei haasta perinteisen strategiadiskurssin asemaa johtajien puheessa, sillä on uniikkeja piirteitä, jotka erottavat sen selkeästi omaksi diskurssikseen. Inhimilliset arvot, ”jossittelu” eli johtajien oman toiminnan arviointi ja muiden toimijoiden sisällyttäminen puheeseen ovat aineistossani tyypillisiä ainoastaan tunne-diskurssille. Merkittävää on, että tunne-diskurssi on esillä ainoastaan johtajien haastattelupuheessa, kun taas kaikille yhtiön työntekijöille suunnatuissa henkilöstölehden artikkeleissa siitä ei näy jälkeäkään. Esimerkiksi johtajien omien päätösten puntarointi ja itsereflektio ovat täysin näkymättömissä henkilöstölehden artikkeleissa, mikä kertoo omaa kieltään henkilöstölehden genrestä: johtajat esiintyvät lehden teksteissä erehtymättöminä ja oikeutettuina päätöksentekijöinä. Johtajien spontaani haastattelupuhe rikastuttaakin aineistoani merkittävästi.

#### ***5.4 Ajanhukkaa ja aivopesua! – Vastaväittäjädiskurssi***

Olen esitellyt tähän mennessä kolme erilaista diskurssia, jotka esiintyvät aineistoni johtajien puheessa ja joista johtajat vuoroin ammentavat puheessaan. Kykenin erottamaan neljännen löytämäni diskurssin, vastaväittäjädiskurssin, vasta perusteellisen analyysin jälkeen. Se eroaa muista diskursseista merkittävästi siten, että sen kautta johtajat pyrkivät kontrolloimaan organisaatiossa esiintyviä, muutosta vastustavia diskursseja, jotka pyrkivät horjuttamaan perinteisen strategiadiskurssin valta-asemaa aineistoni kontekstissa. Vastaväittäjädiskurssin kautta johtajat pyrkivät oikeuttamaan omia diskurssejaan ja heikentämään vastustavia näkökantoja.

Johtajat eivät itse ammenna – yhtä poikkeusta lukuun ottamatta – vastustavista diskursseista, vaan ainoastaan raportoivat nimeämättömien toimijoiden (usein ”joku” tai ”moni”) puhetta. Tämä oli yksi syy, jonka vuoksi vastaväittäjädiskurssin tunnistaminen oli hankalampaa kuin aiemmin esittelemieni diskurssien: se nivoutuu aina yhteen muiden, johtajien puheessa vanhemmassa asemassa olevien diskurssien kanssa. Seuraavassa esimerkkikatkelmassa johtaja puhuu muutoksesta ja yhtiön edustajiensa kanssa solmimasta sopimuksesta:

*”se on kuitenkin semmonen mun mielestä ihan=ihan toimiva (.) aika tiukkakin konsepti [kyllä] että: joku sano et se on orjasopimus ((haastattelijan naurahdus)) mut tietyllä tavalla että se toimii niin ehkä siinä pitää semmonen orjasopimus ollakin niin niinku ne (.) roolit on=on selkeet (.)” (H1)*

Katkelma on hyvä esimerkki siitä, kuinka vastaväittäjädiskurssi ja muutoksen vastustajien ääni vilahtaa johtajien puheessa. Katkelman ”joku” on muutoksen vastustaja, joka pitää laadittua sopimusta epäoikeudenmukaisena edustajia kohtaan. Johtaja kertoo vastaväittäjän mielipiteen, mutta siirtyy ”mut” -sanan kautta (Jokinen ym. 1993, 197) perinteiseen strategiadiskurssiin oikeuttamaan tiukkaa sopimusta roolien selkeydellä eli dominoivassa diskurssissa normaaliksi tuotetulla yhtiön valta-asemalla edustajiin nähden.

Toisin kuten perinteisessä strategiadiskurssissa tai tienraivaajadiskurssissa, joissa erilaisuutta tukahdutetaan, vastaväittäjädiskurssiin viitatessaan johtajat tuovat tarkoituksellisesti esille vastakkaisia mielipiteitä (kuten yllä olevassa katkelmassakin). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tekstissä olisi paljon dialogisia elementtejä kuten tunnediskurssissa, sillä johtajat eivät pohdi vastaväittäjien tunteita tai pyri asettumaan heidän asemaansa, vaan usein sivuuttavat heidän kommenttinsa siirtyen ammentamaan muista diskursseista.

Johtajien puheessa esiintyvät vaatimukset ovat esimerkki siitä, miten he pyrkivät tiedostamattaan tai tietoisesti luomaan kontrollia ja pitämään yllä valta-asemassa olevia diskursseja vastaväittäjiin nähden (ks. Laine & Vaara 2007). Vaatimukset eivät ole suoria käskyjä eli imperatiiveja, vaan voivat toteutua esimerkiksi modaaliapuverbien, verbiliittojen tai olla -verbin sisältävien predikaattien kautta (VISK § 1558): *”Jokaisen työntekijän on tärkeä sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Tehdyt linjaukset pitää hyväksyä, ja on syytä olla pitkäjänteinen siinä, että linjauksilla päästään tavoitteisiin.”* (A5). Sekä henkilöstölehden artikkeleissa että haastatteluissa johtajat painottavat usein yhtiön tavoitteisiin sitoutumisen tärkeyttä *”Nyt on sitouduttava tehtyihin päätöksiin ja tavoitteisiin. On myös säilytettävä luottamus omaan tekemiseen ja uskottava, että se tuo tulosta.”* (A4), *”sopimuksen kautta kun ne sen allekirjoittaa niin on pakko niinkun sisäistää ja hyväksyä se ideologia miten toimitaan”* (H1). Osassa tekstiä ihmiset, joille vaatimukset osoitetaan, on sisällytetty tekstiin (kuten yllä jokainen työntekijä, ne). Toisaalta useassa kohdassa näiden vastaväittäjien läsnäolo tekstissä täytyy tulkita.

Pyrkinessään lisäämään kontrollia vastaväittäjiin nähden johtajat esittävät nurinkuriselta tuntuvia vaatimuksia, sillä toimijat, joilta tehtyihin päätöksiin sitoutumista edellytetään, eivät ole olleet mukana tekemässä noita päätöksiä. Esimerkiksi ”orjasopimukseksi” kuvailtu yhtiön ja sen edustajien välinen sopimus, johon johtaja velvoittaa edustajia (”ne”) sitoutumaan edellisessä katkelmassa, on sellainen. Muistan tarkentaneeni asiaa vielä varmuuden vuoksi haastattelutilanteessa:

*”eli laaditteko te esimerkiks nää -- sopimukset joka tapauksessa ennen kun niinkun aloitte neuvotella heidän [joo] kanssa?  
kyllä (.) et me samanaikaisesti kun me tehtiin tätä suunnittelutyötä niin sitten tämä sopimusasia oli esillä=ne meni vähän niinkun käsi kädessä koska siellä just tapahtuu se että (.) sitoutetaan edustajat siihen toimintaan ja [niin] siinä määritellään ne toiminnan pelisäännöt--” (H2).*

Haastateltavan vastauksesta näkyy hyvin yhtiön perinteisessä strategiadiskurssissa oikeutettu ja luonnollistunut valta-asema edustajiin nähden, sillä johtaja pitää yksipuolista sopimuskäytäntöä hyvänä ja järkevänä. Perinteisessä strategiadiskurssissa edustajien top-down -tyylinen sitouttaminen toimintaan on siis muodostunut normaaliksi sen sijaan, että edustajat itse sitoutuisivat toimintaan yhteisten sopimusneuvottelujen päätteeksi.

Paradoksaalisesti myös asiakkaat, jotka on erityisesti tienraivaajadiskurssissa teksturoitu yhtiön toiminnan lähtökohdaksi, saavat vastaväittäjän roolin johtajien haastattelupuheessa: ”*asiakas ei nää sitä että ”ai: hyvänen aika kun teillä on valtavan hienot tilat teil=on kaikki nää tuotteet täällä että täältäähän löytyy ihan mitä vaan” niin ei ne sillä tavalla ihmiset ajattele -- itse ajattelee että täähän on (.) on niinkun todella valtavan hieno juttu kun voijaan asiakas palvella ihan laidasta laitaan” (H2).* Johtaja asettaa oman ja asiakkaiden näkemyksen yhtiön uudesta strategiasta vastakkain ja korostaa siten erilaisuutta. Puhujan turhautuminen asiakkaiden ”väärästä” reaktiosta näkyy muun muassa asiakkaaksi tekeytymisessä, mikä ei kuitenkaan ole tunnediskurssin empaattista pohdintaa, vaan pikemminkin mielipide-erojen kärjistämistä sarkasmin keinoin.

Toinen haastateltavista ammentaa myös tietyistä muutoksen vaikeuksista puhuessaan vastustavista diskursseista, mikä on erityisen mielenkiintoista siksi, että muuten johtajien puhe pyyttelee visusti erityisesti perinteisen strategiadiskurssin puitteissa. Myynnistä puhuessaan

johtaja pitää uuden strategian myötä syntynyttä tilannetta haasteena: ”*kyllähän se haaste on meidän saada samat volyymit mitä myö entisen yhteistyökumppanin kautta on saatu--*” (H2), ”*ne asiakas(.)määrät ja virrat ja ne ne kontaktit \*mitä siitä tulee\* niin ne menetettiin kyllä et se on [joo kyllä] se on ihan haaste meille nyt saavuttaa ne ihmiset kiinni--*” (H2). Haastateltava painottaa myynnin kasvattamisen tärkeyttä, jonka taustalla voi olla perinteisessä strategiadiskurssissa tärkeäksi tuotettu tuotto ja tuottavuus. Kuitenkin johtaja vetoaa myös humanimpiin arvoihin pohtiessaan muutoksen tuomia ongelmia: ”*uhkakuvat ne kiteytyy siihen just näihin asiakasvirtoihin=et -- me saadaan riittävä volyymi myös myytyä niinkun tehtaan näkökulmasta [nii] et saadaan tänne riittävästi töitä*” (H2).

