



TURUN
YLIOPISTO
UNIVERSITY
OF TURKU



KÄYTÄNNÖN STRATEGIATYÖN RAKENTUMINEN JATKUMONA

Refleктоimisen mahdollistamaa
oppimista sosiaali- ja terveydenhuolto-
organisaatioissa

Heidi Korin



**TURUN
YLIOPISTO**
UNIVERSITY
OF TURKU

KÄYTÄNNÖN STRATEGIATYÖN RAKENTUMINEN JATKUMONA

Refleктоimisen mahdollistamaa oppimista sosiaali-
ja terveydenhuolto-organisaatioissa

Heidi Korin

Turun yliopisto

Turun kauppakorkeakoulu
Porin yksikkö
Johtamisen ja organisoinnin oppiaine
Turun kauppakorkeakoulun tohtoriohjelma

Työn ohjaajat

Hannele Seeck
Professori
LUT-yliopisto

Kirsi Liikamaa
TkT, johtaja
Turun yliopisto

Tarkastajat

Marko Kohtamäki
Professori
Vaasan yliopisto

Jari Stenvall
Professori
Tampereen yliopisto

Vastaväittäjä

Marko Kohtamäki
Professori
Vaasan yliopisto

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

Kansikuva: Heidi Korin

ISBN 978-951-29-9893-7 (PRINT)
ISBN 978-951-29-9894-4 (PDF)
ISSN 2343-3159 (Painettu/Print)
ISSN 2343-3167 (Verkojulkaisu/Online)
Painosalama, Turku, Finland, 2024

TURUN YLIOPISTO

Turun kauppakorkeakoulu

Porin yksikkö

Johtamisen ja organisoinnin oppiaine

HEIDI KORIN: Käytännön strategiatyön rakentuminen jatkumona: Reflektoinnin mahdollistamaa oppimista sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa.

Väitöskirja, 116 s. (+ alkuperäiset tutkimusartikkelit)

Turun kauppakorkeakoulun tohtoriohjelma

Lokakuu 2024

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella, miten käytännön strategiatyö rakentuu oppimisen tuella jatkumona sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa. Tutkimus kiinnittyy strategia käytäntönä -tutkimukseen (Strategy-As-Practice, SAP), joka korostaa käytännön strategiatyön sosiaalista ja tilannesidonnaista luonnetta. Käytännön strategiatyö rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa strategiatoimijoiden, toiminnan ja strategiakäytäntöjen muodostamana kokonaisuutena. Käytännön strategiatyö tapahtuu toiminnan jatkumossa, jossa jatkuvuus syntyy juurtuneista ja sisäistetyistä tavoista toimia yhdenmukaisesti suhteessa menneeseen. Näin mennyt strategiatyö on merkityksellistä organisaation tulevan käytännön strategiatyön kannalta. Tässä tutkimuksessa oppiminen nähdään erottamattomana osana käytännön toimintaa ja keinona ymmärtää käytännön strategiatyön rakentumista jatkumona. Käytännön strategiatyön rakentumista jatkumona lähestytään teoreettisesti oppimisen ja reflektiivisen käytännön näkökulmista. Oppimista tarkastellaan tutkimuksessa hyödyntäen sosiaalisen oppimisen ja organisaation oppimisen teorioita.

Tutkimus sijoittuu sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstiin. Sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) toimintaympäristö on ollut murroksessa pitkään, sillä valtakunnallisesti on työistetty palvelurakennemuutosta yli vuosikymmenen ajan. Palvelurakennemuutos astui voimaan lopulta vuonna 2023 sote-muutoksen toteutuessa. Sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiot, nykyiset hyvinvointialueet, toteuttavat niille asetettuja lakisääteisiä tehtäviä. Myös strategian laatimista ja tavoitteita ohjataan lainsäädännöllä. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioita kuvastaa moniarvoisuus, sillä eri sidosryhmillä on organisaatioiden toiminnalle moninaisia odotuksia, arvoja ja tavoitteita. Toimintaympäristön muutokset korostavat strategiatyön merkitystä sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa, mutta samalla toimintaympäristön moniarvoisuus asettaa omat haasteensa käytännön strategiatyölle. Tämä tutkimus auttaa strategiatoimijoita ymmärtämään, miksi tässä kontekstissa tulisi kiinnittää huomiota menneeseen strategiatyöhön sekä mahdollistaa oppiminen ja reflektointi käytännön strategiatyössä.

Tutkimus koostuu kolmesta itsenäisestä osatutkimuksesta, joista kaksi on empiiristä ja yksi käsitteellinen. Empiirisistä osatutkimuksista ensimmäinen on luonteeltaan laadullinen pitkittäinen tapaustutkimus ja toinen määrällinen poikittainen

survey-tutkimus. Osatutkimuksia yhteen sitovat teemat ovat käytännön strategiatyö jatkumona, sosiaalinen oppiminen ja refleктоiminen käytännön strategiatyössä. Syn- teesissä tuloksia tarkastellaan näiden teemojen kautta.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että käytännön strategiatyön muodostuminen jatkumoksi edellyttää käytännön toiminnassa tapahtuvaa oppimista. Vaikka mielen- kiinto strategiatyössä suuntaa usein tulevaan, tutkimuksen tulosten mukaan arjen jat- kumossa tulevaisuuteen suuntautuessaankin käytännön strategiatyö nojaa mennee- seen. Käytännön strategiatyö rakentuu jatkumoksi menneen strategiatyön, osallistu- misen kautta syvenevän ymmärryksen ja refleктоimisen muodostamana kokonaisuus- tena. Tutkimus tuottaa teoreettisen kontribuution SAPIin avaamalla siihen uuden teoreettisen näkökulman oppimisen avulla. Teoreettisena kontribuutiona tutkimus osoittaa refleктоimisen merkityksen käytännön strategiatyössä. Yksilön refle- тоidessa käytännön strategiatyötä itse tai ryhmässä muiden kanssa mahdollistuu yks- ilön ja ryhmän oppiminen. Kun yhdessä opittu viedään toimintaan ja opittu juurtuu osaksi organisaation strategiatyötä, tapahtuu organisaation oppimista ja käytännön strategiatyöstä rakentuu jatkumo. Teoreettisena kontribuutiona tutkimus kuvaa tä- män juurtumisprosessin ja oppimisen keskeisen merkityksen käytännön strategia- työssä. Oppimisnäkökulman avaaminen SAPin teoreettiseen keskusteluun tarjoaa useita teoreettisia työkaluja ymmärtää mikrotasolla strategiatoimijuutta, käytännön strategiatyötä ja strategiakäytäntöjen kehittymistä.

ASIASANAT: Jatkumo, Oppiminen, Refleктоiminen, Sosiaalinen oppiminen, Stra- tegia käytäntönä, Käytännön strategiatyö

UNIVERSITY OF TURKU

Turku School of Economics

Pori Unit

Management and Organization

HEIDI KORIN: Constructing Strategizing as a Continuum: Reflecting as Enabler of Learning in Social and Healthcare organizations.

Doctoral Dissertation, 116 pp. (+ original articles)

Doctoral Programme of Turku School of Economics

October 2024

ABSTRACT

This research scrutinized how learning supports the construction of strategizing as a continuum in social and healthcare contexts. The research draws theoretically on strategy as practice (SAP) research, which highlights the social and contextual nature of strategizing. Strategizing takes place in social interaction at the intersection of practitioners, practices, and praxis. Strategy constructs a continuum, with its continuity stemming from embedded and internalized ways of acting in relation to the past, so the past is meaningful in relation to future strategizing. In this research, learning is seen as a resource for understanding how strategizing evolves over time as a continuum, and it is considered an inherent part of practicing. Strategizing is approached theoretically from the perspectives of learning and reflective practice, and learning is approached by employing theories of social learning and organizational learning.

The research context—social and healthcare organizations—has been experiencing change, as preparations have been underway for over a decade to restructure the services at the national level in Finland. Social and healthcare reform was implemented in the beginning of 2023. The social and healthcare context is strictly legislated, as the organizations have several legislated duties, and strategizing in this context is guided by law. Furthermore, social and healthcare organizations are characterized by pluralism due to the diverse expectations, values, and objectives held by various stakeholders. Changes in the operational environment highlight the importance of strategizing in these organizations. Nevertheless, pluralism presents a challenge for strategizing. By examining this context, the present research deepens understanding of the importance of past strategizing and of enabling learning and reflecting during strategizing.

The research comprises three separate sub-studies, two of them empirical and one conceptual. The first empirical study is a longitudinal case study and the second a cross-sectional survey. The themes uniting the sub-studies are reflecting, social learning, and strategizing as a continuum. The results are scrutinized in light of these themes in the synthesis.

The results of this research show that learning is required for the construction of a continuum in strategizing. Strategizing is built into a continuum that represents a wholeness comprising a past strategizing, deepening understanding, and reflecting. Although strategizing is often focused on the future, this research shows that, despite

that future orientation, strategizing relies on the embedded past. This research makes a theoretical contribution to SAP by opening a new theoretical perspective on strategizing via learning and by highlighting the meaning of reflecting in strategizing. The results indicate that individual and group learning is enabled by practitioners reflecting either individually or collectively on previous strategizing activities. As practitioners act consistently with what they have learned and their actions are embedded in the practice, they construct a continuum in strategizing. As a theoretical contribution, this research describes this process and shows the importance of learning in strategizing. Opening a learning perspective on the theoretical discussion within SAP, this research enables future studies to scrutinize strategy practitioners, strategizing, and the evolution of strategy practices on a micro level from a learning perspective.

KEYWORDS: Continuum, Learning, Reflecting, Social learning, Strategy as Practice, Strategizing

Kiitokset

Motivaatio tämän väitöskirjatutkimuksen tekemiseen kumpusi käytännön toiminnasta ja mielenkiinnosta uuden tiedon tuottamiseen. Teoria ja tutkittu tieto ovat aina olleet itselleni työvälineitä ymmärtää ja jäsentää käytännön toiminnassa kohtaamiani ilmiöitä. Sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa strategiatyö ei kuitenkaan vaikuttanut täysin noudattavan strategisen johtamisen kurssien oppeja, mikä herätti mielenkiintoni, mitä käytännön strategiatyö näissä organisaatioissa oikein tarkoittaa? Puhtaasti omasta mielenkiinnosta herännyt kysymys osoittautui entistä relevantimmaksi sosiaali- ja terveydenhuollon historiallisen suuren palvelurakennemuutoksen toteutuessa. Tämän vuoksi olen nähnyt tärkeänä kirjoittaa tämän synteessin suomeksi ja sisällyttää väitöskirjaan myös suomenkielistä tutkimusta. Tämä harkittu valinta toivottavasti lisää tutkimukseni tuottaman tiedon saavutettavuutta kansallisesti, ja pystyn osaltani tuottamaan yhteiskunnallisesti merkityksellistä tietoa käytännön strategiatoimijoille sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Ohjaajiani professori Hannele Seeckia ja TkT Kirsi Liikamaata haluan kiittää ohjauksesta ja kannustuksesta väitöstutkimukseni aikana. Hannele, ansiostasi teoreettisen kontribuution merkitys on iskostunut selkäyttimeeni, mistä on ollut paljon hyötyä tutkimukselleni. Kirsiä haluan kiittää erityisesti vuosien varrella käydyistä lukuisista rohkaisevista ja mielenkiintoisista keskusteluista, jotka ovat haastaneet minua ajattelemaan ja vieneet näin tutkimustani korvaamattomalla tavalla eteenpäin.

Tutkimukseni esitarkastajia professori Marko Kohtamäkeä ja professori Jari Stenvallia haluan kiittää antamastanne rakentavasta palautteesta, joka auttoi tarkastelemaan tutkimustani kriittisesti ja tekemään siitä eheämmän kokonaisuuden. Professori Kohtamäkeä haluan myös kiittää vastaväittäjäksi lupautumisesta, se on minulle suuri kunnia.

Tutkimukseni puitteissa minulla on ollut mahdollisuus tavata ja keskustella monien eri henkilöiden kanssa. Professori Satu Teerikangasta haluan kiittää rakentavista kommentteista työhöni, kuten myös lämpimistä ja kannustavista kohtaamisista, jotka ovat tuoneet uskoa mahdollisuuksiini saada tutkimukseni valmiiksi. Professori Juha Laurilaa haluan kiittää arvokkaista kommentteista tutkimusseminaareissa tutkimustyöni alkuvaiheissa. Minulla on myös ollut mahdollisuus osallistua lukuisiin työpajoihin ja konferensseihin väitöskirjatutkimukseni aikana. Niiden osallistujilta

saadut kommentit ovat olleet arvokkaita ja avanneet uusia näkökulmia tutkimukseeni. Sisällöllisen annin lisäksi konferenssit ovat myös voimaannuttaneet oman tutkimukseni edistämiseen. Muiden intohimo johtamisen tutkimusta kohtaan on tuonut aina uutta intoa ja voimia myös itselleni edistää omaa tutkimustani. Kiitos myös kaikille tutkimukseeni osallistuneille organisaatioille ja käytännön strategiatoimijoille, jotka ovat halunneet jakaa arvokasta tietämystään käytännön strategiatyöstä tutkimustani varten, olen oppinut teiltä erittäin paljon.

Väitöskirjatutkimuksen työstäminen työn ohella on ollut haastavaa ja kiitänkin Koulutusrahaston myöntämää aikuiskoulutustukea sekä TOP-Säätiötä, Turun yliopistollisen keskussairaalan Radiologiaa ja Turun kauppakorkeakoulua taloudellisesta tuesta, joka on mahdollistanut lyhyet irrottautumiset täysipäiväiseen tutkimustyöhön.