Vaikka johtaja ammentaa muutosta vastustavista diskursseista vedoten sekä myynnin kasvattamiseen että tehtaalla työskentelevien töiden riittämiseen, hän päätyy kuitenkin oikeuttamaan muutosta entisen strategian huonoudella perinteiselle strategiadiskurssille tyypillisesti (ks. Knights & Morgan 1991): ”*\*joo se on todella radikaali muutos, en tiedä se on aina=aina (.)\* me ollaan vieläki sen (.) sen prosessin keskellä ja ja (.) ja ei ehkä ihan voida sitä sanoa et (..) mikä se loppu lopputulema tähän on on sitten että että miten hyvä ja toimiva ratkasu tää tulee olemaan -- mutta ei se se on just näin et tuo vanha tie mitä oltiin kulettu niin siinä oli tavallaan pää vastassa ja ja tuota [niin kyllä] et et se ei se myynnin kehitys ei ollu siellä oikeensuuntanen*” (H2). Tässä katkelmassa tulee hyvin esille myös perinteisen strategiadiskurssin valta-asema suhteessa vastustavaan diskurssiin. Vaikka uuden strategian toimivuudesta ei ole vielä tietoa, se oli pakko toteuttaa, koska aiempi strategia koettiin johtajien puheessa huonoksi. Diskursiivisesti johtaja siis sitoutuu voimakkaammin vanhan strategian huonouteen perinteisessä strategiadiskurssissa kuin uuden strategian hyötyjen kyseenalaistamiseen muutosta vastustavasta diskurssista ammentaen. Tämä näkyy muun muassa katkelman modaalisuoksien merkitsijöissä, sillä siinä missä johtaja madaltaa sanomaansa sitoutumisen tasoa sanoilla ehkä, ihan ja voida vastustavasta diskurssista ammentaessaan, hän painottaa sitoutumistaan perinteiseen strategiadiskurssiin sanan just kautta. Katkelmassa johtaja siirtyy vastustavasta diskurssista perinteiseen diskurssiin asettaen ne vastakkain mutta -sanalla.

Analysoin seuraavaksi tarkemmin katkelman vastaväittäjädiskurssia sisältävää, henkilöstölehdessä poimimaani tekstiä. Tässä tekstissä puhuja kärjistää vastakkaisia mielipiteitä ja luo kiinnostavia diskursiivisia asemia tekstin eri toimijoille.

*”Monet ihmettelivät ja olivat positiivisesti yllättyneitä, miksi tuotannon väelle kerrotaan esimerkiksi brändiasioista. Tästä tuli paljon kiitosta. Joku totesi osuvasti, että ”kääpihän tämä näenikkäänni”. Olihan tietysti niitäkin, joiden mielestä koko homma oli ajanhukkaa, kun ei edes kunnan pullakahveja tarjottu. Enemmistö oli kuitenkin sitä mieltä, että oli hienoa kun kaikki saivat osallistua uusimuotoiseen koulutukseen.*

*Allekirjoittaneen näkökulmasta mikään yrityksen osa-alue ei voi elää omaa elämäänsä. Jokaisen on syytä olla tietoinen yrityksen avainasioista riippumatta siitä, toimiiko tehtaalla, varastossa vai toimistossa. Vain sillä tavalla viestimme kaikki samanlaista brändiä.”*

*”-- Pääsääntöisesti pidettiin hyvänä, että brändistä kerrottiin myös tuotannon työntekijöille. Etenkin monet uudet työntekijät pitivät koulutusta hyvänä. Tietysti joukossa oli jokunen, jonka mielestä asia oli täysin turhaa ja turhauttavaa aivopesua.” (A2)*

**Sosiaalisen toiminnan muodoista** analysoin tässä toiminnan muotoja eli verbejä ja ihmisten ja sosiaalisten suhteiden sisällyttämistä tekstiin sekä sen kielellisiä elementtejä. Verbeistä katkelmassa on sisällytetty ihmetellä, olla, kertoa, tulla, todeta, käydä, olla, olla, saada, osallistua, voida, elää, olla, riippua, toimia, viestiä, pitää jonakin, pitää jonakin, olla, olla. Katkelman artikkelissa puhuja esittelee työntekijöiden mielipiteitä heille järjestetystä koulutuksesta, joten verbitkin kuvaavat toimijoiden näkökulmia. Toinen merkittävä verbeihin liittyvä huomio katkelmassa on se, että puhuja esittelee toimijoiden ajatuksia kvantitatiivisen tutkimuksen hengessä, mikä näkyy passiivimuotojen ja määrää kuvaavien sanojen kuten ”moni”, ”paljon” ja ”enemmistö” käyttämisenä.

Ihmisistä puhuja on sisällyttänyt monet, jonkun, tuotannon väen, ne, enemmistön, allekirjoittaneen, jokaisen, uudet työntekijät ja jokusen. Mielenkiintoista katkelmassa on erityisesti tapa, jolla puhuja teksturoi koulutuksen kehuja ja vastaväittäjät: kehuja rakentuvat kehittymishaluisiksi ja yhtiön asioista kiinnostuneiksi sekä koulutusmahdollisuudesta kiitollisiksi, kun taas vastaväittäjät esitetään epäluuloisina ja yksinkertaisina vastarannankiiskinä, joiden mielestä koulutusten tärkeintä antia ovat pullakahvit. Puhuja teksturoi nämä vastaväittäjät vähemmistöksi suhteessa asiasta kiinnostuneisiin: *”Enemmistö oli kuitenkin sitä mieltä, että oli hienoa*

*kun kaikki saivat osallistua uusimuotoiseen koulutukseen*”. Palaan katkelman toimijoihin jäljempänä analysoidessani tekstin intertekstuaalisuutta.

Sosiaalisista suhteista puhuja on sisällyttänyt tekstiin erityisesti johtajien valta-aseman suhteessa yhtiön työntekijöihin, sillä tuotannon työntekijöiden eksklusiivisuus yhtiön koulutuksessa on tuotettu normaaliksi asiaksi. Tätä valtasuhdetta painotetaan *sallimalla* tuotannon työntekijöille uudenlainen mahdollisuus osallistua koulutuksiin, minkä puhuja toteuttaa katkelmassa saada -verbin kautta: *”oli hienoa kun kaikki saivat osallistua*”. On kuitenkin huomattava, että taho, joka on antanut luvan kouluttaa myös tuotannon työntekijöitä, ei ole läsnä tekstissä. Oletan tämän tahon tarkoittavan käytännössä yrityksen ylintä johtoa, sillä *”allekirjoittanut*” on johtaja, joka ilmaisee mielipiteensä kaikkien yhtiön työntekijöiden kouluttamisesta selvästi katkelman keskimmaisessa kappaleessa esittämällä kaikille työntekijöille vaatimuksen koulutukseen osallistumisesta: *”Jokaisen on syytä olla tietoinen yrityksen avainasioista*”. Lisäksi hän perustelee koulutukseen osallistumista yhtenäisellä brändiviestinnällä, joka on vahvasti läsnä johtajien puheessa vankimmassa asemassa olevassa perinteisessä strategiadiskurssissa. Hän oikeuttaa työntekijöille esittämänsä vaatimuksen ammentamalla perinteisestä strategiadiskurssista pyrkien siten tietoisesti tai tiedostamattaan vahvistamaan sen asemaa muihin organisaatiossa oleviin diskursseihin nähden.

Vaatimukset ovatkin kielellisistä elementeistä vankimmin läsnä, kun vastaväittäjädiskurssi vilahtaa johtajien puheessa. Johtajat asettavat vastaväittäjille vaatimuksia, joita he perustelevat puheessaan ammentaen muista mainitsemistani diskursseista. Esimerkkikatkelmassa johtajan vaatimus vastaväittäjille kietoutuu yhteen perinteisen strategiadiskurssin kanssa, mikä on aineistossani selkeästi vankimmin yhteydessä vastaväittäjädiskurssiin.

Vastaväittäjädiskurssissa toimijoiden oikeuttamista lisäävät ja vähentävät kielelliset elementit ovat myös selkeästi näkyvissä. Katkelmassa mielenkiintoinen sanastollinen seikka on se, että kun puhuja mainitsee vastaväittäjien ryhmän, hän käyttää poikkeuksetta sanaa *”tietysti*”: *”Olihan tietysti niitäkin,--”, ”Tietysti joukossa oli jokunen, jonka mielestä asia oli täysin turhaa--”*. Koulutuksen puolestapuhujien kommentteja raportoidessaan puhuja puolestaan käyttää sävyllään myönteisiä ilmauksia kuten *”positiivisesti yllättyneitä”, ”paljon kiitosta”* ja *”pidettiin hyvänä”*.



Kuten tunnediskurssissa, myös vastustavia diskursseja raportoidessaan johtajat puhuvat melko *konkreettisesti*. Puheessa toistuvat vaatimukset kuitenkin vievät tekstiä abstraktimpaan suuntaan: ”jokaisen pitää tietää yrityksen ydinasiat--”, ”mikään yrityksen osa-alue ei voi elää omaa elämäänsä”.

Seuraavaksi olen tutkinut vastaväittäjädiskurssin *sanastollisia metaforia*, jotka eivät ole tyypillisiä vastaväittäjädiskurssille. Kuitenkin diskurssissa toistuvat ruumiilliset ilmaukset, kuten ”Koko henkilöstö on koulutettu karvoihin katsomatta” (A2), ”koulutuksesta sai lihaa luiden päälle” (A2), ”käytiin tiukka kädenväantö” (H1). Lisäksi katkelmassakin näkyvä ”aivopesu” on ruumiillinen ja metaforinen ilmaus. Katkelmassa on myös yksi metaforinen vaatimus, jonka kautta johtaja pyrkii korostamaan koulutuksen tärkeyttä kaikissa organisaation yksiköissä: ”mikään yrityksen osa-alue ei voi elää omaa elämäänsä”.

Johtajien puheessa muodostuvat diskurssin *arvot* tukevat myös kontrollointipyrkimyksiä. Johtajat rakentavat toivottaviksi asioiksi erityisesti tehtyihin päätöksiin sitoutumisen ”Jokaisen työntekijän on tärkeä sitoutua yhteisiin tavoitteisiin.” (A5), ”Nyt on sitouduttava tehtyihin päätöksiin ja tavoitteisiin.” (A4), ja organisaation yhteiseksi tuotettuun ajattelutapaan yhtymisen ”kun ne sen allekirjoittaa niin on pakko niinkun sisäistää ja hyväksyä se ideologia” (H2), ”kyl niihen pitää vähän vähän niinkun edustajienkin sitä toimintatapaa pikkasen muuttaa [niin kyllä] ja sitä ajattelumallia” (H2). Puhujat toteuttavat toivottavina pitämiään asioita yleensä deontisten modaalisuuksien kautta, jotka näkyvät tekstissä käytännössä vaatimuksina. Katkelmassa arvot näyttäytyvät sekä deontisena modaalisuutena ”Jokaisen on syytä olla tietoinen yrityksen avainasioista” että voimakastunteisen mentaalisen verbin ”ihmetellä” kautta ”Monet ihmettelivät ja olivat positiivisesti yllättyneitä, miksi tuotannon väelle kerrotaan esimerkiksi brändiasioista.”. Toivottaviksi asioiksi rakentuvat siis kaikkien yrityksen toimijoiden tietoisuus tärkeistä asioista ja brändiasioista kertominen tuotannon työntekijöille. Puhuja oikeuttaa siten puolustamaansa koulutusta myös arvojen kautta.

Olen tutkinut diskursseja myös niiden *erilaisuuden* kautta. Vastaväittäjädiskurssille ja tunnediskurssille on yhteistä tekstien *intertekstuaaliset* elementit. Puhujat sisällyttävät toimijoiden ääntä tekstiin, mutta eri tavoin: siinä missä tunnediskurssista ammentaessaan johtajat pyrkivät tutkiskelemaan toimijoiden erilaisia mielipiteitä avoimesti, vastaväittäjädiskurssissa johdon näkemyksen vastustajien halutaan muuttavan kantaansa. Diskurssille tyypillinen erilaisuuden skenaario onkin erilaisuuden korostaminen, konfliktit, merkitys-, normi- ja valtakamppailut.

Katkelmassa johtaja korostaa koulutuksen hyväksyvien ja sitä vastustavien toimijoiden eroja ja toisaalta johdon valta-asemaa suhteessa muihin toimijoihin oikeutettuna kouluttajana eli toteuttaa diskurssille tyypillisimpiä piirteitä: vastakkainasettelua ja kontrollin lisäämistä.

Tapa, jolla johtajat käyttävät vastaväittäjädiskurssia, vaikuttaa myös siihen miten *diskurssin toimijat* esitetään. Heihin viitataan usein sanoilla ”joku” tai ”moni”, mutta usein heidät on tukahdutettu tekstistä kokonaan: ”*Tiedän, että vaikeudet ja isot muutokset ovat aiheuttaneet myös ihmettelyä, kysymyksiä ja erimielisyyksiäkin. Keskinäinen kinastelu ja jossittelu ei kuitenkaan auta ketään, vaan sitoo energiaa, siirtää fokuksen sivuun oleellisesta ja jopa lamaannuttaa.*” (A4). Tässä lainauksessa johtaja ei mainitse toimijoita, jotka ovat ihmetelleet, kysyneet tai kinastelleet keskenään, vaan heidät on taustoitettu. Puhuja teksturoi itsensä moititavaksi isähahmoksi, joka kertoo implisiittisille kinastelijoille eripurana ja jossittelun seurauksista. Johtaja pyrkii isämäisellä ohjauksellaan lisäämään kontrollia kinastelijoihin nähden.

Esimerkkikatkelmassa johtaja sisällyttää erityisesti muutosta puoltavien toimijoiden ääntä suoralla lainauksella: ”*kääpihän tämä näenikkäänni*”. Lisäksi puolustajien puhetta raportoidessaan johtaja käyttää myönteisiä adjektiiveja kuten positiivinen, hieno ja hyvä. Koulutuksen puolestapuhujien kommentit kerrotaan aina ennen vastaväittäjiä.

Vastaväittäjien puhetta raportoidessaan puhuja käyttää hätkähdyttävän samankaltaista rakennetta toistuvasti: ”*olihan tietysti niitäkin, joiden mielestä koko homma oli ajanhukkaa*”. Puhuja teksturoi luonnolliseksi sen, että on aina olemassa ihmisiä, jotka väittävät vastaan asiassa kuin asiassa. Tämä toteutuu katkelmassa kielellisesti tietysti -sanana käyttämisenä. Johtaja kuvaa vastaväittäjien diskurssia yksitoikkoisesti samaa kaavaa käyttäen, mikä luo lukijalle mielikuvan yksinkertaisista jurottajista, joilla ei ole älyllisiä argumentteja mielipiteensä tueksi (ja jos on, se on pullakahvien puuttuminen). Johtaja siis tietyllä tavalla teksturoi vastaväittäjät epäuskottaviksi puheessaan ja riistää heiltä näin oikeutusta (valtuuttamisen oikeuttamiskäytäntö, Vaara ym. 2006).

Huomionarvoista on myös se, miten puhuja teksturoi koulutuksen vastustajia suhteessa itseensä. Tämä on hyvin näkyvässä katkelman keskimmaisessä kappaleessa, jossa johtaja asettaa vaatimuksen vastaväittäjille: ”*Jokaisen on syytä olla tietoinen yrityksen avainasioista -- Vain sillä tavalla viestimme kaikki samanlaista brändiä.*”. Hän osoittaa perinteisen strategiadiskurssin kautta olevansa itse tietoinen yhtiön avainasioista ja erottaa näin itsensä vasta-

väittäjien ryhmästä. Erottaminen tapahtuu myös niissä tekstin kohdissa, joissa puhuja teksturoi vastaväittäjät epäuskottaviksi, ja joissa hän luokittelee heidät ”ne” -pronominin kautta oman ryhmänsä ulkopuolelle: ”*Olihan tietysti niitäkin, joiden mielestä koko homma oli ajanhukkaa --*”.

Yhteenvedona vastaväittäjädiskurssi on johtajien puheessa tapa vastata vastustaviin diskursseihin. Vastaväittäjädiskurssin kautta johtajat pyrkivät oikeuttamaan omia diskurssejaan ja heikentämään muita esimerkiksi sarkasmin ja yksinkertaistamisen keinoin. Johtajat raportoivat vastustavia näkökulmia diskurssissa ja pyrkivät heti kumoamaan vastustajien väitteet ammentamalla useimmiten perinteisestä strategiadiskurssista. Johtajat nostavat puheessaan siis tarkoituksellisesti ja kärjistäenkin esiin vastakkaisia mielipiteitä ja tuovat diskurssiin tällä tavoin eripuraisuuden tuntua. Vastaväittäjädiskurssille tyypilliset vaatimukset ovat esimerkiksi siitä, miten johtajat pyrkivät tietoisesti tai tiedostamattaan kontrolloimaan vastustavia tekstejä. Vastaväittäjät esiintyvät johtajien puheessa joko taustoitettuina (usein kuvattu sanoin joku tai moni) tai epäuskottavina, jolloin johtaja tavalla tai toisella osoittaa väheksyvänsä tai tuomitsevansa vastustajien näkökulmia.

### **5.5 Yhteenveto: diskurssien keskeiset piirteet ja keskinäiset suhteet**

Tässä kappaleessa kokoaan yhteen aineistosta paikantamieni diskurssien piirteitä, niiden yhtäläisyyksiä ja eroja. Olen laatinut diskurssien keskeisiksi muodostuneista elementeistä taulukon, jotta näitä piirteitä on helpompaa vertailla. Ensiksi olen listannut jokaisesta diskurssista muutaman kuvaavimman piirteen. Seuraavaksi olen kuvannut johtajien diskursseissa toivottaviksi rakentamia asioita ja suhtautumista erilaisuuteen, erilaisiin näkökulmiin ja diskursseihin. Olen poiminut taulukkoon myös johtajien itselleen ja muille toimijoille diskursseissa rakentamia subjektiasemia.

<b>Diskurssit:</b> <b>Elementit:</b>	<b>Perinteinen strategiadiskurssi</b>	<b>Tienraivaaja-diskurssi</b>	<b>Tunnediskurssi</b>	<b>Vastaväittäjä-diskurssi</b>
<b>Diskurssin funktio kontekstissa</b>	Muutoksen oikeuttaminen	Muutoksen oikeuttaminen	Johtajien inhimillisyyden osoittaminen	Vastustavien diskurssien tukahduttaminen
<b>Diskurssin keskeiset piirteet</b>	Rationaalisuus, Abstraktisuus	Mahtipontisuus, Yhteisöllisyys	Varauksellinen tunteisuus, Empatia	Pyrkimys kontrolliin, epäuskottavaksi tekeminen
<b>Määrittävät arvot</b>	Yhtiön taloudellinen suoriutuminen	Rohkeus, Menestyminen, Yhteisöllisyys	Liiketoiminnan tuotto, Avoimuus	Päätöksiin sitoutuminen
<b>Suhtautuminen erilaisuuteen</b>	Erilaisuuden tukahduttaminen, uskomus yhteisistä perusoletuksista	Erilaisuuden sivuuttaminen, yhteisöllisyys	Erilaisuuden hyväksyminen ja tutkiminen	Erilaisuuden korostaminen, valtakamppailut
<b>Johtajien subjektiasemat</b>	Rationaalinen suunnittelija, Oikeutettu päätöksentekijä	Rohkea tienraivaaja, Lipunkantaja	Inhimillinen ja empaattinen ymmärtäjä	Ohjaava, tietävä ja salliva auktoriteetti
<b>Muiden toimijoiden subjektiasemat</b>	Taustoitettu kiinteä kulu	Me -yhteisö/ Durantti-heimo, Käsikassara	Inhimillinen muutoksen vastustaja	Epärationaalinen vastaan väittäjä, Kiitollinen kehittyjä, ”Joku”

Kuvio 4. Diskurssien keskeiset piirteet

Aineistoni perinteinen strategiadiskurssi muistuttaa monilta osin strategiaa diskursseina aiemmin tutkineiden käsitystä laajemmasta, yhteiskunnallisesta strategiadiskurssista. Näyttääkin siltä, että Durantin johtajat ovat omaksuneet tämän laajemman diskurssin ominaisuuksia paikalliseen strategiadiskurssiinsa. Perinteistä strategiadiskurssia leimaa rationaalisuus ja johtajat ammentavatkin rationaalisuuden oikeuttamiskäytännöstä perustellessaan yhtiön strategian muutostarvetta. Diskurssissa toivottavaksi asiaksi rakentuu yhtiön taloudellinen

suoriutuminen, johon liittyy kustannussäästöt ja sopeuttamistoimenpiteet. Erilaisuuden suhteen diskurssi on sitä tukahduttava, sillä puhujat eivät käsittele muita näkökantoja asioihin ammentaessaan perinteisestä strategiadiskurssista, ja muut toimijat ovat johtajille kuin ilmaa tai kutistettu kiinteäksi kuluksi. Oletus luonnollistuneista taloudellisen järjestyksen normeista hallitsee diskurssia.