Vaikka vuosien varrella päivät ovat usein täyttyneet työstä ja tutkimustyöstä, elämää on myös tutkimustyön ulkopuolella. Olen ollut onnekas, sillä kohdalleni on osunut tutkimusvapaisiini myönteisesti suhtautuneita esihenkilöitä, kiitos siitä teille Helena Luotolinna-Lybeck ja Jukka Karjunen. Väitöskirjatutkijakollegoita, erityisesti Susanna Frimania, kiitän sparrailusta väitöskirjaprosessin aikana. Perheystäviamme Timoa ja Kristaa haluan kiittää lukuisista yhteisistä matkoista, jotka ovat vieneet meidät Lapin erämaista Saaristomeren kautta aina Dubain aavikoille. Nämä matkat ovat saaneet ajatukseni irti tutkimustyöstä ja toimineet tärkeänä vastapainona työlle. KTM kollegat Satu, Kirsi ja Minna, kiitos, että olette tuoneet juhlan arjen keskelle. Eiköhän tämänkin kunniaksi laiteta Kaija Koota lainaten ”korkkarit kattoon”? Kiitos myös muille ystäville ja työkavereille, jotka ovat jaksaneet kannustaa ja kysellä etenemisestä.

Väitöskirjatutkimuksen tekeminen ei olisi ollut mahdollista ilman perheen luomaa turvaverkkoa. Äitiä ja isää haluan kiittää myötäelämisestä ja tinkimättömästä tuesta. Margareta och Göran, tack att ni har alltid ställt upp när vi har behövt hjälp hemma. Marialle kiitos laadullisen aineiston värianalyysimetaforan opettamisesta ja Petrille henkilökohtaisena IT-tukihenkilönä toimimisesta. Tyttäreni Annette ja Erika, olette kasvaneet fiksuiksi nuoriksi aikuisiksi tämän prosessin aikana, olen teistä ylpeä. Toivon, että tutkimustyöni seuraaminen vierestä on tuonut teille rohkeutta uskoa omiin unelmiinne, vaikka niiden toteuttaminen voi vaatia sinnikkyyttä ja lukemattomia työtunteja. Puolisoni Mikael, kiitos, että olet kannustanut ja seissyt horjumatta rinnallani tämänkin pomppuisen matkan, ilman sinua se ei olisi onnistunut.

Kuusistossa syyskuussa 2024
Heidi Korin

Sisällys

Kiitokset	7
Sisällys	9
Osajulkaisuluettelo	12
1 Johdanto	13
1.1 Tutkimuksen tausta ja sote tutkimuskontekstina	13
1.2 Tutkimuksen asemointi ja teoreettinen tutkimusaukko	17
1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	20
1.4 Tutkimuksen rakenne	24
2 Teoreettinen viitekehys	25
2.1 Strategiatyötä tutkimaan sosiaalisena käytäntönä	25
2.1.1 Käytännön strategiatyöhön osallistuminen – Kuka strategiatyötä tekee?	28
2.1.2 Käytännön strategiatyön sisältö – Mitä ovat strategiakäytännöt?	33
2.1.3 Käytännön strategiatyö toimintana – Miten strategiatyötä tehdään?	39
2.1.4 Käytännön strategiatyö jatkumona	44
2.2 Käytännön toiminnassa oppiminen	46
2.2.1 Sosiaalinen oppiminen – Syvenevää osallistumista ja toiminnan kehittymistä	47
2.2.2 Organisaation oppiminen – Toiminnan ja kognition vuoropuhelua	49
2.3 Reflektiivinen käytäntö – Aiempi kokemus oppimisen mahdollistajana	53
2.4 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista	56
3 Tutkimusmetodologiset valinnat	60
3.1 Tutkimuksen taustaoletukset	60
3.2 Tutkimusmenetelmällinen lähestyminen	62
3.2.1 Tutkimusmenetelmällisiä lähestymistapoja SAP-tutkimuksissa	63
3.2.2 Tutkimusmenetelmät, aineiston keruu ja analyysi	66
3.3 Tutkimuksen luotettavuus	68
4 Tulokset osatutkimuksista	72

4.1	I osatutkimus "Reflecting on the past – a key to facilitating learning in strategy practice?" – Mennytä etsimässä käytännön strategiatyössä.....	72
4.2	II osatutkimus "Becoming a strategy practitioner in a community of practice: A social learning perspective" – Matkalla käytännön strategiatyön tekijäksi	75
4.3	III osatutkimus "Organisaation oppiminen sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa – Kollektiivinen reflektio käytännön strategiatyössä" – Yhdessä refleктоimalla kohti organisaation oppimista.	77
5	Pohdinta – Käytännön strategiatyön rakentuminen jatkumona sosiaali- ja terveydenhuollossa.....	80
5.1	Jatkumo käytännön strategiatyössä	80
5.2	Sosiaalinen oppiminen käytännön strategiatyössä	83
5.3	Refleктоiminen käytännön strategiatyössä	86
6	Johtopäätökset.....	89
6.1	Tutkimustulokset kokoava yhteenveto.....	89
6.2	Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio.....	94
6.3	Tutkimuksen käytännöllinen kontribuutio.....	97
6.4	Tutkimuksen kriittinen tarkastelu ja avauksia jatkotutkimukselle.....	99
	Lähteet.....	103
	Alkuperäisjulkaisut.....	117

Taulukkoluetelo

Taulukko 1.	Näkökulmia organisaation sisäiseen strategiatoimijuuteen SAP-tutkimuksissa	29
Taulukko 2.	Strategiakäytäntöjä tarkastelevia SAP-tutkimuksia	35
Taulukko 3.	Toimintaan liittyviä teemoja SAP-tutkimuksissa	40
Taulukko 4.	Empiirisissä SAP-tutkimuksissa käytettyjä tutkimusmenetelmällisiä lähestymistapoja.....	64
Taulukko 5.	SAPin kontekstissa tehtyjä kirjallisuuskatsauksia ja käsitteellisiä artikkeleita	66
Taulukko 6.	Osatutkimuksissa käytettyjen menetelmien yhteenveto	66
Taulukko 7.	Tutkimuksen keskeisten tulosten yhteenveto	90

Kuvioluettelo

Kuvio 1.	Tutkimuksen lähtökohdat: keskeiset teemat ja konteksti	22
Kuvio 2.	SAP-tutkimuksen teoreettinen viitekehys	27
Kuvio 3.	Yhteenveto teoreettisesta viitekehuksesta tutkimuksessa.....	59
Kuvio 4.	Mennyt käynnistää oppimisen strategiatyössä	74
Kuvio 5.	Käytännön strategiatyöhön osallistumisen avulla tapahtuvan sosiaalisen oppimisen kolme ulottuvuutta.....	76
Kuvio 6.	Käytännön strategiatyön rakentuminen jatkumoksi oppimisen tuella.....	93

Osajulkaisuluettelo

Väitöskirjan yhteenveto-osa perustuu seuraaviin alkuperäisjulkaisuihin, joihin viitataan tekstissä roomalaisilla numeroilla I–III.

- I Korin, Heidi, Seeck, Hannele and Liikamaa, Kirsi. Reflecting on the past – A key to facilitating learning in strategy practice? *Journal of Strategy and Management*, 2023; 2: 282–300.
- II Korin, Heidi. Becoming a strategy practitioner in a community of practice: A social learning perspective. *British Academy of Management 2020 Conference Proceedings*, 2020; 1–17.
- III Korin, Heidi ja Liikamaa, Kirsi. Organisaation oppiminen sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa – Kollektiivinen reflektio käytännön strategia-työssä. *Hallinnon Tutkimus*, 2023; 5: 528–544.

Artikkelien käyttöön väitöskirjan osajulkaisuina on saatu kustantajien lupa.

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja sote tutkimuskontekstina

Tämä tutkimus sijoittuu sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) toimintakontekstiin ja palvelujärjestelmäuudistuksen (sote-uudistus) taitekohtaan. Sote-palvelujärjestelmä on ollut muutoksessa pitkään haettaessa valtakunnallisesti optimaalista tapaa palveluiden järjestämiseen. Sote-uudistuksen juuret juontavat 2000-luvun puoliväliin, jolloin kunta- ja palvelurakennemuutoksella haettiin laajempia hartioita palveluiden järjestämiseen ja tuottamiseen (Ahonen ym., 2021). Tämän jälkeen sote-uudistuksen valmistelu on edennyt monivaiheisena prosessina (Ahonen ym., 2021; Valli-Lintu, 2017, 2019, 2021), kunnes sote-uudistus lopulta astui voimaan vuonna 2023. Sote-uudistuksessa vastuu palveluiden järjestämisestä siirtyi noin 200 kunnalta 21 hyvinvointialueelle, Helsingin kaupungille ja HUS-yhtymälle. Nämä julkisesti rahoitetut ja poliittisesti ohjatut sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiot vastaavat alueellaan palveluiden järjestämisestä. (Valtioneuvosto, 2022.) Aiemman kuntapohjaisen palvelujärjestelmän haasteina ovat olleet palvelujen tuottamisen hajanaisuus, huono saatavuus, epätasainen laatu ja kuntien heikko maksupohja (Parvinen, 2021). Palvelujärjestelmän uudistamisen tavoitteina on ollut turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti, varmistaa laadukkaiden ja yhdenvertaisten palveluiden saatavuus ja hillitä kustannusten kasvua (Ahonen ym., 2021; Valli-Lintu, 2021; Valtioneuvosto, 2021, 2022).

Sote-palvelujärjestelmä on julkisesti rahoitettu kokonaisuus, jossa palveluita järjestävät ja tuottavat aiempien kuntien ja kuntayhtymien sijaan nykyisin hyvinvointialueet. Julkisia sote-palveluita täydentävät yksityiset yritykset ja kolmannen sektorin järjestöt. Julkisilla sote-organisaatioilla on myös mahdollisuus vähäriskiseen liiketoimintaan kilpailluilla markkinoilla yhtiöittämällä toimintaansa. (Valtioneuvosto, 2021.) Hyvinvointialueiden vastuulla on järjestää laissa niille säädetyt tehtävät, huolehtia palveluiden yhdenvertaisesta saatavuudesta, palveluiden määrän ja laadun määrittämisestä sekä palveluiden tuottamistavasta, ohjauksesta ja valvonnasta (Laki hyvinvointialueesta, 611/2021). Palvelut voidaan järjestää tuottamalla ne itse tai yhteistyössä muiden hyvinvointialueiden kanssa tai ostamalla ne tietyin rajoituksin yksityisiltä yrittäjiltä ja järjestöiltä (Valtioneuvosto, 2021). Hyvinvointialueille on myös asetettu lakisääteinen velvoite tehdä strategiatyötä ja varautua toiminta-

ympäristön haasteisiin ja muutoksiin merkittävinä yhteiskunnallisina toimijoina (Laki hyvinvointialueesta, 611/2021). Lisäksi lainsäädännön velvoittamana valtakunnallisesti asetetaan strategisia tavoitteita sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä, 612/2021). Strategisissa tavoitteissa painotetaan palveluiden laadun ja toiminnan vaikuttavuuden parantamista tietoon perustuen sekä korostetaan sosiaali- ja terveydenhuollon merkitystä osana toimivaa yhteiskuntaa (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022).

Lakisääteinen velvoite strategiatyöhön hyvinvointialueilla (Laki hyvinvointialueesta, 611/2021) pohjautuu perinteiseen näkemykseen strategisesta johtamisesta. Strategisen johtamisen kuvataan tukevan organisaation suoriutumista, asemoitumista ja kilpailukykyä markkinoilla (Barney, 1996; Porter, 1980). Strategisen johtamisen kirjallisuus osoittaa toimintaympäristön rakenteen ja kilpailun asettavan toimintapuitteet strategiselle toiminnalle (Porter, 1996; Teece ym., 1997). Keskeistä on se, miten organisaatio asemoituu (Porter, 1996) ja kilpailee markkinavoimien kanssa (Porter, 1980) hyödyntäen resurssejaan mahdollisimman tehokkaasti (Dyer & Singh, 1998; Wernerfelt, 1984) ja rakentaen vaikeasti siirrettävissä ja matkittavissa olevia ydinkyvykkyyksiä (Teece ym., 1997) pysyvän kilpailuetunsa turvaamiseksi (Barney, 1996). Laissa hyvinvointialueesta (611/2021) edellytetään strategian muotoilun lisäksi sen toteutumisen arviointia ja seurantaa. Strategisen johtamisen genressä strategiaprosessitutkimus tarjoaa tähän työkaluja, sillä se on kiinnostunut strategiastyöstä holistisena prosessina (Pettigrew, 1992) kiinnittäen huomiota strategiaprosessin merkitykseen eli miten ja miksi strategiaa organisaatiossa muotoillaan ja jalkauteaan (Van de Ven, 1992). Toisaalta strategiaprosessitutkimus on osoittanut, ettei strategia ole vain tietoisien suunnitelmien jalkauttamista, vaan strategia muotoutuu myös kehkeytyvänä prosessina strategian toteutuksen muovatessa strategiaa (Mintzberg & Waters, 1985). Tämän perinteisen strategiajohtamisen teorian pohjalta voidaan olettaa, että strategisen johtamisen avulla pyritään saavuttamaan hyvinvointialueille asetetut lakisääteiset tavoitteet ja luomaan puitteet strategiatyölle sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvassa toimintaympäristössä.