Siinä missä toimijat on taustoitettu perinteisessä strategiadiskurssissa, heidät on nostettu tienraivaajadiskurssissa keskiöön me -yhteisön voimakkaan rakentamisen kautta. Johtajat kuvailevat yhtiön (”meidän”) menestyksestä taivalta mahtipontisella ja kuvailevalla kielellä ja painottavat puheessaan rohkeiden päätösten tekemistä ja niissä pitäytymistä ”turbulenssista” huolimatta. Rohkeus ja eteenpäin meneminen rakentuvatkin tienraivaajadiskurssissa keskeiksi arvoiksi, kun johtajat luovat yhtiöstä sankaritarinaa ja ammentavat muutosta perustellessaan tarinallisuuden oikeuttamiskäytännöstä (Vaara ym. 2006). Erilaisuus ja eriävät näkökulmat tallautuvat voimakkaan yhteisöllisyyden rakentamisen alle, jonka tulkitsen tässä toimivan kontrollikeinona johtajien puheessa. Kun menestystarinoiden sankariksi nousee yhdessä ponnistava ”Duranti-heimo”, kuka haluaa ryhtyä tarinan roistoksi vastustamalla yhteiseksi rakennettua onnistumista? Tienraivaajadiskurssissa me -yhteisön ulkopuoliset toimijat rakentuvat tienraivaajan käsikassaroiksi, menestymisen välineiksi ja kilpailijoiden tapauksessa perässähiihtäjiksi.

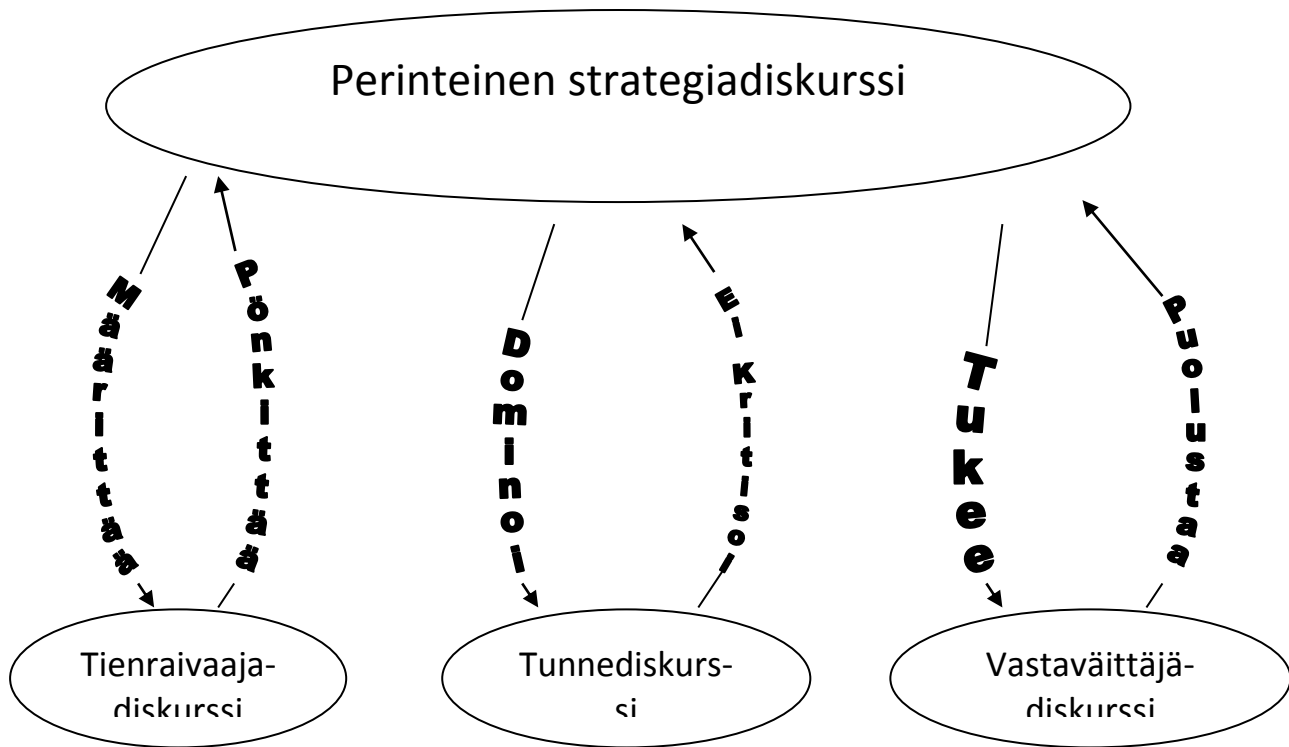
Tunnediskurssi on monella tapaa erilainen kuin kaksi aiempaa aineistoni diskurssia. Siitä ammentaessaan johtajat pohtivat avoimesti omia ja muiden toimijoiden tuntemuksia ja motiiveja muutosprosessin aikana. Tunnediskurssille tyypillisesti johtajat myös refleктоivat tekemiään päätöksiä ja ”jossittelevat” eli esittävät hypoteettisia pohdintoja asioiden mahdollisista tiloista (esimerkiksi millaisessa tilanteessa yhtiö olisi, jos muutosta ei olisi toteutettu). Olen kirjannut taulukkoon diskurssin piirteeksi varauksellisen tunteikkuuden, sillä johtajat etäännyttävät itseään kertoessaan tilanteista, joissa he ovat empineet kahdessa aiemmassa diskurssissa voimakkaasti oikeutetun muutoksen toteuttamista, eivätkä he missään vaiheessa kyseenalaista muutoksen tarpeellisuutta ammentaessaan tunnediskurssista. Arvoiltaan tunnediskurssi osoittautuu kaksijakoiseksi: johtajat rakentavat toivottaviksi toisaalta perinteisen strategiadiskurssin tapaan uusliberalistisia arvoja, kuten tuoton tavoittelua ja toisaalta humanimpia arvoja, kuten avointa keskustelua ja työntekijöiden hyvinvointia. Erilaisuuden suhteen tunnediskurssi on avoin ja johtajat pohtivat empaattisesti muiden toimijoiden näkökulmia. Tunnediskurssilla onkin mielenkiintoinen ja aiemmasta tutkimuksesta poikkeava

funktio: diskurssin kautta johtajat rakentavat itsestään inhimillisiä ja empaattisia ymmärtäjiä ja oikeuttavat näin muutoksen läpiviemistä. Koska muutosprosessin aikana on paitsi arvioitu sen taloudellisia hyötyjä, myös pohdittu ihmisten jaksamista, sen vastustamiselle ei jää tilaa. Johtajat osoittavat diskurssin kautta kuunnelleen avoimesti muiden toimijoiden tuntemuksia, jolloin muiden toimijoiden on hankalaa vastustaa muutosta kritisoiden esimerkiksi sen jättävän huomiotta inhimilliset näkökulmat muutokseen. Kaiken kaikkiaan johtajat oikeuttavat muutosta myös tunnediskurssin kautta osoittamalla oman inhimillisyytensä prosessin aikana.

Vastaväittäjädiskurssissa on puolestaan samanlaisia piirteitä kuin tunnediskurssissa, sillä johtajat nostavat puheessaan esille muiden toimijoiden näkökulmia. Johtajat eivät kuitenkaan pohdi vastaväittäjien tunteita vaan kärjistävät vastakkaisia diskursseja pyrkien vahvistamaan muutosta puoltavia näkökulmia ja heikentämään vastustavia diskursseja muun muassa taustoittamalla vastaväittäjiä ja teksturoimalla heidät epäuskottaviksi. Diskurssi onkin erilaisuutta ja normi- ja valtakamppailuja korostava. Johtajien kontrollipyrkimykset ovat vastaväittäjädiskurssissa selkeämmin esillä kuin yhteisöllisyyttä hehkuttavassa tienraivaajadiskurssissa, ja he pyrkivät kontrolloimaan vastustavia diskursseja muun muassa vaatimalla toimijoita sitoutumaan jo tehtyihin päätöksiin. Yhtiön protokollan mukaan toimiminen rakentuukin diskurssissa toivottavaksi. Vastaväittäjädiskurssi on johtajien tapa riistää oikeutusta vastustavilta diskursseilta ja niistä ammentavilta toimijoilta.

Aineistoni diskurssien suhteen olennaista on paitsi niiden keskeiset piirteet, myös diskurssien väliset suhteet. Olen pyrkinyt selkeyttämään diskurssien suhteita seuraavan sivun kuviossa 5, jossa aineistossani dominoiva perinteinen strategiadiskurssi hallitsee ja määrittää muita diskursseja.

Aineistoni kahdella ensimmäisellä diskurssilla, perinteisellä strategiadiskurssilla ja tienraivaajadiskurssilla, on sama funktio: johtajat ammentavat näistä diskursseista oikeuttaessaan Durantissa toteutettavaa muutosta. Tienraivaajadiskurssi ei kilpaile perinteisen strategiadiskurssin kanssa hallitsevan diskurssin asemasta vaan pikemminkin pönkittää sen asemaa luomalla yhtiöstä sankaritarinoita ja puolustamalla muutosta näitä tarinoita vasten. Perinteinen strategiadiskurssi ja tienraivaajadiskurssi nivoutuvat aineistossani usein yhteen siten, että puhuja sisällyttää menestystarinaansa perinteiselle strategiadiskurssille tyypillisiä arvoja tai kielellisiä elementtejä: ”*Yhdessä pohdittiin, mitä tarkoittaa käytännössä se, että Durantti on johtava yritys. Siihen kuuluvat hyvä strategia ja sen hyvä toteutus.*” (A5).



Kuvio 5. Diskurssien keskinäiset suhteet

Tunnediskurssi puolestaan nivoutuu yhteen perinteisen strategiadiskurssin kanssa mielenkiintoisella ja aineistossani poikkeuksellisella tavalla. Tunnediskurssista ammentaessaan johtajat käsittelevät muutosta asiana, joka tapahtuu vaikeuksista ja raskaista kokemuksista huolimatta. Tunnediskurssi ei pyri haastamaan perinteistä strategiadiskurssia, vaikkei se pönkitäkään sitä yhtä näkyvästi kuin tienraivaajadiskurssi. Perinteinen strategiadiskurssi kuitenkin dominoi tunnediskurssia johtajien puheessa. Vaikka johtajat pitävät esimerkiksi muutosvastarintaa luonnollisena reaktiona muutostilanteessa, he kieltäytyvät muutoksen vastustajan subjekti-asemasta ja pitävät muutosvastarintaa ei-toivottavana sitoutuen näin perinteisen strategiadiskurssin arvoihin ja muutoksen oikeutukseen.

Vastaväittäjädiskurssista ammentaessaan johtajat pyrkivät vahvistamaan muutosta oikeuttavia diskursseja ja heikentämään vastustavia näkökantoja. Diskursiivisesti tämä tapahtuu siten, että he raportoivat vastaväittäjien puhetta ja pyrkivät samoin tein kumoamaan vastustajien usein implisiittiset väitteet ammentamalla yleisimmin perinteisestä strategiadiskurssista. Vastaväittäjädiskurssin kautta johtajat pyrkivät puolustamaan perinteisen strategiadiskurssin asemaa

organisaatiossa ja perinteinen strategiadiskurssi puolestaan tarjoaa heille siihen välineet. Perinteinen strategiadiskurssi siis tukee vastaväittäjädiskurssia.

## 6. PÄÄTELMÄ

Asetin tutkielmanprosessin alussa tavoitteikseni luoda uutta tietoa strategiadiskursseista ja niissä rakentuvista subjektiaseamista ja lisätä tietoisuutta siitä, miten laajempi, yhteiskunnallinen strategiadiskurssi tulee osaksi paikallista strategiadiskurssia. Muotoilin tutkimuskysymykset seuraavasti:

- Millaisista diskursseista johtajat ammentavat puhuessaan organisaation strategiasta?
- Millaisia subjektiaseamia diskurssit rakentavat toimijoille?

Ryhdyin vastaamaan tutkimuskysymyksiini esitellen ensin tutkielman teoriaosiossa strategiatutkimuksen historiaa, uutta strategia käytäntönä -tutkimusta ja siihen nivoutuvaa strategiadiskursseista tehtyä tutkimusta. Tein yhteenvetoa sekä laajemmasta, globaalista strategiadiskurssista tehdystä tutkimuksesta että organisaatiotasolla toteutetusta empiirisestä tutkimuksesta, joka paljastaa paikallisia, diskursiivisia strategiakäytäntöjä. Teoriaosion viimeisessä alakappaleessa käsitelin diskursseissa toimijoille rakentuvia subjektiaseamia ja näkökulmia, joista niitä on tutkittu strategiatutkimuksen piirissä. Metodologiakappaleessa pohjustin tutkimuskysymyksiin vastaamiseen tarvitsemani kriittisen diskurssianalyysin teoriaa ja Norman Fairclough'n kehittämää tekstianalyysimenetelmää, josta koostin omien tutkimuskysymysten kannalta olennaisimmat työkalut. Esittelin metodologiakappaleen lopuksi tutkimukseni aineiston, joka koostuu kahdesta haastattelusta ja viidestä henkilöstölehden artikkelista, joissa Durantin johtajat puhuvat organisaatiossa tapahtuneesta strategisesta muutoksesta. Kuvailin myös aineiston analyysiprosessia ja tapaa, jolla olin käyttänyt kutakin Fairclough'n työkalua. Tutkielman empiirisessä osiossa esittelin aineistosta löytämiäni neljää diskurssia ja niissä toimijoille rakentuvia subjektiaseamia sekä tein yhteenvetoa diskurssien keskeisistä piirteistä ja keskinäisistä suhteista. Tässä kappaleessa pohdin tutkimukseni linkitymistä aiempaan strategiadiskurssitutkimukseen, tuottamani uudenlaisen tiedon merkitystä ja hyödynnettävyyttä sekä strategiadiskurssien subjektiaseamiin liittyviä jatkotutkimusaiheita.

Kaiken kaikkiaan tutkielmani aineistosta esiin nousseilla diskursseilla oli sekä yhteneviä että täysin uudenlaisia piirteitä peilattaessa aiempaan strategiadiskurssitutkimukseen. Aineistossa-



ni selkeästi dominoiva perinteinen strategiadiskurssi uusliberalistisine arvoineen ja voimakaine oletuksineen yhteisestä taloudellisesta järjestyksestä muistutti suurelta osin laajempaa, yhteiskunnallista strategiadiskurssia, jota tutkijat ovat aiemmin kuvailleet. On selvää, että Durantin johtajat ovat omaksuneet tämän globaalin strategiadiskurssin piirteitä hyvin täsmällisesti omaan paikalliseen strategiadiskurssiinsa, eikä se ole juurikaan muuttunut tullessaan osaksi organisaation strategiapuhetta. Tämä osoittaa, että maailmanlaajuinen strategiadiskurssi on laajalti luonnollistunut, yhteisesti hyväksytty ja ”normaali” tapa puhua strategiasta ja vakiinnuttanut asemansa myös suomalaisissa yrityksissä.

Aiempi tutkimus tukee tutkielmassani esiin nousseita diskursseja myös muilla tavoin. Perinteinen strategiadiskurssi linkittyy yhteiskunnallisen strategiadiskurssin kautta muun muassa mystifikaation diskurssiiviseen käytäntöön, joka on perinteisen strategiadiskurssin tapaan abstrakti ja toimijoita taustoittava (Mantere & Vaara 2008). Aineistoni tienraivaajadiskurssilla puolestaan on samankaltaisia piirteitä kuin kurittamisen diskurssiivisessa käytännössä, jossa yrityksen johto rakentuu organisaation tarinoissa sankareiksi (Mantere & Vaara 2008). Tienraivaajadiskurssin menestystarinoiden sankari on kuitenkin voimakkaasti yhteisölliseksi rakentunut ”Durantti-heimo”, me -yhteisö, joka asettuu diskurssissa muiden toimijoiden yläpuolelle.

Durantin johtajien muutospuheessa on nähtävissä myös teoriaosiossa esittelemiäni strategian oikeuttamiskäytäntöjä, joiden painokkuus vaihtelee diskursseittain (Vaara ym. 2006; Tienari & Vaara 2008). Perinteisestä strategiadiskurssista ammentaessaan johtajat perustelevat muutosta organisaation suoriutumisen kannalta rationaalisen vaihtoehdon, ja sen oikeutus on diskurssissa vankka. Tienraivaajadiskurssin Durantin vuosia kestäneessä menestystarinassa muutokset ovat puolestaan luonnollistuneessa asemassa: yrityksessä on aina tehty rohkeasti se, mitä on ollut tarpeen tehdä menestyksellisen tulevaisuuden kannalta. Luonnollistumisen oikeuttamiskäytäntöä pönkittää tienraivaajadiskurssissa yhtiöstä kerrotut menestystarinat, joissa muutokset rakentuvat rohkean ja edistyksellisen Durantin historiassa normaaleiksi toiminnan tavoiksi. Vastaväittäjädiskurssista ammentaessaan johtajat taas turvautuvat valtuuttamisen oikeuttamiskäytäntöön, tässä tapauksessa oikeutuksen riistämiseen teksturoimalla johdon diskurssien vastustajat yksinkertaisiksi vastarannankiiskiksi ja vähemmistöksi organisaatiossa. Paikoin vastaväittäjädiskurssista ammentaessaan johtajat hyödyntävät myös tarinalisuuden oikeuttamiskäytäntöä (Vaara ym. 2006; Vaara & Tienari 2008), jonka avulla he luovat tarinoita siitä, millainen toiminta on Durantissa toivottavaa.

Aineistossani nousi esille myös johtajien tarve kontrolloida organisaatiossa olemassa olevia diskursseja, mikä on samansuuntainen huomio Laineen ja Vaaran (2007) tutkimuksen kanssa. Vastaväittäjädiskurssin kautta johtajat tukahduttavat johdon diskursseja vastustavia diskursseja ja pönkittävät erityisesti perinteisen strategiadiskurssin asemaa organisaatiossa. Johtajat pitävät top-down -tyylistä johtamismenetelmää luonnollisena ja tietoisesti tai huomaamattaan vahvistavat johtajuuden oikeutettua asemaa vastaväittäjädiskurssissa painottamalla auktoriteettiaan, mikä on linjassa Willmotin kriittisen strategiatutkimuksen kanssa (1984 ref. Holmer-Nadesan 1996, 54). Top-down -johtaminen herättää kuitenkin usein organisaatioissa vastustavia diskursseja, niin myös Durantissa (Laine & Vaara 2007, 51; Mantere & Vaara 2008, 356). Aineistossani vastustavista diskursseista ammentavat toimijat kyseenalaistavat muun muassa johtajien ajaman muutoksen tarpeellisuutta ja pitävät yhtiön edustajilleen laatimaa yhteistyösopimusta ”orjasopimuksena”. Aineistossani johtajat eivät yhtä poikkeusta lukuun ottamatta koskaan ammenna puheessaan vastustavista diskursseista.