Aiemman tutkimuskirjallisuuden (vrt. esim. Denis ym., 2007, 2011; Jarzabkowski & Fenton, 2006) pohjalta voidaan todeta, että strategisen johtamisen konteksti on julkisissa sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa erilainen verrattuna strategisen johtamisen tausta-ajatukseen kilpailijoiden voittamisesta markkinoilla (Barney, 1996; Porter, 1980). Voiton maksimoimisen sijaan julkiset organisaatiot voivat strategiatyöllään tavoitella esimerkiksi kansalaisten hyvinvoinnin lisäämistä tai sisäisen suorituskyvyn paranemista ja tehokkuutta (Bryson ym., 2010). Julkisen sektorin organisaatioissa strategisten tavoitteiden asettaminen onkin moniulotteinen prosessi, joka tapahtuu osana ympäröivää yhteiskuntaa, sillä toimintaympäristön arvot ja normit, institutionaaliset tekijät ja poliittiset valinnat ohjaavat tavoitteiden muotoilua, luonnetta ja toteuttamista mikrotasolla (Bryson ym., 2024).

Julkisesti rahoitettu ja ohjattu toimintaympäristö rajoittaa strategiatoimijoiden vapautta strategiatyössä, sillä merkittäville muutoksille on saatava sekä poliittisten että ammatillisten toimijoiden hyväksyntä (Denis ym., 1991). Esimerkiksi kansallisessa sote-kontekstissa hyvinvointialueen poliittisesti valittu valtuusto päättää hyvinvointialueen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategiasta (Valtioneuvosto, 2021). Niinpä strategiaprosessin toteutuminen on itsessään keskeinen muotoiltavan strategian legitimitietin saavuttamiseksi (Kornberger & Clegg, 2011). Favoreu ym. (2016) kuvaavatkin julkisen sektorin käytännön strategiatyön kompleksiseksi yhteistoiminnallisten, rationaalisten ja poliittisen päätöksenteon logiikoiden muodostamaksi kokonaisuudeksi. Perinteiset strategisen johtamisen mallit eivät useinkaan huomioi näitä poliittisen toimintaympäristön vaikutteita käytännön strategiatyöhön (Bryson ym., 2010).

Julkiset organisaatiot (Jarzabkowski & Fenton, 2006), kuten tutkimuksen kohteena toimivat sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiot (Cifalinò ym., 2022; Cuccurullo & Lega, 2013; Denis ym., 2001, 2007), mutta myös yliopistot (Day ym., 2023; Denis ym., 2007) sekä kaupunki- ja kuntaorganisaatiot (Reiterä, 2022; Sorsa & Vaara, 2020) ovat myös moniarvoisia toimintaympäristöjä. Moniarvoiselle toimintaympäristölle on tyypillistä epätasaisesti jakaantunut valta (Denis ym., 2007, 2011), eri sidosryhmien mielenkiinnon kohteet (Denis ym., 2011), moninaiset tavoitteet ja tietointensiivisyys (Denis ym., 2007). Moniarvoisuus syntyy tarpeesta sovittaa yhteen organisaation sisäisten ryhmien intressejä ja toisaalta tarpeesta vastata ulkoisen toimintaympäristön muuttuviin ja moninaisiin vaatimuksiin (Jarzabkowski & Fenton, 2006). Toimintaympäristön moniarvoisuus voi johtaa monitulkintaisiin ja laajoihin strategioihin, joissa organisaation todelliset strategiset tavoitteet jäävät epätarkoiksi (Denis ym., 1991; Sorsa & Vaara, 2020). Monitulkintaisuus strategiassa voi ilmetä rakenteellisena, kielellisenä tai sisällöllisenä. Rakenteellinen monitulkintaisuus viittaa kilpaileviin logiikoihin, kielellinen monitulkintaisuus epämääräisten sanojen käyttämiseen ja sisällöllinen monitulkintaisuus strategian laajaan sisältöön. (Abdallah & Langley, 2014.) Monitulkintaisuuden vuoksi strategiatoimijat voivat tulkita strategian sisällön eri tavoin (Abdallah & Langley, 2014; Cifalinò ym., 2022), mikä voi olla keskeistä strategian joustavan ja kehkeytyvän toteuttamisen kannalta (Reiterä, 2022). Pahimmillaan monitulkintaisuus voi kuitenkin johtaa kyvyttömyyteen tehdä päätöksiä organisaation strategisesta suunnasta (Denis ym., 2011).

Lisäksi moniarvoisessa toimintaympäristössä toimijoiden erilaiset intressit aiheuttavat haasteen strategiatyölle, kun organisaatio joutuu yhteensovittamaan ristiriitaisia tavoitteita toimintaansa (Begkos ym., 2020; Jarzabkowski & Fenton, 2006). Erityisesti sairaalaorganisaatioissa ammattikunnat ovat vahvoja mutta vastuu- ja valtasuhteet epämääräisiä (Virtanen, 2011), minkä vuoksi organisaatioissa voi syntyä jännite ammatillisten ja hallinnollisten intressien välille. Ammatilaisten paikallinen näkemys toiminnasta voi olla erilainen suhteessa koko organisaation intresseihin tai

toimintaympäristön vaatimuksiin (Jarzabkowski & Fenton, 2006). Sairaalaorganisaatiossa yhteisöllisestä ja rakenteellisesta näkökulmasta tarkasteltuna on havaittavissa, että johtaminen jakaantuu siloihin ammattikuntien ja lääketieteen erikoisalojen perusteella. Toimijoiden ammatillinen identifioituminen on vahvaa ja ohjaa toimintaa osittain piilevästi ja ohi virallisten ohjeistusten. (Virtanen, 2011.) Moniarvoisissa toimintaympäristöissä organisaation strategiatyössä pyritäänkin koherenssin ja yhteisen ymmärryksen löytämiseen moniarvoisuudesta syntyvien jännitteiden keskellä (Reiterä, 2022). Strategiatyö näyttyy eräänlaisena retorisenä pelinä, jossa syklisenä prosessina pyritään löytämään yhteisesti sitouduttavissa oleva strateginen suunta toiminnalle moniarvoisuudesta huolimatta (Sorsa & Vaara, 2020). Strategiatyössä korostetaan laajaa osallistumista (Cuccurullo & Lega, 2013; Reiterä, 2022), joskin samanaikaisesti osallistumista pyritään rajaamaan strukturoidulla strategia-prosessilla koherenssin tukemiseksi ja ristiriitojen välttämiseksi (Reiterä, 2022). Tämä korostaa erilaisten intressien yhteensovittamista ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä käytännön strategiatyön aikana. Toisaalta yhteinen ammatillinen arvopohja saattaa myös mahdollistaa yhteisen ymmärryksen syntymisen, mikäli strategiassa painotetaan yleisesti hyväksyttävissä olevia ja jaettuja ammatillisia arvoja.

Miten tarkastella strategiatyötä sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla, jossa strategiatyö on lakisääteinen velvoite (Laki hyvinvointialueesta, 611/2021) ja joka edellyttää moninaisten tavoitteiden yhteensovittamista jännitteiden keskellä (Jarzabkowski & Fenton, 2006)? Strategia käytäntönä -tutkimus (Strategy-As-Practice, SAP) tarjoaa tähän teoreettisesti soveltuvan lähestymistavan. SAP on vakiintunut strategisen johtamisen tutkimuskenttään parin viime vuosikymmenen aikana (Jarzabkowski ym., 2022). SAP tarkastelee strategiaa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuvana tilannesidonnaisena toimintana (Jarzabkowski, 2005). SAPin mielenkiinnon kohteena on, mitä ja miten käytännön strategiatyötä tehdään sekä kuka sitä tekee (Golsorkhi ym., 2015; Jarzabkowski ym., 2016; Vaara & Whittington, 2012; Whittington, 2006). SAP korostaa käytännön strategiatyön muotoutuvan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa monimuotoisena ilmiönä (Golsorkhi ym., 2015; Jarzabkowski ym., 2022; G. Johnson ym., 2007; Kohtamäki ym., 2022; Whittington, 2006). Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuva todellisuus nähdään monitulkintaisena (Rouleau & Cloutier, 2022), ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen käytännön strategiatyön aikana onkin saanut osakseen runsaasti huomiota SAP-tutkimuksissa (Jarzabkowski & Balogun, 2009; Kaplan & Orlikowski, 2013; Sorsa & Vaara, 2020). SAP on tarkastellut strategiatyötä eri konteksteissa, mukaan lukien julkisen sektorin organisaatiot (Cuccurullo & Lega, 2013; Kornberger & Clegg, 2011; Pälli ym., 2009; Sorsa & Vaara, 2020), ja osoittautunut soveltuvaksi teoreettiseksi lähtökohdaksi tarkastella käytännön strategiatyötä moniarvoisissa toimintaympäristöissä. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa lähestytään käytännön strategiatyötä teoreettisesti SAPin näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen asemointi ja teoreettinen tutkimusaukko

Tässä tutkimuksessa käytännön strategiatyö ymmärretään jatkumona, jossa aiemmat kokemukset muodostavat pohjan tulevalle toiminnalle. Chian ja Holtin (2006) mukaan merkittävä osa käytännön strategiatyöstä tapahtuu jatkumossa, jossa toiminnan strategisuus määrittyy yhdensuuntaisena toimintana suhteessa tavoitteisiin ja aiempaan toimintaan. Strategia ei ole vain tietoinen suunnitelma vaan ohjaa toimintaa arkipäiväisissä tilanteissa sisäistettynä tapana toimia. Tässä tutkimuksessa käytännön strategiatyön ymmärretään rakentuvan arjen jatkumossa, jossa strategiatoimijat pyrkivät toimimaan yhteneväisesti aiemman toimintansa kanssa. Aiempien SAP-tutkimusten pohjalta tiedetään, että historian hyödyntäminen osana käytännön strategiatyötä ilmentää toimijoiden retorisia taitoja (Samra-Fredericks, 2003) ja menneestä tehdään erilaisia tulkintoja suhteessa nykyisyyteen ja tulevaan (Kaplan & Orlikowski, 2013). SAPin teoriaa on silti kritisoitu siitä, että olettaus toimijoiden autonomisuudesta on johtanut historiallisen ja kulttuurisen taustan vähäiseen huomiointiin. Käytännön strategiatyötä ja sen merkitystä ohjaavat ajan kuluessa muotoutuneet ja juurtuneet strategiakäytännöt. Nämä strategiakäytännöt osaltaan mahdollistavat ja rajoittavat strategiatoimijoita. (MacKay ym., 2021.) Aiemman tutkimuksen pohjalta voidaan olettaa, että historialla on merkitystä käytännön strategiatyössä niin yksittäisen strategiatoimijan aiemman kokemuksen vuoksi kuin myös organisaation käytäntöihin juurtuneina toimintatapoina. Nämä eivät sulje pois toisiaan, vaan käytännön strategiatyö muotoutuu yksilön toiminnan kietoutuessa yhteen organisaatioon juurtuneisiin toimintatapoihin. Voidaankin olettaa, että jatkumon muodostumisen kannalta merkityksellistä on se, millä tavoin mennyt strategiatyö on läsnä nykyhetkessä ja miten juurtuneet toimintatavat muotoutuvat jatkuvasti uudelleen strategiatoimijoiden osallistuessa käytännön strategiatyöhön.

Aiemmat SAP-tutkimukset ovat tarkastelleet käytännön strategiatyötä useasta eri näkökulmasta ja muodostaneet omia tutkimussuuntiaan SAPin kontekstissa (Golsorkhi ym., 2015; Kohtamäki ym., 2022; Vaara & Whittington, 2012). SAP-tutkimuksissa viitataan käytännön strategiatyöhön sosiaalisessa vuorovaikutuksessa jatkuvasti muotoutuvana käytäntönä, joka tapahtuu strategiatoimijoiden, toiminnan ja strategiakäytäntöjen muodostamana kokonaisuutena (Jarzabkowski ym., 2007, 2016; Whittington, 2006). Rouleau ja Cloutier (2022) väittävät SAPin ajautuneen kauemmaksi alkuperäisestä tavoitteestaan tarkastella strategiatyötä sosiaalisena käytäntönä, sillä SAP keskittää huomionsa eksplisiittisesti havaittavaan manageriaaliseen toimintaan. He korostavat, että strategiatyön ymmärtämiseksi sosiaalisena käytäntönä on määritettävä käytäntö toimintaa ennakoivan yhteisen ja jaetun piilevän tiedon tuloksena, joka muotoutuu ja muovaa strategiatoimijoiden toimintaa. Tämän vuoksi heidän mukaansa strategia tulisi nähdä eräänlaisena käytännöllisenä tietämyksenä, joka ohjaa strategiatoimijoiden toimintaa ja luo organisaatiossa vallitsevat

sosiaaliset ja kulttuuriset normit käytännön strategiatyön tekemiselle. Tämän pohjalta tässä tutkimuksessa oletetaan, että merkityksellistä käytännön strategiatyössä on käytännöllinen tietämys, joka karttuu käytännön toiminnassa oppimalla. Käytännöllinen tietämys ei kuitenkaan rajoitu yksittäisiin strategiatoimijoihin vaan juurtuu myös organisaation strategiikäytäntöihin ja toimintaan. Tämä ohjaa kiinnittämään huomiota käytännön toiminnassa tapahtuvaan oppimiseen ja strategiikäytäntöjen juurtumiseen.