Analyysini tuotti myös aiemmasta tutkimuksesta poikkeavaa, uudenlaista tietoa diskursseista, mikä oli myös tutkielmani tavoite. Aineistossa esiin noussut tunnediskurssi oli johtajien tapana nostaa omia ja muiden toimijoiden tuntemuksia esille puheessaan. Haastatellut refleктоivat omaa päätöksentekoaan ja pohtivat mahdollisia asiantiloja, jos muutosta ei olisi toteutettu. Johtajat nostavat tunnediskurssista ammentaessaan esille esimerkiksi irtisanomisten raskauden ja rakentavat tällä tavoin omaa inhimillisyyttään: he eivät ole ainoastaan kylmän rationaalisia johtajia, vaan tuntevia ja joskus päätöksissään empiviä ihmisiä.

Tunnediskurssin kautta johtajat vastaavatkin laajemmin yhteiskunnassa olemassa olevaan, uusliberalistista talousjärjestystä vastustavaan humaaniin diskurssiin, jossa suurten yritysten johtajat rakentuvat usein yksittäisistä ihmisistä piittaamattomiksi ja etäisiksi maksimaalisen voiton tavoittelijoiksi. Aineistossani johtajat eivät kritisoi Durantissa toteutettua muutosta tunnediskurssin kautta, vaan osoittavat diskurssista ammentaen, että muutosprosessissa on otettu huomioon paitsi taloudelliset, myös inhimilliset näkökulmat. He teksturoivat itsensä yleisöosaston kirjoituksissa rakentuvan hirviöjohtajan vastakohtaksi, inhimilliseksi ja empaattiseksi ymmärtäjäksi. Kutsun tätä johtajien tapaa oikeuttaa muutosta teksturoimalla itsensä empaattiseksi *johdon inhimillistämisen oikeuttamiskäytännöksi*.

Johtajat pyrkivät tunnediskurssin kautta osoittamaan olevansa inhimillisiä ja samaan aikaan rationaalisia toimijoita, jotka ovat toteuttaneet muutoksen ottaen huomioon kaikenlaiset näkökulmat. Vaikka tunnediskurssi oikeuttaakin Durantissa läpivietyä strategista muutosta, se antaa muista aineistoni diskursseista poiketen ääntä myös muille kuin johtajille ja on siksi muita avoimempi ja esittää toimijoiden eriäviä näkökulmia tasapuolisemmin. Kuitenkin, johtajat ammensivat tunnediskurssista ainoastaan haastattelupuheessaan, kun taas henkilöstölehden artikkeleissa diskurssia ei näkynyt. Tämä ero liittyy henkilöstölehden *genreen*, joka määrittää tapoja, joilla strategiasta kirjoitetaan lehdessä (Fairclough 2003, 67). Durantin tapauksessa organisatorisissa tiedottamiskäytännöissä ei ole tilaa empatialle eikä johtajien päätöksenteon kyseenalaistamiselle edes johtajien itse kirjoittaessa tekstejä. Johtajat rakentuvatkin lehden artikkeleissa viileän rationaaliseksi tuoton tavoittelijoiksi, josta he haluavat haastattelupuheessaan erottautua tunnediskurssin kautta.

Analyysissäni nousi esiin myös toinen merkittävä ja uudentyypinen diskurssi. Johtajien puheesta erottuu selkeästi tapa, jolla he pyrkivät vastaamaan vastustaviin diskursseihin erilaisia retorisia keinoja hyödyntämällä. Vastaväittäjädiskurssin kautta johtajat pyrkivät turvaamaan ajamiaan asioita muun muassa taustoittamalla vastustavia toimijoita ja teksturoimalla heidät epäuskottaviksi ja yksinkertaisiksi vastarannankiiskiksi. Johtajat rakentavat vastustajat yleiseksi ongelmaksi organisaatioissa ja toisaalta vähemmistöksi Durantissa. Vastaväittäjädiskurssi on hyvä esimerkki sellaisista retorisista keinoista, joita puhujat ottavat käyttöön vahvistaessaan omaa asemaansa organisaatiossa ja vaihtaakseen vaihtoehtoisia diskursseja. Johtajat velvoittivat toimijoita sitoutumaan organisaatiossa tehtyihin päätöksiin asettamalla puheessaan heille vaatimuksia ja rakentamalla erilaisuuden suhteita johdon diskurssien hyväksyjien ja vastaväittäjien välille.

Myös aineistoni diskursseissa rakentuneet subjektiasemat ovat verrattain uudenlainen tulos strategiatutkimuksessa. Johtajat teksturoivat itsensä diskurssista riippuen joko oikeutetuksi ja rationaaliseksi päätöksentekijäksi, rohkeaksi ja edistykselliseksi tienraivaajaksi, empaattiseksi ymmärtäjäksi tai käskyvaltaiseksi auktoriteetiksi. Muut toimijat rakentuivat johtajien puheessa taustoitetuiksi kiinteiksi kuluiksi, yhteisöllisen me -yhteisön jäseniksi, inhimillisiksi muutoksen vastustajiksi tai epärationaaliseksi vastarannankiiskiksi. Jokainen diskursseissa rakentunut subjektiasema on selkeästi omanlaisensa, mikä viittaa siihen, että jokaiselle aineistoni diskurssille on olemassa omia, kullekin tyypillisiä subjektiasemia, joihin puhujat asemioivat toimijoita ammentaessaan diskursseista. Se, että aineistossani selkeästi dominoiva

perinteinen strategiadiskurssi on löytämistäni diskursseista toimijoita eniten arvottava ja taustoitettava, on kriittisestä näkökulmasta tarkasteltuna todella harmillista, sillä sen vahvistama epädemokraattisuus strategiatyössä todennäköisesti uusiutuu johtajien puheessa jatkuvasti varteenotettavan vastustavan diskurssin puuttuessa.

Subjektiasemien rakentumista strategiadiskursseissa olisikin kiinnostavaa tutkia jatkossa tarkemmin esimerkiksi Törrösen (2008) metodien avulla. Subjektiasemien rakentumista tarkasteltaessa hedelmällisin aineisto voisi olla esimerkiksi ryhmähaastattelu, jossa toimijoiden toisilleen tilanteisesti tarjoamia ja vastaanottamia subjektiasemia voisi seurata keskustelun edetessä. Törröstä mukaillen toimijoiden tuottamalta tekstiltä voisi kysyä, miten puhujat rakentavat luokitteluja esimerkiksi ”meihin” ja ”muihin”; millainen toiminta rakentuu puheessa normaaliksi, toivottavaksi ja suotavaksi; kenen identiteettiä toimijat pyrkivät puheessaan vahvistamaan ja kenen heikentämään; ja miten nämä asiat tapahtuvat tekstissä. Viimeistä voisi tutkia esimerkiksi Fairclough’n tekstianalyysin avulla.

Toinen varteenotettava jatkotutkimusaihe olisi tutkia, miten aineistossanikin vahvat yhteiskunnallisen strategiadiskurssin piirteet tulevat osaksi organisaation strategiadiskursseja, ja millainen vaikutus tähän on esimerkiksi sillä, onko organisaatio julkinen osakeyhtiö vai vaikkapa pieni perheyrittäjä. Tässä olisi mielenkiintoista tutkia, miten esimerkiksi osakeyhtiölaki ja sen asettamat rajoitukset organisaation tiedottamiskäytäntöihin vaikuttavat uusliberalistisen strategiadiskurssin leviämiseen organisaatiossa.

## LÄHTEET

### ENSISIJAISET LÄHTEET:

Alvesson, M. & Kärreman, D. 2000. Taking the linguistic turn in organizational research: challenges, responses, consequences. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 36 no 2, 136–158.

Banerjee S. & Linstead S. 2001. Globalization, Multiculturalism and Other Fictions: Colonialism for the New Millennium? *Organization*, vol. 8 no 4, 683–722.

Barry, D. & Elmes, M. 1997. Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, vol. 22 no 2, 429–452.

Beech, N. & Johnson, P. 2005. Discourses of disrupted identities in the practice of strategic change: The mayor, the street-fighter and the insider-out. *Journal of Organizational Change Management*, no 18, 31–47.

Davies, B. & Harré, R. 1990. Positioning: The Discursive Production of Selves. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, vol. 20 no 1, 43–63.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. Lontoo: Sage.

Fairclough, N. 2003. *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. Lontoo: Longman.

Fairclough, N. 2005. Peripheral Vision: Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism. *Organization Studies*, vol. 26, 915-939.

Fairclough, N., Graham, P, Lemke, J. & Wodak, R. 2004. Introduction. *Critical discourse studies*, vol. 1 no 1, 1-7.

Hall, S. 2005. *Identiteetti*. Tampere: Tammi-Paino Oy.

Hardy, C., Palmer, I. & Phillips, N. 2000. Discourse as a strategic resource. *Human Relations*, no 53, 1227–48.

Harvey, D. 2008. *Uusliberalismin lyhyt historia*. Tampere: Vastapaino.

Hendry, J. 2000. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management studies*, vol. 37 no 7, 955-977.

Holmer-Nadesan, M. 1996. Organizational identity and space of action. *Organization studies*, vol. 17, 49-81.