Vaikka SAPin urauurtavissa kirjoituksissa mainitaan strategiatoimijoiden oppiminen strategiatyössä (G. Johnson ym., 2007; Whittington, 2006), käytännön strategiatyötä on tarkasteltu vain muutamissa aiemmissa SAP-tutkimuksissa oppimisen näkökulmasta (Brorström, 2020; Versiani ym., 2018). Oppiminen on implisiittisesti läsnä SAP-tutkimuksien kuvauksissa kehittyvästä strategiatyöstä sekä suorissa viittauksissa strategiatyökaluihin oppimisen tukena (Moisander & Stenfors, 2009), strategiatoimijoiden reflektiiviseen käytäntöön (Jarratt & Stiles, 2010), piilevään tietoon (Rouleau, 2005), kompetenssiin (Fauré & Rouleau, 2011; Jarzabkowski & Kaplan, 2015; Rouleau & Balogun, 2011) sekä taitoihin (Samra-Fredericks, 2003; Whittle ym., 2021). Aiemmissa SAP-tutkimuksissa esimerkiksi reflektoinnin on kuvattu ilmenevän sovellettaessa strategiatyökaluja muuttuvassa toimintaympäristössä (Jarratt & Stiles, 2010). SAP-tutkimuksen keskiössä ei niinkään ole ollut toimijoiden tai organisaation oppiminen vaan toiminnan sovittaminen nykyhetkeen käytännön strategiatyössä. Oppimisen jääminen SAP-tutkimuksien ydinfokuksen ulkopuolelle selittynee sillä, että käytäntöteoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna tietäminen ja toiminta kietoutuvat erottamattomasti yhteen (Nicolini ym., 2003). Koska tietäminen määritellään dynaamisena, tilannesidonnaisena ja sisäistettynä, yhtä aikaa yksilöllisenä ja jaettuna (Gomez ym., 2003), yhdistyy käytäntöteoriassa tietäminen lähelle toimintaa, jota SAP-tutkimukset puolestaan ovat laajalti tarkastelleet. SAP-tutkimuksien keskittyessä toimintaan nykyhetkessä on käytännön strategiatyön tarkastelu oppimisen näkökulmasta jäänyt vähemmälle huomiolle.

Kuten todettua, aiempi SAP-kirjallisuus on fragmentoitunutta ja hajanaista oppimisen näkökulmasta tarkasteltuna. Vaikka SAPin kontekstissa tunnustetaan käytännön strategiatyön kehittyvän (Whittington, 2006), strategiatoimijoiden rakentavan yhteistä ymmärrystä (Balogun, Bartunek & Do, 2015; Balogun & Johnson, 2005; Kaplan & Orlikowski, 2013), olevan reflektiivisiä (Fauré & Rouleau, 2011; Jarzabkowski, 2005) ja soveltavan strategiikäytäntöjä oman aiemman kokemuksensa ja tietämyksensä pohjalta (Jarzabkowski, 2004), käytännön strategiatyötä ei ole juurikaan tarkasteltu oppimisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa oppiminen nähdään keskeisenä keinona ymmärtää käytännön strategiatyötä ja sen kehittymistä ajassa. Tutkimuksessa väitetään, että tarkastelemalla käytännön strategiatyötä oppimisen näkökulmasta voidaan ymmärtää nykyistä paremmin käytännön strategiatyön rakentumista sosiaalisena käytäntönä sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa.

Oppimista pidetään keinona ymmärtää erityisesti käytännön strategiatyön kehittymistä jatkumona.

Käytäntöteoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna tietämisen ja oppimisen kannalta keskeistä on toiminnan sosiaalinen ulottuvuus ja käytännön toiminnassa tapahtuva oppiminen. Lisäksi tietämisessä ja oppimisessa korostuvat käytännön historiallinen ulottuvuus sekä saatavilla olevat materiaaliset ja symboliset artefaktit (Nicolini ym., 2003). Käytännön toiminnassa oppiminen on moniulotteista. Tämän vuoksi oppimisen tarkastelua oppimisteoreettisesti eri näkökulmista pidetään tässä tutkimuksessa tärkeänä. Tässä tutkimuksessa oppiminen nähdään olennaisena ja erottamattomana osana käytännön toimintaa, jolloin oppiminen on tilannesidonnaista ja linkittyy käytännön strategiatyön historialliseen ja sosiaaliseen kontekstiin (Jarzabkowski, 2005; Nicolini ym., 2003). Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa käytännön strategiatyötä tarkastellaan teoreettisesti kahdesta eri oppimisnäkökulmasta: sosiaalisen oppimisen (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998) ja organisaation oppimisen (Crossan ym., 1999; Crossan & Berdrow, 2003) näkökulmista. Lisäksi käytännön strategiatyötä tarkastellaan hyödyntäen teoreettisesti reflektiiviseen käytäntöön liittyvää kirjallisuutta (Mezirow, 1991; Raelin, 2001, 2002; Schön, 1983, 1987), sillä näiden teorioiden perusteella refleктоimisen merkitys on keskeinen käytännön toiminnassa oppimiseksi. Käytännön toiminnassa tapahtuva oppiminen on yhteistä tutkimuksessa käytetyille oppimisteorioille, mikä heijastaa määritelmää käytännön strategiatyöstä toiminnan virtana (Jarzabkowski, 2005).

Käytännön strategiatyön ymmärtäminen sosiaalisena käytäntönä on peruste lähestyä käytännön strategiatyötä sosiaalisen oppimisen näkökulmasta. Sosiaalisen oppimisen teoriat (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998) mahdollistavat käytännön strategiatyön sosiaalisen kontekstin huomioimisen, sillä ne korostavat osallistumisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä oppimiselle. Aiemmassa kirjallisuudessa SAPin kontekstiin soveltuvina oppimisteorioina viitataan tilannesidonnaisen oppimisen ja käytäntöyhteisössä tapahtuvan oppimisen teorioihin (G. Johnson ym., 2007). Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa sosiaalista oppimista lähestytään tilannesidonnaisen oppimisen (Lave & Wenger, 1991) ja käytäntöyhteisöissä tapahtuvan oppimisen (Wenger, 1998) teorioita hyödyntäen. Nämä teoriat korostavat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toimintaan osallistumalla tapahtuvaa oppimista. Oppimista ei voida irrottaa kontekstista tai toiminnasta, vaan oppiminen on luontainen osa käytännön toimintaa. Sosiaalisen oppimisen teorioiden avulla on mahdollista tarkastella käytännön strategiatyötä sen sosiaalinen ulottuvuus huomioiden.

Organisaation oppimisen näkökulma korostaa sosiaalista vuorovaikutusta sekä opitun juurtumista organisaation toimintaan. Organisaation oppimisen 4I-malli (Crossan ym., 1999) kuvaa oppimisen tapahtuman aiemman tietämyksen ja uuden tietämyksen jalostamisen välisenä jännitteenä. Mallin keskiössä on myös sosiaalinen ulottuvuus, sillä tulkitseminen ja yhteisen ymmärryksen rakentuminen tapahtuu

sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Tämän voidaan nähdä korostavan aiemman tietämyksen ja kokemuksen merkitystä organisaation oppimisessa. Näin mallin avulla voidaan tarkastella sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa oppimista ja opitun juurtumista käytännön strategiatyössä, jotka ovat keskeisiä tutkittaessa käytännön strategiatyön kehittymistä jatkumona.

Aiempi kirjallisuus kuvaa reflektiivisen käytännön keskeisen merkityksen kokemuksista oppimisessa (D. A. Kolb, 1984; Mezirow, 1991; Raelin, 2001; Schön, 1987). Tässä tutkimuksessa reflektiivistä käytäntöä tarkastellaan eri näkökulmista huomioiden aiempien kokemusten merkitys ja toiminnan jälkeinen reflektio, kriittinen reflektio ja kollektiivinen reflektio. Reflektioiminen voi tapahtua toiminnan aikana tai sen jälkeen (Schön, 1987) toimijan reflektoidessa toiminnassa syntyneitä kokemustaan (D. A. Kolb, 1984) ja kiinnittäessä huomiotaan kriittisen reflektion (Mezirow, 1991, 1998) avulla eri tekijöihin käytännön strategiatyössä. Reflektioiminen nojaa menneeseen, sillä oppimisen nähdään tapahtuvan käytännön toiminnasta syntyneiden kokemusten pohjalta (D. A. Kolb, 1984; Mezirow, 1991). Näin reflektioiminen auttaa ymmärtämään käytännön strategiatyön historiallista ulottuvuutta oppimisen näkökulmasta. Faurén ja Rouleau (2011) tutkimuksen mukaan toimijat hyödyntävät omaa aiempaa tietämystään ja kokemustaan keskusteluissaan muiden kanssa, mikä mahdollistaa tiedon yhteisen välittämisen ja jalostumisen. Tämä ohjaa tarkastelemaan reflektioimisen kollektiivista ulottuvuutta. Yksilön oman reflektioimisen lisäksi toimijoiden yhteistä pohdintaa pidetään tutkimuksessa keskeisenä yhteisen tietämyksen jalostumiseksi. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan myös kollektiivista reflektiota oppimisen mahdollistajana (ks. esim. Raelin, 2001). Näistä eri näkökulmista tarkasteltuna reflektioiminen nähdään tässä tutkimuksessa käytännön toiminnassa tapahtuvan oppimisen mahdollistajana.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa käytännön strategiatyöstä julkisissa sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa. Käytännön strategiatyötä lähestytään oppimisen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään, miten käytännön strategiatyö rakentuu jatkumona ja miten oppiminen tukee tässä prosessissa. Tutkimus pyrkii vastaamaan päätutkimuskysymykseen:

***Päätutkimuskysymys:** Miten oppiminen tukee käytännön strategiatyön rakentumista jatkumona?*

Tässä tutkimuksessa käytännön strategiatyön ymmärretään toteutuvan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tilannesidonnaisena toimintana. Tilannesidonnaisuuden nähdään rakentuvan toiminnan historiallisesta ja sosiaalisesta ulottuvuudesta. Tässä

tutkimuksessa historiallisuutta tarkastellaan suhteessa menneeseen ja sen myötä kerrostuneeseen aiempaan kokemukseen toiminnasta. Tässä tutkimuksessa mennyt strategiatyö viittaa aiemmasta strategiatyöstä karttuneisiin kokemuksiin ja niiden tuloksena organisaation toimintaan juurtuneisiin käytäntöihin. Sosiaalinen ulottuvuus puolestaan viittaa sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitykseen toiminnalle. Käytännön strategiatyötä tarkastellaan tämän vuoksi historiallisen ja sosiaalisen ulottuvuuden näkökulmista. Tutkimus pyrkii tätä taustaa vasten vastaamaan ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen:

Alatutkimuskysymys I: Miten mennyt strategiatyö ja sosiaalinen oppiminen mahdollistavat käytännön strategiatyön?

Oppimisteorioissa tuodaan esille myös reflektion merkitys oppimiselle, sillä oppimisen kuvataan tapahtuvan toiminnasta kertyneitä aiempia kokemuksia reflektoidulla. Tämän vuoksi käytännön toiminnassa tapahtuvaa oppimista tarkasteltaessa on huomioitava myös reflektoinnin merkitys. Tässä tutkimuksessa käytännön strategiatyötä tarkastellaan reflektoinnin näkökulmasta asettaen toinen alatutkimuskysymys seuraavanlaiseen muotoon:

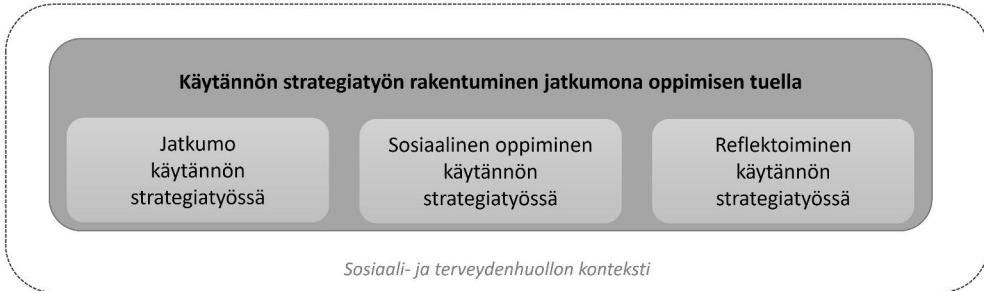
Alatutkimuskysymys II: Mikä on reflektoinnin merkitys käytännön strategiatyössä?

Tämä synteesi muodostaa kokonaisuuden, jota lähestytään väitöskirjatutkimukseen sisältyvien yksittäisten osatutkimusten tavoitteiden kautta. Synteesin muodostaa kolme erillistä osatutkimusta, jotka lähestyvät käytännön strategiatyötä ja oppimista eri näkökulmista. Jokaisella yksittäisellä osatutkimuksella on omat tavoitteensa, jotka muodostuvat seuraavasti:

1. Tavoitteena on tarkastella, miten mennyt tukee oppimista käytännön strategiatyössä (osatutkimus I).
2. Tavoitteena on tarkastella, miten sosiaalisen oppimisen avulla voidaan tarkastella käytännön strategiatyöhön osallistumalla syventyvää ymmärrystä ja strategiatoimijaksi tuloa (osatutkimus II).
3. Tavoitteena on tarkastella, miten kollektiivinen reflektio käytännön strategiatyössä tukee organisaation oppimista (osatutkimus III).

Synteesissä vastataan edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin osatutkimusten tuloksien pohjalta. Osatutkimukset I–III vastaavat päätutkimuskysymykseen, osatutkimukset I ja II ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen ja osatutkimukset I ja III toiseen alatutkimuskysymykseen. Alaluvussa 6.1 on tarkemmin kuvattu osatutkimusten tulokset suhteessa tutkimuskysymyksiin. Synteesi sitoo yhteen yksittäiset

osatutkimukset ja tarkastelee yksittäistä osatutkimusta laajemmin käytännön strategiatyön rakentumista jatkumona oppimisen tuella. Osatutkimusten empiiriset tulokset yhdistyvät aiempaan teoriaan muodostaen kolme keskeistä teemaa suhteessa tutkimuksen kohteeseen ja osana tutkimuskontekstia. Tutkimuksen teemat ovat jatkumo käytännön strategiatyössä, sosiaalinen oppiminen käytännön strategiatyössä ja reflektointi käytännön strategiatyössä (**Kuvio 1**). Tutkittavan ilmiön näkökulmasta nämä kolme teemaa ovat keskeisiä tarkasteltaessa käytännön strategiatyön rakentumista jatkumona oppimisen tuella. Tutkimuksen ensimmäinen teema, jatkumo käytännön strategiatyössä, sisältää käytännön strategiatyön historiallisen ulottuvuuden ja huomioi menneen merkityksen käytännön strategiatyössä. Tutkimuksen toinen teema, sosiaalinen oppiminen käytännön strategiatyössä, auttaa ymmärtämään oppimista SAPin kontekstissa, jossa strategiatyö nähdään ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvana sosiaalisena käytäntönä. Tutkimuksen kolmas teema, reflektointi käytännön strategiatyössä, on puolestaan keskeinen tarkasteltaessa käytännön toiminnassa oppimista. Reflektointia pidetään oppimisen mahdollistajana, sillä aiempien kokemusten reflektointi mahdollistaa käytännön strategiatyössä oppimisen. Nämä kolme teemaa ja tutkimus sijoittuvat sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstiin, joka moniarvoisena toimintaympäristönä on merkityksellinen tutkimuksen tuloksia tulkittaessa.



Kuvio 1. Tutkimuksen lähtökohdat: keskeiset teemat ja konteksti.

Tutkimuksen ensimmäisen teeman muodostaa jatkumo käytännön strategiatyössä (osatutkimukset I, II ja III). SAP-tutkimuksissa käytännön strategiatyö on nähty jatkumona (Chia & Holt, 2006), jossa pysyvyys, havahtuminen ja muutos vuorottelevat (Pietilä, 2015). Tietoisien strategisen suunnittelun lisäksi merkittävä osa strategiatyöstä tapahtuu tilanteessa ilmenevänä sopeutumisenä. Tätä sopeutumista ohjaa strategiatoimijoiden sisäistetty tapa toimia, jonka myötä yksittäisistä toiminnoista syntyy käytännön strategiatyössä jatkumo. (Chia & Holt, 2006.) Lisäksi aiempi kirjallisuus kuvaa strategiatyön historiallisesti kerrostuneena: esimerkiksi strategiakäytännöt rakentuvat aiempien strategiakäytäntöjen pohjalta (Vaara & Lamberg, 2016).

Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa menneellä nähdään olevan merkitys nykyhetken käytännön strategiatyössä. Merkityksellistä on tarkastella, miten mennyt strategiatyö on läsnä käytännön strategiatyössä rakentaen sitä jatkumona.

Tutkimuksen toisen teeman muodostaa sosiaalinen oppiminen käytännön strategiatyössä (osatutkimukset I, II ja III). SAP korostaa käytännön strategiatyötä sosiaalisena käytäntönä (Rouleau & Cloutier, 2022). Tämän vuoksi tarkasteltaessa käytännön strategiatyötä SAPin lähtökohdista, tutkimuksessa ei voida jättää huomiotta sosiaalista ulottuvuutta. Sosiaalisen oppimisen näkökulmasta toimintaan osallistuminen on merkityksellistä oppimisen ja strategiatoimijaksi tuleminen kannalta (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998). Strategiatoimijuus viittaa tässä kykyyn toimia osana käytännön strategiatyötä tekevää yhteisöä, ja kyvykkyys toimia määrittäyty yhteisön arvostaman osaamisen pohjalta (Wenger, 1998, 2000). Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää osallistumalla syvenevää ymmärrystä, osallistumista käytännön strategiatyöhön ja sosiaalisen ulottuvuuden merkitystä käytännön strategiatyön jatkumossa. Käytännön strategiatyön ymmärtämiseksi SAPin mukaisena jatkuvasti uudelleen rakentuvana sosiaalisena käytäntönä on tarkasteltava sosiaalisiin vuorovaikutussuhteisiin ja organisaation rakenteisiin varastoitunutta toimintaa ohjaavaa kollektiivista tietämystä (Rouleau & Cloutier, 2022).

Tutkimuksen kolmannen teeman muodostaa reflektointi käytännön strategiatyössä (osatutkimukset I ja III). Käytännön strategiatoimijat on kuvattu reflektiivisinä toimijoina (Fauré & Rouleau, 2011; Jarratt & Stiles, 2010; Jarzabkowski, 2005), ja reflektoinnin merkitys opittaessa käytännön toiminnasta syntyvästä kokemuksesta on laajasti tunnistettu oppimiskirjallisuudessa (D. A. Kolb, 1984; Mezirow, 1991; Schön, 1983, 1987). Reflektoidessaan toimijat hyödyntävät menneitä ja aiempaa kokemustaan (D. A. Kolb, 1984; Mezirow, 1991), minkä vuoksi tässä tutkimuksessa tutkittaessa käytännön strategiatyön rakentumista jatkumona on keskeistä tarkastella reflektoinnin ja sen avulla tapahtuvan oppimisen merkitystä käytännön strategiatyön jatkumossa.

Tutkimuksen empiirisenä kontekstina toimivat sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiot (osatutkimukset I ja III). Sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiot ovat moniarvoisia toimintaympäristöjä (Cifalinò ym., 2022; Cuccurullo & Lega, 2013; Denis ym., 2007). Käytännön strategiatyö on tässä toimintaympäristössä haasteellista, sillä strategiatoimijoiden on kyettävä sovittamaan yhteen erilaisia, mahdollisesti keskenään kilpailevia arvoja ja tavoitteita (Denis ym., 2007; Jarzabkowski & Fenton, 2006). Tämä voi johtaa päätöksenteon vaikeuksiin (Denis ym., 2011), monitulkintaisiin strategioihin (Denis ym., 1991) ja vaihteleviin tapoihin kuluttaa strategiaa (Abdallah & Langley, 2014). Vaikka tutkimuksessa ei tarkastella varsinaisesti sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioiden johtamista tai organisoitumista, tutkimuksen sijoittuminen sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstiin on teoreettisesti keskeistä tarkasteltaessa ja tulkittaessa tutkimuksen tuloksia.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kahdesta osasta: ensimmäinen osa muodostuu synteesisistä, joka tarkastelee käytännön strategiatyön rakentumista jatkumona oppimisen tuella. Toinen osa koostuu kolmesta itsenäisestä osatutkimuksesta, jotka on julkaistu alkuperäisartikkeleina. Osatutkimukset tarkastelevat tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmista.

Synteesian osan muodostaa tämän johdannon lisäksi viisi muuta päälukua. Synteesin toinen pääluku muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, joka koostuu SAPin ja käytännön toiminnassa oppimisen kirjallisuudesta. Luku asemoi tutkimuksen suhteessa aiempaan SAP-tutkimukseen. Synteesin kolmas luku kuvaa tutkimuksen taustaolettamukset ja tutkimuksessa tehdyt menetelmälliset valinnat perusteluineen. Synteesin neljäs luku johdattelee lukijan erillisten osatutkimuksien merkittävimpiin tuloksiin tutkimusaiheen kokonaisuuden kannalta. Viides pääluku pohtii osatutkimusten keskeisiä tuloksia tutkimuksen kolmen pääteeman ja teorian pohjalta. Synteesin viimeinen luku vetää yhteen tutkimuksen tulokset kokonaisuutena, kuvaa tutkimuksen teoreettisen ja käytännöllisen kontribuution sekä avaa näkökulmia jatkotutkimukseen.

Tutkimuksen toinen osa käsittää kolme erillistä osatutkimusta, joiden tulokset on raportoitu tutkimusartikkeleina. Teoreettisilta lähtökohdiltaan kaikki osatutkimukset tarkastelevat käytännön strategiatyötä SAPin kontekstissa eri oppimisnäkökulmista. Jokainen osatutkimus muodostaa itsenäisen kokonaisuutensa ja nojaa teoreettisesti eri oppimisteorioihin. Artikkeleita yhteen sitovana elementtinä on käytännön strategiatyö tilannesidonnaisena sosiaalisena käytäntönä. Kaksi osatutkimuksista (osatutkimus I ja III) ovat empiirisiä tutkimuksia, kun taas yksi (osatutkimus II) on luonteeltaan käsitteellinen. Tämän tutkimuksen toinen osa sisältää tutkimusartikkelit alkuperäisessä muodossaan.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Strategiatyötä tutkimaan sosiaalisena käytäntönä

SAP-tutkimukset ovat parin viime vuosikymmenen aikana erottautuneet omaksi suuntaukseksi strategisen johtamisen tutkimuskentässä (Jarzabkowski ym., 2022; Kohtamäki ym., 2022). SAP-tutkimuksen juuret ovat strategiaprosessitutkimuksessa, josta SAP erottautuu porautumalla strategiaprosessien sisään strategiatyön mikrotasolle (Prashantham & Healey, 2022) tarkastelemaan strategiatoimijoiden käytännön toimintaa (Rouleau & Cloutier, 2022) ja tavoittelemaan ymmärrystä strategiatyön syvimmästä olemuksesta (Prashantham & Healey, 2022). Käytännön toimintaan kiinnittyminen antaa SAP-tutkimuksille eräänlaisen kattokäsitteen, jonka alle mahtuu erilaisia lähestymistapoja käytännön strategiatyön tutkimiseen (Jarzabkowski ym., 2022; Rouleau & Cloutier, 2022). SAPin mielenkiinnon kohteena on tarkastella käytännön strategiatyön ilmenemistä kaikessa moninaisuudessaan (Jarzabkowski ym., 2022), erilaisissa konteksteissa (Golsorkhi ym., 2015) ja eri toimijoiden (Golsorkhi ym., 2015; Vaara & Whittington, 2012) näkökulmasta.

SAP ei edusta yhtenäistä strategisen johtamisen teoriaa vaan kokoaa yhteen laajan kokoelman erilaista tutkimusta, joka lähestyy käytännön strategiatyötä useista teoreettisista näkökulmista. Kohtamäki ym. (2022) ovat katsauksessaan jakaneet SAP-tutkimuksen viiteen klusteriin, jotka nojaavat erilaisiin teoreettisiin lähtökohtiin. Nämä SAPIin sisältyvät tutkimusklusterit ovat toiminnan, diskursiivisen, institutionaalisen, sosiomateriaalisuuden sekä sensemaking-näkökulman tutkimussuunnaukset. Lisäksi kuudentena kokonaisuutena voidaan heidän mukaansa erottaa lähteiltään vahvasti perinteisiin strategiaprosessitutkimuksiin nojaava SAP-tutkimus.

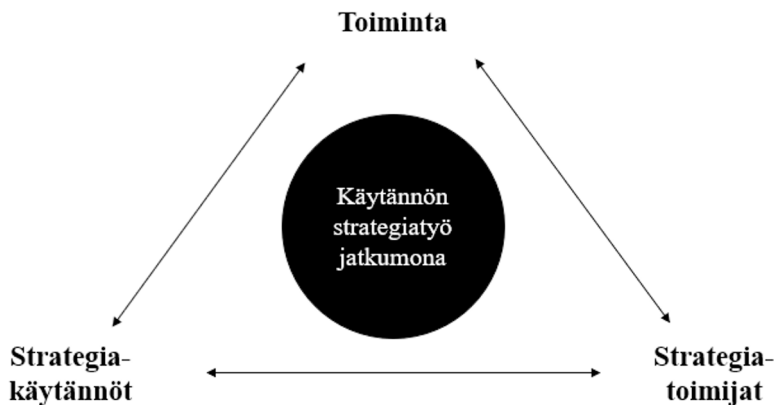
SAPin juuret juontavat vuosituhannen vaihteeseen, jolloin julkaistiin strategiatyön käytännön toimintaa tarkastelevia artikkeleita (Jarzabkowski, 2004; Regné, 2003; Samra-Fredericks, 2003; Whittington, 1996, 2003). Näiden jälkeen SAP-tutkimusten määrä on vähitellen kasvanut ja tutkimuksen mielenkiinnon kohteet laajentuneet. SAPin kehityksen on kuvattu tapahtuneen kolmessa eri vaiheessa, joista jokainen on vahvistanut tutkimussuuntausta. Ensimmäisessä vaiheessa (2001–2007/2008) SAPIin kiinnittyneet tutkimukset pyrkivät etsimään omaa tutkimusfokustaan ja erottautumaan perinteisestä strategisen johtamisen tutkimuksesta

omaksumalla poikkeavia teoreettisia ja metodologisia lähtökohtia. Tällöin määrittyivät myös SAPin keskeiset käsitteet 3 P:tä: toiminta (*praxis*), strategiatoimijat (*practitioners*) ja strategiakäytännöt (*practices*). Toisessa kehitysvaiheessa (2008–2015/2016) SAP alkoi saada jalansijaa ja muodosti oman tutkimusfokuksensa strategisen johtamisen kentässä. Samalla agenda myös tarkentui, kun katsausartikkeleissa analysoitiin aiempia tutkimuksia ja luodattiin suuntaviivoja tuleville SAP-tutkimuksille. Viimeistään tässä vaiheessa voidaan katsoa SAPin vakiintuneen omaksi tutkimusalueekseen. Kolmannessa kehitysvaiheessa (2015/2016–2020/2021) tutkimuksen fokus vahvistui ja SAP-näkökulman hyödyntäminen tutkimuksessa vakiintui. Vakiintumisen ansiosta tarve perustella SAPin käsitteiden käyttöä tai tutkimussuuntaukseen kiinnittymistä on vähentynyt. (Jarzabkowski ym., 2022.) Tämän jälkeenkin SAP-tutkimusten määrä on kasvanut, ja tuoreita SAPIin kiinnittyviä tutkimuksia julkaistaan säännöllisesti. Tutkimussuuntaus on osoittautunut hyödylliseksi lähestymistavaksi tarkastella käytännön strategiatyötä. Tutkimuskentän vakiinnuttua voidaan vähitellen nähdä myös merkkejä siitä, että SAP pyrkii rakentamaan siltoja perinteisiin strategisen johtamisen tutkimussuuntauksiin (Jarzabkowski ym., 2022), ja esimerkiksi yhtenä tulevana tutkimuskohteena on esitetty SAPin ja prosessitutkimusten yhdistämistä (Burgelman ym., 2018; Kohtamäki ym., 2022).