Jarzabkowski, P. 2003. Strategic Practises: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies*, vol. 40 no 1, 23-55. Saatavissa [www-muodossa: http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=2&hid=5&sid=b0bcbaff-00cd-4a47-a8e5-0e18070fd426%40SRCSM2](http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=2&hid=5&sid=b0bcbaff-00cd-4a47-a8e5-0e18070fd426%40SRCSM2).

Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations* vol. 60 no 1, 5–27.

Jarzabkowski, P. & Spee, A. P. 2009. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International journal of management reviews*, vol 11 no 1, 69-95.

Jarzabkowski, P. & Whittington, R. 2008. Hard to disagree, mostly. *Strategic Organization*, vol. 6, 101 - 106.

Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1993. *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino.

Knights, D. & Morgan, G. 1991. Corporate Strategy, Organizations, and subjectivity: A Critique. *Organisation Studies*, vol. 12 no 2, 251-273. Saatavilla [www-muodossa: http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=13&sid=39bc7047-d49a-4780-a5c8-46bb177e829e%40sessionmgr7](http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=13&sid=39bc7047-d49a-4780-a5c8-46bb177e829e%40sessionmgr7)

Laine, P.-M. 2010. *Toimijuus strategiakäytännöissä: diskurssi- ja käytäntöteoreettisia avauksia*. Väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu.

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

Mantere, S. & Vaara, E. 2008. On the problem of participation in strategy: a critical discursive perspective. *Organization Science*, vol. 19, 341-358.

Mintzberg, H. 1987. Crafting strategy. *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 66-75.

Mintzberg, H. & Quinn, J. B. 1991. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Mumby, D. K. 2005. Theorizing resistance in organization studies: a dialectical approach. *Management communication quarterly*, vol. 19 no 1, 19-44.

Orlikowski, W. 1992. The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, vol. 3 no 3, 398-427.

Seidl, D. 2007. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: a systematic-discursive perspective. *Organization Studies*, vol. 28, 197–218.

Törrönen, J. 2000. Subjektiaseman käsite empiirisessä sosiaalitutkimuksessa. *Sosiologia*, no 3, 243-255.

- Uusitalo, U.-M. 2008. Representations of work and worker in the three generations of knowledge management. Critical discourse analysis of selected texts. Pro gradu -tutkielma, Lappeenrannan yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta.
- Vaara, E., Kleymann, B. & Seristö, H. 2004. Strategies as discursive constructions: The case of airline alliances. *Journal of Management Studies*, vol. 41 no 1, 1–35.
- Vaara, E. & Laine, P.-M. 2006. Kriittinen diskurssianalyysi metodologiana strategiatutkimuksessa. Teoksessa Rolin, K., Kakkuri-Knuutila, M.-L. & Henttonen, E. (toim.), *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus, 155-173.
- Vaara, E., Tienari, J. & Laurila, J. 2006. Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies*, vol. 27 no 6, 789–810.
- Vaara, E. & Tienari, J. 2008. A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations. *Academy of Management Review*, vol. 33 no 4, 985–993.
- VISK = Hakulinen, A., Vilkuna, M., Korhonen, R., Koivisto, V., Heinonen, T. R. & Alho, I. 2004. Iso suomen kielioppi. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Verkkoversio. Saatavissa [www -muodossa: http://scripta.kotus.fi/visk/etusivu.php](http://scripta.kotus.fi/visk/etusivu.php) (Viitattu 5.2.2011)
- Voronov, M. 2008. Toward engaged critical management studies. *Organization*, vol. 15, 939-945.
- Watson, T. J. 2003. Strategists and Strategy-making: Strategic Exchange and the shaping of Individual Lives and Organizational Futures. *Journal of Management Studies*, vol. 40 no 5, 1305-1323. Saatavilla [www-muodossa: http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=2&hid=15&sid=843cd321-ab6e-4965-b83c-e5dc0d18b8f4%40sessionmgr7](http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=2&hid=15&sid=843cd321-ab6e-4965-b83c-e5dc0d18b8f4%40sessionmgr7).
- Watson, T. J. 2006. *Organizing and managing work*. 2. ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Whipp, R. 1996. Creative deconstruction: Strategy and organizations. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 261-275.
- Whittington, R. 2006. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies* vol. 27 no 5, 613-634.
- Whittington, R. 2007. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization studies*, vol. 28 no 10, 1575-1586.

### **TOISSIJAISET LÄHTEET:**

- Alvesson, M. & Willmott, H. 1996. *Making sense of management. A critical introduction*. Lontoo: Sage.
- Ansoff, H. 1965. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.

- Bahtin, M. 1981. *The Dialogic Imagination. Four Essays*. Austin: University of Texas Press.
- Balogun, J., G. Johnson. 2004. Organizational restructuring: The impact of middle manager sensemaking. *Academy of Management Review*, vol. 47 no 4, 523–549.
- Balogun, J., G. Johnson. 2005. From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, vol. 26 no 11, 1573–1601.
- Bourgeois L. J. 1980. Strategy and environment: a conceptual integration. *Academy of management review*, vol. 5 no 1, 25-38.
- Brown, R. & Gilman, A. 1960. *The pronouns of power and solidarity*. Teoksessa Giglioli, P. (toim.) *Language and social context*. Harmondsworth: Penguin.
- Carter C., Glegg S. & Kornberger M. 2008. Critical strategy: revising strategy as practice. *Strategic organization*, vol. 6, 83-99.
- Chia, R. 2004. S-as-p: reflections on the research agenda. *European management review*, vol.1 no 1, 29-34.
- Chia, R. & Holt, R. 2007. Strategy as practical coping: a Heideggerian perspective. *Organization Studies*, 27, 635–655.
- Chouliaraki, L. & Fairclough, N. 1999. *Discourse in late modernity*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Collinson, D. 1994. Strategies of resistance: power, knowledge and resistance in the workplace. Teoksessa Jermier, J. M., Knights, D. & Nord, W. R. (toim.) *Resistance and power in organizations*. Lontoo: Routledge, 25-68.
- Collinson, D. 2002. Managing humour. *Journal of management studies*, vol. 39, 269-288.
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L. & Karlsson, J. C. 2002. *Explaining society. Critical realism in the social sciences*. Lontoo: Routledge.
- Djelic, M.-L. 1998. *The export of the American model*. Oxford: Oxford University Press
- Dougherty, D. 1992. A practice-centred model of organizational renewal through product innovation. *Strategic Management Journal*, vol. 13, Summer Special Issue, 77–96.
- Ernst, B. & Kieser, A. 2003. In search of an explanation for the consulting explosion. Teoksessa Sahlin-Andersson K. & Engwall, L. (eds) *The expansion of management knowledge: Carriers, flows, and sources*. Stanford: Stanford University Press, 47–73.
- Fairclough, N. 1992. *Discourse and social change*. Cambridge: Polity Press.
- Fairclough, N. 1997. *Critical discourse analysis: the critical study of language*. Lontoo: Longman.



- Fleming, P. & Sewell, G. 2002. Looking for “the good soldier, Svejek”: alternative modalities of resistance in the contemporary workplace. *Sociology*, vol. 36, 857-873.
- Fleming, P. & Spicer, A. 2002. Workers’ playtime? Unravelling the paradox of covert resistance in organizations. Teoksessa S. Glegg (toim.) *Management and organization paradoxes*. Amsterdam: John Benjamins, 65-85.
- Fleming, P. & Spicer, A. 2003. Working at a cynical distance: implications for power, subjectivity, and resistance. *Organization*, vol. 10, 157-179.
- Fligstein, N. 1990. *The transformation of corporate control*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Giddens, A. 1981. *A contemporary critique of historical materialism*. Lontoo: Macmillan.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society*. Cambridge: Polity Press.
- Graham, L. 1993. Inside a Japanese transplant: a critical perspective. *Work & occupations*, vol. 20, 147-173.
- Grandy, G. & Mills, A. J. 2004. Strategy as simulacra? A radical reflexive look at the discipline and practice of strategy. *Journal of Management Studies*, vol. 41 no 7, 1153–1170.
- Hofer, C. W. & Schendel, J. 1978. *Strategy formulation! Analytical concepts*. New York: West Publishing company.
- James’s military dictionary, 1810.
- Jarzabkowski, P. 2004. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies*, vol. 25 no 4, 529–560.
- Jarzabkowski, P. & Sillince, J. 2007. A rhetoricin- context approach to building commitment to multiple strategic goals. *Organization Studies*, vol. 28, 1639–1665.
- Jarzabkowski, P. & Wilson, D. C. 2002. Top teams and strategy in a UK university. *Journal of Management Studies*, vol. 39 no 3, 355–382.
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. 2003. Special issue on micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, vol. 40 no 1, 3–22.
- Kay, J. 1993. *Foundations of corporate success*. Oxford: Oxford University Press.
- Laclau, E. & Mouffe, C. 1985. *Hegemony and socialist strategy*. Lontoo: Verso.
- Lounsbury, M. & Crumley, E. 2007. New practice creation: an institutional perspective on innovation. *Organization Studies*, vol. 28, 993–1012.
- Maitlis, S. & Lawrence, T. B. 2003. *Orchestral manoeuvres in the dark: understanding failure in organizational strategizing*. *Journal of Management Studies*, vol 40 no 1, 109–140.