SAPIa on kritisoitu sen käsitteiden epäselvyydestä (Carter ym., 2008; MacKay ym., 2021) ja laajuudesta. Käsitteiden laajuuden vuoksi periaatteessa organisaation kaikki toiminta voidaan haluttaessa sijoittaa SAPin strategia käytäntönä -käsitteen alle (Alvesson & Blom, 2022). SAPIa on myös kritisoitu siitä, ettei se määrittele selkeästi, mitä käytännöllä tarkoitetaan (Carter ym., 2008). Osa tutkimuksista lähestyy käytäntöä tutkittavana ilmiönä, jolloin mielenkiinto kohdistuu toimijoiden tekoihin ja käytäntöihin tehdä strategiatyötä. Osa taas lähestyy käytäntöä teoreettisesta näkökulmasta korostaen käytännön rakentumista arkipäivän toiminnan jatkumona, jossa strategiatoimijat, toiminta ja strategiakäytännöt muokkaavat toisiaan. Kolmas lähestymistapa käytäntöön on filosofinen ja ymmärtää todellisuuden koostuvan käytännöistä, jolloin myös sosiaalinen todellisuus rakentuu niistä käsin. (Orlikowski, 2015.) Vaikka käsitteistä on käyty aktiivista keskustelua, on SAP -tutkimus silti vielä tilanteessa, jossa käytännön (*practice*) käsite on jossain määrin epäselvä (Rouleau & Cloutier, 2022). SAP-tutkimuksessa käsite ymmärretään esimerkiksi diskurssina, johtajien toimintana, kokoelmana erilaisia käytäntöjä, organisaation resurssina tai tietämyksenä (Rouleau, 2013). Nämä erilaiset taustaoletukset ovat osaltaan ohjanneet myös tutkimuksen kohdentumista SAPin sisällä.

Tehdyt kirjallisuuskatsaukset (Golsorkhi ym., 2015; Jarzabkowski ym., 2022; Kohtamäki ym., 2022; Vaara & Whittington, 2012) osoittavat, että SAPin kolmea vakiintunutta käsitettä – strategiatoimijoita, strategiakäytäntöjä ja toimintaa – on lähestytty aiemmissä tutkimuksissa useiden teemojen kautta. Käytännön strategiatyö

tapahtuu näiden kolmen keskeisen käsitteen leikkauskohdassa (Jarzabkowski ym., 2007) muodostaen jatkumon ja sisäistetyn toimintatavan (Chia & Holt, 2006) (Kuvio 2). Tarkasteltaessa yhtä käytännön strategiatyön ulottuvuutta sivutaan myös toista. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi toimintaa tarkastelevat SAP-tutkimukset samalla sivuavat joko strategiakäytäntöjä tai strategiatoimijoita. Näin ollen tutkimuksien yksiselitteinen luokittelu on haasteellista, ja tutkimuksissa voidaan tunnistaa useita näkökulmia käytännön strategiatyöhön. SAPin kolmen keskeisen käsitteen ympärille muodostunutta aiempaa tutkimusta käsitellään myöhemmissä luvuissa 2.1.1–2.1.4.



Kuvio 2. SAP-tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Yhteenvedon voidaan todeta, että SAP on vakiintunut näkökulmaksi tarkastella tutkimuksissa käytännön strategiatyötä. SAP mahdollistaa käytännönläheisen tavan tutkia arkipäivän strategiatyötä sosiaalisena käytäntönä. SAP on kuitenkin enemmänkin lähestymistapa kuin yksittäisen selkeä teoria strategiatyön tarkasteluun (Kohtamäki ym., 2022). Erilaisten teoreettisten lähtökohtien ja teemojen vuoksi SAP-tutkimukset muodostavat hajanaisen kokonaisuuden, joten keskustelua SAPin kyvystä tuottaa kumulatiivista tutkimustietoa on käyty (Langley, 2015; Rouleau, 2013). Tutkimuskentän moninaisuus heijastuu hiljattain julkaistuissa artikkeleissa, joskin samalla toiveita uusista avauksista ja teemoista on myös esitetty (Jarzabkowski ym., 2021, 2022; Kohtamäki ym., 2022; Prashantham & Healey, 2022). Tutkimuksen monimuotoisuus on rikkaus, sillä etsimällä eri tutkimussuuntauksista synergiaetuja tai yhdistelemällä niitä toisiinsa (Kohtamäki ym., 2022) ja muihin tutkimussuuntauksiin (Jarzabkowski ym., 2022) voidaan avata uusia näkökulmia käytännön strategiatyöhön.

2.1.1 Käytännön strategiatyöhön osallistuminen – Kuka strategiatyötä tekee?

SAP korostaa toimijoiden roolia strategiatyössä ja toiminnan tarkastelua heidän näkökulmastaan (Jarzabkowski ym., 2016; Jarzabkowski & Spee, 2009; Whittington, 2006). Vaikka strateginen suunnittelu on perinteisesti nähty johdon tehtävänä ja ylhäältä alas suuntautuvana prosessina organisaatioissa, on viime aikoina strategiatyötä alettu avata laajemmille ryhmille sekä organisaation sisä- että ulkopuolella (Hautz, 2017; Hautz ym., 2017; Luedicke ym., 2017; Whittington ym., 2011). SAPin mukaan ylimmän johdon lisäksi potentiaalisia strategiatoimijoita ovat myös muut toimijat, joita organisaation strategiatyö koskettaa (Jarzabkowski, 2005; Mantere, 2005; Vaara & Whittington, 2012; Wadström, 2022) (**Taulukko 1**). Aiemmat SAP-tutkimukset ovat tarkastelleet strategiatyötä muun muassa ylimmän johdon (Jarzabkowski, 2005), keskijohdon (Letierce ym., 2023; Rouleau, 2005; Rouleau & Balogun, 2011; van Niekerk & Jansen van Rensburg, 2022) ja ammatillisten toimijoiden (Balogun, Best & Lê, 2015; Pettit & Crossan, 2020) näkökulmasta. Osa SAP-tutkimuksista on tarkastellut strategiatyötä yli organisaatiotasojen ja kohdistanut huomionsa toimijoihin organisaation eri tasoilla (Einola & Kohtamäki, 2016; Laine ym., 2017; Pizzo ym., 2022). Potentiaalisia strategiatoimijoita ovatkin yksittäisten yksilöiden lisäksi erilaiset organisaation sisä- ja ulkopuoliset kollektiivit ja ryhmät (Jarzabkowski & Spee, 2009).

Strategiatoimijat nähdään aktiivisina ja tietoisina (Jarzabkowski, 2005). Strategiatoimijoiden osaaminen ja kyvykkyys toimia käytännössä ohjaa toimintaa (Whittington, 2006). Strategiatoimijan tietämys ja taidot vaikuttavat esimerkiksi siihen, miten hän soveltaa ja hyödyntää erilaisia strategiakäytäntöjä toiminnassaan (Jarzabkowski, 2004). Aiemmat tutkimukset (Dameron & Torset, 2014; Laine & Vaara, 2007; Pietilä, 2015) ovat osoittaneet, että strategiatyössä vallitsevat diskurssit asettavat toimijat tiettyyn positioon käytännön strategiatyössä vaikuttamalla heidän toimijuuteensa ja osallistumiseensa. Strategiatoimijat pyrkivät tarvittaessa venyttämään toimijuutensa rajoja sekä löytämään keinoja vaikuttaa käytännön strategiatyöhön, jos he kokevat oman positionsa olevan rajoitettu (Laine & Vaara, 2007; Splitter ym., 2023). Toimijuus kuvastaakin aktiivista reflektiivistä toimintaa, jossa toimija tiedostaa toimijuutensa rajat mutta pyrkii muuntamaan niitä tarpeen mukaan toiminnallaan (Mantere, 2008).

Taulukko 1. Näkökulmia organisaation sisäiseen strategiatoimijuuteen SAP-tutkimuksissa.

Strategiatoimija	Näkökulmia strategia-toimijuuteen	Rooli suhteessa osallistumiseen	Kirjallisuutta
Ylin johto	Ylin johto on aktiivinen strategiatoimija, jolla on vastuu strategiatyöstä ja itseoikeutettu, aseman perusteella syntyvä omistajuus strategiatyöhön.	Strategiatyössä ylimmän johdon rooli on toimia strategisena visionäärinä ja johtajana, opettajana ja päätöksentekijänä. Mielenkiinnon kohteena on strategiatyö ylimmän johdon toiminnassa, miten ylin johto rakentaa identiteettiään strategiatoimijana ja toteuttaa strategiatyötä.	Laine ym., 2016; Mantere & Vaara, 2008; Mantere & Whittington, 2021; Pietilä, 2015
Keskijohto	Keskijohto toimii organisaation strategian jalokauttajana, tulkitsejana ja merkityksen luojana strategiatyössä.	Keskijohto pyrkii strategina vaikuttamaan muihin luomalla merkityksiä. Keskijohto yhteensovittaa ylhäältä alas ja alhaalta ylös tapahtuvaa strategiatyötä edistäen sekä organisaation että oman vastuualueensa intressejä ja strategiatyötä.	Begkos ym., 2020; Letierce ym., 2023; Mantere, 2008; Rouleau, 2005; Rouleau & Balogun, 2011; Splitter ym., 2023
Organisaation kaikki toimijat	Kuka tahansa organisaatiossa voi olla strategiatoimija pyrkiessään vaikuttamaan organisaation toimintaan ja suuntaan tai toimiessaan niitä merkittävästi muovavalla tavalla. Jokaisella on oikeus ja velvollisuus osallistua strategiatyöhön.	Strategiatyö on jaettua, kollektiivista ja jokaisella on siinä rooli. Strategia luo yhteisen merkityksen organisaatiolle. Keskeistä on tasapainottelu osallistumisen ja osallistamisen välillä. Rooli strategiatyössä voi pelkistyä strategian toteuttajan ja osallistettavan rooliin ilman todellisia vaikutusmahdollisuuksia strategiatyöhön.	Balogun, Best & Lê, 2015; Einola & Kohtamäki, 2016; Laine ym., 2017; Mantere, 2005; Mantere & Vaara, 2008; Pietilä, 2015; Wadström, 2022

Kuten todettua, perinteisesti strategiatyö mielletään ylimmän johdon työksi (Mantere & Vaara, 2008; Pietilä, 2015). Tämä sosiohistoriallinen diskurssi luo pohjan ylimmän johdon strategiatoimijuudelle. Ylimmän johdon oletetaan toimivan strategisena johtajana ja analyttisenä strategina, joka kykenee rationaaliseen faktatietoon nojaavaan päätöksentekoon, strategisen suunnan näyttämiseen muille ja tehokkaaseen strategisen muutoksen läpiviemiseen (Laine ym., 2016). Ylimpään johon kuuluvan toimijan oma identiteetti strategiatoimijana muotoutuu dynaamisesti yhteiskunnallisen strategiadiskurssin ja toimijan kokeman turvallisuuden tunteen

välisessä ristipaineessa. Strategiatoimijan identiteetti rakentuu sosiaalisena ja psykologisena prosessina, ja strategiadiskurssit toimivat normatiivisena ideaalitulana ja itsearvioinnin mittapuuna, jota vasten omaa strategiatoimijuutta peilataan. Pyrkimyksenä on korjata omaa toimijuutta kohti normatiivista ideaalia. Toisaalta strategiatoimijan identiteettityössä strategiadiskurssit toimivat ammatillisen kehittymisen tukena ja ohjaavat tehtävälähtöisesti laajentamaan omaa ammatillista identiteettiä strategina tai uraa johtajana. Strategiadiskurssit voivat myös edustaa sisäistettyä merkitystä, jolloin strategiatoimijan identiteetti syntyy itseään toteuttamalla. (Mantere & Whittington, 2021.) Ylimmän johdon strategiatoimijuudelle on keskeistä näyttää oma kykeneväisyytensä muiden silmissä. Identiteetti strategisena johtajana, joka yksin kykenee tietämään oikean suunnan ja kommunikoidaan sen muille, voi estää ylintä johtoa huomaamasta organisaatiossa käytävää strategiakeskustelua ja strategista tehtäviä erilaisia tulkintoja (Laine ym., 2016), toisin sanoen strategian rakentumista sosiaalisena käytäntönä.