- Martin, J. 2002. *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage.
- Mezias, J., Grinyer, P. & Guth W. D. 2001. Changing collective cognition: a process model for strategic change. *Long Range Planning* vol. 34 no 1: 71–96.
- Mintzberg, H., Ahlstrand B. & Lampel J. 1998. *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. Lontoo: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. & Walters, J. A. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, no 6, 257-272.
- Morrow, R. & Brown, D. 1994. *Critical theory and methodology*. Lontoo: Sage.
- Nelson, R. & Winter, S. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Oakes, L., Townley B. & Cooper D. J. 1998. Business planning as pedagogy: language and control in a changing institutional field. *Administrative Science Quarterly*, vol. 43 no 2, 257–292.
- Orlikowski, W. 2000. Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, no 11, 404–428.
- Orlikowski, W. 2007. Sociomaterial practices: exploring technology at work. *Organization studies*, vol. 28 no 9, 1435-1448.
- Ortmann, G. & Salzmann, H. 2002. Stumbling giants: The emptiness, fullness, and recursive-ness of strategic management. *Soziale Systeme*, no 8, 205–230.
- Perelman, C. 1977/1982. *The realm of rhetoric*. Notre Dame & Lontoo: University of Notre Dame Press.
- Pettigrew, A. M. 1973. *The politics of organisational decision making*. Lontoo: Tavistock.
- Pettigrew, A. M. 1985. *The awakening giant: creativity and change in ICT*. Oxford: Blackwell.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter M. E. 1985. *Competitive advantage*. Lontoo: Collier Macmillan.
- Reckwitz, A. 2002. Toward a theory of social practices: a development in cultural theorizing. *European journal of social theory*, vol. 5 no 2, 243-263.
- Rouleau, L. 2005. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, vol. 42, 1414–1441.
- Samra-Fredericks, D. 2003. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, no 40, 141–74.

- Samra-Fredericks, D. 2004a. Understanding the production of 'strategy' and 'organization' through talk amongst managerial elites. *Culture and Organization*, no 10, 125–41.
- Samra-Fredericks, D. 2004b. Managerial elites making rhetorical and linguistic 'moves' for a moving (emotional) display. *Human Relations*, no 57, 1103–43.
- Samra-Fredericks, D. 2005. Strategic practice, 'discourse' and the everyday interactional constitution of 'power effects'. *Organization*, no 12, 803–41.
- Schatzki, T. R. 2005. The sites of organizations. *Organization studies*, vol. 26 no 3, 465-484.
- Schatzki, T. R. 2006. On organizations as they happen. *Organization studies*, vol. 27 no 12, 1863-1873.
- Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K. & von Savigny, E. 2001. *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge.
- Sillince, J. & Mueller, F. 2007. Switching strategic perspective: the reframing of accounts of responsibility. *Organization Studies*, vol. 28, 155–176.
- Sotirin, P. 2000. "All they do is bitch bitch bitch": political and interactional features of women's officetalk. *Women's studies in communication*, vol. 23, 19-25.
- Sotirin, P. & Gottfried, H. 1999. The ambivalent dynamics of secretarial "bitching": control, resistance, and the construction of identity. *Organization*, vol. 6, 57-80.
- Toulmin, S., Rieke, R. & Janik, A. 1979. *An introduction to reasoning*. Lontoo: Macmillan.
- Trethewey, A. 1997. Resistance, identity, and empowerment: a postmodern feminist analysis of clients in a human service organization. *Communication monographs*, vol. 64, 281-301.
- Trethewey, A. 1999b. Isn't it ironic: using irony to explore the contradictions of organizational life. *Western journal of communication*, vol. 63, 140-167.
- van Dijk, T. A. 1998. *Ideology: A Multidisciplinary Analysis*. Lontoo: Sage.
- Van Leeuwen, T. & Wodak, R. 1999. Legitimizing immigration control: a discourse-historical perspective. *Discourse Studies* vol. 1 no 1, 83–118.
- Westley, F. 1990. Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, vol. 11 no 5, 337–351.
- Whittington, R. 1993. *What is strategy – and does it matter?* Lontoo: Routledge.
- Whittington, R. 1996. Strategy as practice. *Long Range Planning*, vol. 29 no 5, 731–735.
- Whittington, R. 2003. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic organization* no 1, 119-127.

Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J. & Rouleau, L. 2003. Taking strategy seriously: Responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, vol. 12 no 4, 396–409.

Willmott, H. 1984. Images and ideals of managerial work: a critical examination of conceptual and empirical accounts. *Journal of management studies*, vol. 21, 369-384.

Wodak, R. & Mayer, M. 2001. *Methods of critical discourse analysis*. Lontoo: Sage.

## LIITTEET

### ***Liite 1. Fairclough'n kriittisen diskurssianalyysimetodin mekaaniset työkalut***

#### ***Vaihdon tyypit, puhetyypit ja lausetyypit***

Olen analysoinut tekstin rakennetta, sillä se on usein auttanut pääsemään esimerkiksi tekstin sisällä piilevien arvojen ja oletusten jäljille. Fairclough on määritellyt vaihdot (exchanges) kahden tai useamman puhujan väliseksi lausunnan vuoroiksi, joille odotetaan vastausta (2003, 106). Hän huomauttaa, että myös kirjallisessa muodossa oleva teksti sisältää vaihtoa kirjoittajan ja lukijan välillä, jolloin vuorovaikutus ei tapahdu yhdessä ajassa, vaan aloittavan ja reagoivan vaihdon välissä voi olla suuriakin temporaalisia aukkoja (2003, 109). Vaihdot voivat olla tiedon vaihtoa tai toiminnan vaihtoa, jolloin se on usein suunnattu asioiden tekemiseen tai tehdyksi saamiseen. Tiedon vaihtoon kuuluvat puhetyypit ovat lausunto ja kysymys ja toiminnan vaihtoon kuuluvat puolestaan vaatimus ja tarjous, jolloin

”Onko sinulla kylmä?” (kysymys)

”Ei. Avaisinko ikkunan?” (lausunto, tarjous)

”Voisitko?” (Vaatimus, tässä tapauksessa kohteliaampi kehotus)

”Toki.” (lausunto)

Vaatimus voi näyttäytyä myös suoraan imperatiivina: ”Avaa ikkuna!”. Modaaliset lausetyypit ovat kertova, kysyvä ja vaativa (VISK § 886). Esimerkiksi haastatteluaineistossa haastattelijan puheenvuoroista valtaosa on kysymyksiä, kun taas haastateltavan puheenvuoroissa vallitseva tapaluokka on kertova.

#### ***Lausunnot***

Lausuntoja on neljää tyyppiä (Fairclough 2003, 109):

Faktalausunnot, eli realis-lausunnot: ”Näin eilen joutsenparven.”

Ennustukset ja hypotettiset lausunnot, eli irrealis-lausunnot: ”Tapaan sisareni huomenna.”, ”Saatan tavata sisareni, jos hän on tervehtynyt.”

Arviot: ”Joutsen on majesteetillinen eläin.” Arvio voi myös näyttäytyä huudahduksena: ”Mikä majesteetillinen eläin!”

### ***Modaalisuus***

Lauseen modaalisuudella tarkoitetaan tapaa, jolla puhuja suhtautuu käsiteltävään aiheeseen. Fairclough erottaa epistemisen ja deontisen modaalisuuden, joista ensimmäinen kertoo puhujan sitoutumisesta totuuteen (asia on näin vs. asia on *mahdollisesti* näin) ja jälkimmäinen hänen sitoutumisestaan velvollisuuteen tai tarpeellisuuteen (sinun pitäisi kirjoittaa, minä voin avata ikkunan). Epistemisiin modaalisuuksiin liittyvät puhetyypit ovat lausunto ja kysymys ja deontisiin vaatimus ja tarjous.

Olen tutkinut tässä ensisijaisesti deontisia modaalisuuksia, jotka ovat yhteydessä toiminnan vaihtoihin ja näkyvät käytännössä aineiston teksteissä vaatimuksina, joita ei toteuteta suorilla imperatiivilauseilla (”Avaa ikkuna!”) vaan modaaliverbeillä (”Sinun pitää avata ikkuna”), verbiliitoilla (”Sinun on avattava ikkuna”) tai olla -verbin sisältävillä predikaateilla (”Sinun on pakko/hyvä avata ikkuna”) (VISK § 1558). Deontisen modaalisuuden merkitys vaatimusten osalta on jossakin käskyn ja kiellon välillä, ja puhujan velvollisuuteen sitoutumisen taso on usein pääteltävissä lauseen modaaliverbistä ja sen muodosta: ”saat avata ikkunan”, ”sinun pitää avata ikkuna” (Fairclough 2003, 168- 170).

Käsittelen tässä tutkielmassa erityisesti deontisia modaalisuuksia, sillä ne ovat toimijoiden asemoinnin kannalta paljastava tekstin elementti. Seuraavassa haastattelusta poimitussa katkelmassa haastateltava pohtii uusien edustajien rekrytoimisprosessia:

*”kyl me tavallaan sitten kun se henkilö on haastateltu ja se on niinku siihen formaattiin keskusteltu niin se on kyllä siinä niinku se (.) [mm] sopimuksen kautta kun ne sen allekirjoittaa niin on pakko niinkun sisäistää ja hyväksyä se ideologia miten toimitaan”*

Esimerkin katkelma on näennäisesti tiedonvaihtoa haastateltavalta haastattelijalle, mutta se pitää sisällään myös vaatimuksen ”henkilölle” deontisen modaalisuuden ”on pakko” myötä. ”Henkilön” täytyy sisäistää ja hyväksyä toiminnan ideologia sopimuksen allekirjoittamisen

yhteydessä sen jälkeen, kun hänet on haastateltu. Asemointi puolestaan toteutuu toimijoiden suhteina: kuka vaatii ja keneltä. Esimerkiksi yllä olevassa katkelmassa ”me” toimii ”sen henkilön” haastattelijana ja formaattiin keskustelijana, ja me -yhteisöllä on puheessa tuotettu oikeus vaatia henkilöltä toiminnan ideologian hyväksymistä. Haastateltava rakentaa *erilaisuuden suhteita* teksturoimalla ”sen henkilön” me-yhteisön ulkopuolelle ja valtasuhteen, jossa henkilöllä ei ole toiminnassaan valinnan varaa (Fairclough 2003, 41-42).

## ***Liite 2. Haastattelukysymykset***

1. Kertoisitko työ- ja perhehistoriastasi ja millaisten vaiheiden kautta olet päättynyt nykyiseen asemaasi?
2. Milloin ensimmäisen kerran strategian muutoksesta ryhdyttiin keskustelemaan, miten prosessi on edennyt ja minkälaisia keskusteluja/neuvotteluja asiasta on käyty ja ketkä ovat osallistuneet keskusteluun?