Keskijohdon rooliksi strategiatyössä mielletään ylimmän johdon määrittelemän strategian toteuttaminen ja jalkauttaminen sekä strategian sopeuttaminen paikalliseen toimintaympäristöön (Letierce ym., 2023; Mantere, 2008). Paikallinen adaptaatio on tarpeen, mikäli ylimmän johdon strategia ei sellaisenaan palvele paikallisia olosuhteita (Letierce ym., 2023). Lisäksi keskijohto tukee alhaalta ylös ohjautuvaa strategiatyötä yhdistelemällä tietoa ja tuomalla paikallisesta toiminnasta syntyviä uusia näkökulmia käytännön strategiatyöhön (Mantere, 2008). Käytännön strategiatyö saa kehkeytyvän luonteen, mikäli paikallinen adaptaatio havaitaan toimivaksi ja se juurtuu myös ylimmän johdon toimintaan. Adaptiivisuus mahdollistaa keskijohdolle aktiivisen strategisesta toimijuuden. (Letierce ym., 2023.) Käytännön strategiatyön yhteensovittajana toimiminen voi aiheuttaa keskijohdolle ristiriitaitilanteita, mikäli organisaation ja oman toimintayksikön tavoitteet ovat ristiriitaisia (Begkos ym., 2020). Keskijohto hyödyntääkin omaa ammatillista ja sosiaalista tietämystään luodessaan merkitystä itselleen ja muille (Rouleau, 2005).

Ylimmän johdon ja keskijohdon lisäksi strategiatoimijoita voivat olla myös muut organisaation toimijat, jotka pyrkivät toiminnallaan vaikuttamaan organisaation strategiaan (Mantere, 2005; Vaara & Whittington, 2012) tai osallistuvat sen toteuttamiseen (Balogun, Best & Lê, 2015). Kuka tahansa organisaatiossa voi omaksua strategiatoimijan roolin omalla vastualueellaan, sillä havaitut ja toteutetut kehittämistarpeet voivat osoittautua strategisiksi teoiksi muovatessaan organisaation toimintaa merkittävällä tavalla (Pietilä, 2015). Johtoon kuulumattomien toimijuudessa korostuu käytännön strategiatyön ja ammatillisen identiteetin yhteensopivuus. Mikäli toimijan oma ammatillinen identiteetti tai toiminnan operatiivinen arki eivät saa vahvistusta johdon strategiasta, erkaantuu toimija strategiatyöstä ja kiinnittyy vahvemmin omaan ammatilliseen identiteettiinsä. (Laine & Vaara, 2007; Pietilä, 2015.) Strategista uusiutumista fasiltoi ammatillista identiteettiä tukeva strategia, joten

ammattillisten toimijoiden identiteetti ja toiminta vaikuttavat organisaation strategia-työhön ja strategiseen uusiutumiseen (Pettit & Crossan, 2020).

Käytännön strategia-työhön osallistuessaan toimijat voivat omaksua vaihtelevia rooleja aina aktiivisesta vaikuttajasta hiljaiseen taustalla seuraajaan sen mukaan, mikä sopii toimijan persoonallisuuteen ja identiteettiin. Aktiivinen vaikuttaminen edellyttää toimijalta opittua tietämystä rutiineista sekä itseluottamusta tuoda omia ajatuksiaan ja ehdotuksiaan julkisesti esille. (Sund & Le Loarne Lemaire, 2022.) Omien ajatusten esille tuomista voi estää pelko siitä, miten ajatuksiin suhtaudutaan (Pregmark & Berggren, 2021), vähäinen kiinnostus osallistumiseen tai legitimitetin ja itseluottamuksen puute (Sund & Le Loarne Lemaire, 2022). Luottamuksellinen ilmapiiri onkin keskeistä eri toimijoiden osallistumiseksi käytännön strategia-työhön (Pregmark & Berggren, 2021).

Osallistavalla strategia-työllä tavoitellaan organisaation yhteisesti laatimaa strategiaa (Laine ym., 2017). Käytännön strategia-työn avoimuutta voidaan tarkastella suhteessa organisaation ulkopuolisiin ja sisäisiin toimijoihin. Avoin strategia-työ korostaa tiedon ja erilaisten näkemysten hyödyntämistä. (Whittington ym., 2011.) Laajan osallistumisen ajatellaan parantavan tiedon yhteistä tuottamista (Laine ym., 2017), lisäävän yhteistä ymmärrystä organisaation strategiasta (Einola & Kohtamäki, 2016; Kohtamäki ym., 2012; Whittington ym., 2011) ja tukevan henkilöstön sitoutumista strategian toteuttamiseen (Kohtamäki ym., 2012; Whittington ym., 2011). Julkisen sektorin organisaatioissa strategiaprosessiin liittyy ulkoinen poliittinen ohjaus, minkä lisäksi strategian on saatava poliittisten päättäjien hyväksyntä ja tuki (Brorström, 2020; Denis ym., 1991; Pietilä, 2015). Julkisissa organisaatioissa strategiaprosessi voi olla itse strategiaa tärkeämpi, sillä sen aikana kootaan toimijat yhteisen asian ympärille (Kornberger & Clegg, 2011) rakentamaan yhteistä ymmärrystä (Brorström, 2020). Laajan osallistumisen avulla strategia saa legitimitetin, kun sen tulkitaan edustavan yhteisön poliittista tahtotilaa ristiriitaisista näkemyksistä huolimatta (Kornberger & Clegg, 2011). Poliittinen päätöksenteko voi kuitenkin tuoda haasteen strategia-työhön. Poliittinen päätöksenteko on hierarkkista, ja se tapahtuu kaukana käytännön työstä, jolloin päätösten konkreettisia vaikutuksia käytännön toimintaan ei välttämättä kyetä arvioimaan. Silti poliittista tahtoa on organisaatioissa pyrittävä toteuttamaan. (Pietilä, 2015.)

Käytännön strategia-työn avaamiseen laajalle osallistujajoukolla on tunnistettu liittyvän jännitteitä, jotka liittyvät muun muassa prosessiin, sitoutumiseen sekä voimaantumiseen (Hautz ym., 2017). Strategiaprosessin avaaminen ja tiedon jakaminen laajemmalle joukolla on aikaa vievää ja heikentää johdon kontrollia käytännön strategia-työstä (Hautz ym., 2017), jolloin yllättäviä ja ennakoimattomia asioita saattaa nousta strategia-työn agendalle ohi johdon tahtotilan (Pregmark & Berggren, 2021). Käytännön strategia-työn avaaminen kaikkien tehtäväksi voikin haastaa perinteisesti

strategina toimineiden toimijuutta strategiatyössä (Splitter ym., 2023; Tavella, 2021). Tällöin heidän näkökulmastaan on keskeistä säilyttää aktiivinen toimijuus muiden silmissä (Tavella, 2021). Kokiessaan oman strategiatoimijuutensa olevan uhattuna keskijohto pyrkii laajentamaan omaa rooliaan (Splitter ym., 2023) tai vaikuttamaan käytännön strategiatyöhön taustalla säilyttääkseen oman strategiatoimijuutensa (Laine & Vaara, 2007; Splitter ym., 2023). Tämä puolestaan rajoittaa muiden osallistujien toimijuutta käytännön strategiatyössä. Paradoksaalisesti käytännön strategiatyön avaaminen laajemmalle joukolle organisaatiossa voi itse asiassa rajoittaa toimijuutta. (Splitter ym., 2023.)

Perinteinen strategiadiskurssi voi herättää organisaation toimijoissa vastarintaa. Tämä voi johtaa käytännön strategiatyön ulkopuolelle jättäytymiseen ja osallistumattomuuteen. Toisaalta organisaation toimijat voivat tyytyä oletukseen strategiastyöstä ylimmän johdon työnä eivätkä edes pyri aktiivisesti vaikuttamaan käytännön strategiatyöhön. (Mantere & Vaara, 2008.) Perinteinen näkemys strategiasta ylimmän johdon omistamana tulevaisuuden suunnitelmana, jossa johto strategiana vastaa strategian muotoilusta, voikin johtaa toimijoiden jakaantumiseen aktiivisiin strategiatoimijoihin, strategeihin, ja toiminnan kohteisiin, strategiaselviytyjiin. Strategiaselviytyjinä operatiiviselle henkilöstölle jäävät strategisen suunnitelman toteuttaminen ja selviytyminen arjen toiminnan ristipaineessa. (Pietilä, 2015.) Tällöin strategiatyöhön osallistuminen pelkistyy näennäiseksi osallistamiseksi ilman, että organisaation toimijoilla on tosiasiallista mahdollisuutta vaikuttaa käytännön strategiatyöhön (Laine ym., 2017; Pietilä, 2015).

Tämä muodostaa jännitteen strategiatyöhön sitoutumisen ympärille. Käytännön strategiatyöhön osallistuminen lisää strategian toteuttamiseen sitoutumista (Hautz ym., 2017; Kohtamäki ym., 2012; Whittington ym., 2011), mutta osallistuminen voi myös heikentää sitoutumista, mikäli osallistujien odotukset vaikutusmahdollisuuksistaan eivät täyty (Hautz ym., 2017; Pregmark & Berggren, 2021). Täysipainoinen osallistuminen tarkoittaa, että organisaation toimijoilla on aito mahdollisuus toimia ja vaikuttaa, jolloin myös strategiasta muotoutuu organisaation yhteinen (Einola & Kohtamäki, 2016; Pietilä, 2015). Muodollisten osallistumiskanavien puuttuminen voi estää käytännön strategiatyöhön vaikuttamista, sillä toimijoilla ei ole pääsyä strategiaan liittyvän tiedon äärelle tai mahdollisuutta saada ääntään kuuluville (Mantere, 2005). Pregmarkin ja Berggrenin (2021) tutkimuksen mukaan turhautumista operatiivisessa henkilöstössä aiheuttaa heidän esille tuomiensa ideoiden hyödyntämättömyys, kokemus jo ennalta tehdyistä strategisista päätöksistä sekä epäselvyys siitä, miten esimerkiksi strategiatyöpajojen tulokset näkyvät organisaation strategiassa. Johdon ja muiden toimijoiden odotukset vaikutusmahdollisuuksista voivat myös olla erilaisia. Johto voi kokea osallistamisen itsessään olevan riittävää, kun taas toimijat olettavat heidän ideoidensa näkyvän organisaation strategiassa. Johto voi toisaalta kokea hyödyntäneensä ideoita, mutta mikäli sitä ei riittävässä määrin viestitä muille

toimijoille, jää hyödyntäminen heille näkymättömäksi. Keskijohto voi kuitenkin omalla toiminnallaan myös tukea operatiivisen tason työntekijöiden osallistumista käytännön strategiatyöhön esimerkiksi sovittamalla omaa toimintaansa vastaamaan työntekijöiden tarpeita ja kehittämällä yhteistyön mahdollistavaa yhteishenkeä (Letierce ym., 2023).

Yhteenvetona voidaan todeta, että SAPin kontekstissa strategiatyötä voi käytännössä tehdä kuka tahansa organisaatiossa. Strategiatoimijoita ovat sekä johtotehtävissä toimivat että organisaation muut jäsenet. Tämä oletamus mahdollistaa pääsyn eri toimijoilla olevaan tietämykseen ja sen hyödyntämiseen käytännön strategiatyössä. Samalla laaja osallistuminen asettaa haasteen käytännön strategiatyölle, sillä laaja osallistuminen haastaa perinteisen strategisen johtamisen ajatusmaailman. Perinteisesti strategiatyö ilmentää ylimmän johdon laatimaa salaista suunnitelmaa (Whittington ym., 2011), kun taas osallistava strategiaprosessi avaa strategian laajalle joukolle eri toimijoita. Strategiaprosessin toteuttaminen ylhäältä johdettuna mekaanisena prosessina voi olla jopa strategian toteuttamista estävä tekijä, sillä se heikentää organisaation eri tasojen sitoutumista strategiaan. Mekaaninen strategiaprosessi myös heikentää organisaation eri tasoilla olevan tietämyksen hyödyntämistä, innovaatioiden syntyä ja oppimista käytännön strategiatyössä. (Vänttinen & Pyhältö, 2009.) Vaikka laaja osallistuminen toisaalta voimaannuttaa toimijoita, samalla käytännön strategiatyö kuormittaa entistä laajempaa joukkoa organisaatiossa (Hautz ym., 2017). Siksi käytännön strategiatyöhön osallistumisaktiivisuus vaihtelee organisaation eri tasoilla (Vänttinen & Pyhältö, 2009).

2.1.2 Käytännön strategiatyön sisältö – Mitä ovat strategia-käytännöt?

Strategiakäytännöt ovat jaettuja totunnaisia tapoja, joita strategiatoimijat hyödyntävät strategiatyössään (Jarzabkowski ym., 2007). Strategiakäytännöt sisältävät tavat ja normit (Whittington, 2006, s. 619), materiaaliset ja symboliset työkalut (Jarzabkowski & Spee, 2009), diskursiiviset käytännöt (Vaara & Whittington, 2012) ja sosiaaliset rutiinit strategiatyöhön (Mantere, 2005). Strategiakäytännöt muodostavat siis kognitiivisen, diskursiivisen, fyysisen ja käyttäytymistä tukevan toimintataparepertuaarin, joka mahdollistaa yhteisen strategiatyön (Jarzabkowski ym., 2007). Strategiakäytäntöjä hyödynnetään toiminnan virrassa strategiatoimijoiden toteutuksessa strategiatyötä (Whittington, 2006). Strategiakäytännöt ilmentävät, mitä strategiatyön aikana tehdään (Jarzabkowski ym., 2007, 2016). Strategiakäytännöt voivat olla organisaation sisäisiä tapoja strategiatyöhön mutta myös laajempia yli organisaatorajojen levittäytyviä tapoja tehdä strategiatyötä (Whittington, 2006). Tällöin niiden voidaan nähdä institutionalisoituneen strategiakäytäntöön (Suddaby ym., 2013). Strategiakäytännöt eivät ole toisistaan irrallisia, vaan ne kietoutuvat yhteen,

minkä vuoksi strategiatyön aikana sovelletaan samanaikaisesti useita strategiakäytäntöjä (Jarzabkowski ym., 2016). Strategiakäytännöt voivat vahvistaa toisiaan ja yhdessä sovellettuina auttaa hallitsemaan toimintaympäristöstä nousevaa kompleksisuutta, mikä tukee yhteisen ymmärryksen rakentumista (Cuccurullo & Lega, 2013). Luonteeltaan strategiakäytännöt voivat olla rekursiivisia tai adaptiivisia (Jarzabkowski, 2004; Mantere, 2005). Rekursiiviset käytännöt luovat pysyvyyttä ja ennakoitavuutta sekä formaaleita kanavia strategiatyöhön osallistumiseen. Adaptiiviset käytännöt puolestaan viittaavat yksilön omaan tulkintaan ja strategian merkityksen etsimiseen suhteessa omaan työhön. Adaptiivisia käytäntöjä ovat esimerkiksi erilaiset epämuodolliset keskustelut strategiasta, vaikuttaminen sosiaalisten verkostojen kautta sekä neuvottelut vastuunjaosta. (Mantere, 2005.) Strategiakäytännöt muovautuvat käytännön strategiatyössä strategiatoimijoiden soveltaessa niitä tilannesidonnaisesti oman osaamisensa ja kokemuksensa perusteella (Jarzabkowski, 2004). Strategiakäytännöt ovat siis samaan aikaan sekä rutiininomaisia ja juurtuneita että toiminnassa uudelleen muotoutuvia (Whittington, 2006).

Aiempi SAP-tutkimus (**Taulukko 2**) on kiinnittänyt paljon huomiota strategiakäytäntöihin. Mielenkiinnon kohteena on ollut muun muassa, millä tavoin strategiakäytännöt mahdollistavat ja rajoittavat strategiatoimijoita strategiatyössä (Mantere, 2005; Spee & Jarzabkowski, 2009). SAP-tutkimuksissa ovat saaneet runsaasti huomiota formaalit käytännöt, etenkin strateginen suunnittelu (Grant, 2003; Langley & Lusiani, 2015; Ocasio & Joseph, 2008), sosiomateriaalisuus (Dameron ym., 2015; Einola & Kohtamäki, 2016) ja erilaiset analyttiset strategiatyökalut (Denis ym., 2006; Jarratt & Stiles, 2010; Jarzabkowski & Kaplan, 2015; Wright ym., 2013). Lisäksi oman tutkimusalueensa muodostavat diskursiiviset käytännöt, jotka ovat pyrkineet tarkastelemaan strategiatyöhön liittyvän kielen ja kommunikaation merkitystä (Abdallah & Langley, 2014; Bencherki ym., 2021; Kwon ym., 2014; Samra-Fredericks, 2003; Sillince ym., 2012; Vaara ym., 2010) ja diskursseja käytännön strategiatyöhön osallistumista mahdollistavina ja estävinä tekijöinä (Mantere & Vaara, 2008; Tavella, 2021).

Seuraavassa tarkastellaan tämän tutkimuksen kannalta relevanttia strategiakäytäntöihin liittyvää SAP-tutkimusta, erityisesti strategista suunnittelua ja sosiomateriaalisia käytäntöjä. Vaikka diskursiiviset käytännöt eivät ole tämän tutkimuksen tutkimuskohteena, ne ovat saaneet osakseen paljon huomiota SAPissa ja linkittyvät strategiatyössä tarvittavaan osaamiseen, joten myös niitä tarkastellaan teoreettisessa viitekehyksessä lyhyesti.

Taulukko 2. Strategiikäytäntöjä tarkastelevia SAP-tutkimuksia.

Strategiakäytäntöjä	Määritelmä	Keskeisiä tuloksia	Kirjallisuutta
Strateginen suunnittelu	Sosiaalinen käytäntö ja prosessi, joka kattaa strategian muotoilun, toteuttamisen ja arvioinnin.	Dynaaminen sosiaalinen prosessi, jonka muoto ja merkitys kehittyvät ajan kuluessa. Tuottaa moninaisia lopputulemia organisaation strategisen suunnan määrittämisen ja koordinoimisen lisäksi.	Brorström, 2020; Grant, 2003; Knott & Thnarudee, 2022; Langley & Lusiani, 2015; Ocasio & Joseph, 2008; Wolf & Floyd, 2017
Sosiomateriaaliset käytännöt	Strategiatyössä hyödynnettävät teknologiat, työkalut ja artefaktit saavat merkityksensä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.	Materiaaliset objektit sisältävät tietoa, jonka merkitys syntyy ja rakentuu tilannesidonnaisesti strategiatyössä. Strategiatyökalut toimivat tiedon luomisen ja ajattelun tukena auttaen analysoimaan erilaisia näkökulmia sekä ymmärtämään kokonaisuutta. Käytännössä strategiatoimijat soveltavat strategiatyökaluja oman kokemuksensa ja tilanteen mukaan eri tavoin ja saavuttavat moninaisia lopputulemia strategiatyössä.	Arnaud ym., 2016; Bencherki ym., 2021; Burke & Wolf, 2021; Dameron ym., 2015; Einola & Kohtamäki, 2016; Jarratt & Stiles, 2010; Jarzabkowski ym., 2013; Jarzabkowski & Kaplan, 2015; Lundgren & Blom, 2016; Moisander & Stenfors, 2009; Paroutis ym., 2015; Spee & Jarzabkowski, 2009; Vuorinen ym., 2018; Werle & Seidl, 2015; Wright ym., 2013
Diskursiiviset käytännöt	Kielen ja puheen käyttöön sekä kommunikaatioon liittyvät tavat ja keinot strategiatyössä.	Strategiatyötä on lähestytty mm. retoriikkana, vallan ilmenemisenä, narratiiveina ja keskusteluina. Strategia muodostaa oman kommunikatiivisen genrensä tyypillisine kirjallisine ominaispiirteineen ja kielellisine ilmaisuineen. Diskursiiviset käytännöt ovat moninaisia, ja ne voivat mahdollistaa tai heikentää strategiatyöhön osallistumista.	Abdallah & Langley, 2014; Balogun ym., 2014; Bencherki ym., 2021; Cornut ym., 2012; Kwon ym., 2014; Mantere & Vaara, 2008; Pälli ym., 2009; Samra-Fredericks, 2003; Sillince ym., 2012; Sorsa & Vaara, 2020; Tavella, 2021; Vaara ym., 2010; Wenzel & Koch, 2018

Strateginen suunnittelu pyrkii vaikuttamaan organisaation strategiseen suuntaan. Strateginen suunnittelu on ”*muodollinen prosessi, joka kattaa moninaiset käytännöt aina strategian muotoilusta sen toteuttamiseen ja arviointiin asti*” (Wolf & Floyd, 2017, s. 1758). Samalla strateginen suunnittelu on sosiaalinen käytäntö, sillä suunnittelun muoto ja sisältö vaihtelevat sosiaalisen kontekstin mukaan, ja strategisen suunnittelun toteuttamiseen liittyy moninaisia organisaatiopoliittisia vaikutteita (Langley & Lusiani, 2015). Strateginen suunnittelu sisältääkin yhteistyötä, koordinaointia, viestintää, neuvottelua ja fasilitointia toimijoiden käytännön strategiatyössä (Knott & Thnarudee, 2022). Strateginen suunnittelu strategiikäytäntönä on osittain pysyvä, sillä sen rytmi ja formaalit vaiheet pysyvät ajan kuluessa (Grant, 2003). Samalla se on muuttuva, sillä strateginen suunnittelu kehittyy osana organisaation kokonaishallinnointia, pohjautuu aiempiin käytäntöihin ja peilaa ylimmän johdon johtamistyyliä ja strategista agendaa (Ocasio & Joseph, 2008). Myös strategisen suunnittelun merkitys voi muuttua, ja Grant (2003) osoittaaakin tutkimuksessaan strategisen suunnittelun kehittyneen formaalista muotoiluprosessista vuorovaikutusta ja tiedon jakamista korostavaksi koordinaointiprosessiksi. Strategisen suunnittelun prosessi muuntuu toimijoiden ja organisaation oppiessa neuvotteluista, kyseenalaistamisesta ja ideoiden testaamisesta (Brorström, 2020). Vaikka strategisen suunnittelun perimmäisenä tavoitteena on organisaation strategisen suunnan määrittäminen strategian muodossa (Langley & Lusiani, 2015; Ocasio & Joseph, 2008), voidaan strategiseen suunnitteluun liittää laajasti erilaisia lopputulemia. Strateginen suunnittelu voi muun muassa luoda integraatiota, jaettua ymmärrystä ja strategiaan sitoutumista sekä tukea organisaation uusiutumista ja oppimista (Wolf & Floyd, 2017).

Strategiakäytäntöjen sosiomateriaalisuudella viitataan materiaalisuuden ja sosiaalisen ulottuvuuden yhteen kietoutumiseen (Kohtamäki ym., 2022). Materiaalisuus viittaa erilaisten objektien, työkalujen, teknologioiden, toimijoiden kehon ja tilallisuuden elementteihin strategiatyössä (Dameron ym., 2015). Materiaaliset elementit tukevat ja rakenteistavat sosiaalista vuorovaikutusta. Materiaaliset objektit varastoi- vat sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyneen ymmärryksen ja toimivat lähtökohtana ja suuntana keskustelulle sitomalla keskustelun kontekstiin. (Werle & Seidl, 2015.) Materiaalisuus sisältää tietoa, jonka merkitys syntyy ja rakentuu tilannesidonnaisesti käytännön strategiatyössä (Jarzabkowski ym., 2013) ja materiaalisuus voi auttaa strategisesti merkittävien asioiden tunnistamisessa (Bencherki ym., 2021; Werle & Seidl, 2015). Esimerkiksi strategiadokumentteja on tarkasteltu sosiomateriaalisena käytäntönä. Strategiaan liittyviin dokumentteihin on niiden valmistuttua tiivistetty näkemys toiminnan suunnasta, joten dokumenteilla itsessään on toimintaa ohjaava vaikutus, kun niitä käytetään ja tulkitaan myöhemmin uudelleen. (Lundgren & Blom, 2016.) Strategian materialisointi tekstiksi tukee toiminnan ohjaamista strategiseen suuntaan, mahdollistaa strategian paikallisen tulkitsemisen ja kirkastaa strategian merkitystä käytännön toiminnalle (Arnaud ym., 2016).

Strategiatyökaluilla tarkoitetaan erilaisia viitekehyksiä, menetelmiä ja tekniikoita, joiden avulla käytännön strategiatyötä tehdään (Clark, 1997; Jarzabkowski & Kaplan, 2015; Moisander & Stenfors, 2009; Vaara & Whittington, 2012). SAP-tutkimuksessa onkin kiinnitetty runsaasti huomiota strategiatyökaluihin ja osoitettu niiden moniulotteinen luonne käytännön strategiatyössä. Aiemmassa strategiakirjallisuudessa mainitaan useita eri strategiatyökaluja ja menetelmiä (Gunn & Williams, 2007; Vuorinen ym., 2018). Vaikka strategiatyökalujen mielletään tukevan päätöksentekoa ja rationaalista ongelmanratkaisua, saatetaan niitä päätyä käyttämään aiemmasta tottumuksesta tai niiden ominaisuuksien ja helppokäyttöisyyden vuoksi. Näin strategiatyökalut ohjaavat toimijoiden huomiota tuottaen moninaisia lopputulemia käytännön strategiatyölle. (Jarzabkowski & Kaplan, 2015.) Strategiatyökalut voivat ohjata keskittymään organisaation sisäisten kyvykkyyksien arviointiin (eksploraatio), oman strategisen aseman kartoittamiseen suhteessa toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja kilpailijoihin (eksploraatio) tai näiden yhteensovittamiseen. Työkalujen käyttötarkoitus voi kohdistua strategian muotoiluun, strategian muuntamiseen toiminnallisiksi tavoitteiksi ja käytännön toimiksi tai strategian jatkuvaan arviointiin. (Vuorinen ym., 2018.) Strategiatoimijat voivat myös luoda uusia työkaluja pyrkiessään löytämään ratkaisuja moniulotteisiin ongelmiin (Burke & Wolf, 2021).

SAP on kiinnittänyt runsaasti huomiota myös kielen merkitykseen käytännön strategiatyössä. Kommunikaatio ja diskursiiviset käytännöt muodostavat oman tutkimusalueensa SAP-tutkimuksissa ja tarkastelevat tekstin ja puheen merkitystä käytännön strategiatyölle (Kohtamäki ym., 2022). Balogunin ym. (2014) katsauksen mukaan strategiatyötä diskursiivisena käytäntönä lähestyneet tutkimukset ovat tutkineet esimerkiksi strategian ilmenemistä valtana, narratiiveina tai retorisisena välineenä. Lisäksi SAP-tutkimukset ovat tutkineet keskusteluissa rakentuvia diskursseja. Osa tutkimuksista on keskittynyt erityisesti strategiadokumenttien tarkasteltuun (Abdallah & Langley, 2014; Cornut ym., 2012; Pälli ym., 2009; Vaara ym., 2010), osa on kiinnittänyt enemmän huomiota kommunikaatioon ja keskusteluun retorisisine keinoineen (Bencherki ym., 2021; Samra-Fredericks, 2003; Sillince ym., 2012; Sorsa & Vaara, 2020; Wenzel & Koch, 2018).

SAP-tutkimukset (Cornut ym., 2012; Pälli ym., 2009; Vaara ym., 2010) ovat osoittaneet, että strategia itsessään muodostaa oman kommunikatiivisen genrensä tyypillisine kirjallisine ominaispiirteineen ja kielellisine ilmaisuineen. Tutkimusten mukaan strategiatekstille on diskursiivisesti tyypillistä itsensä oikeuttaminen sekä toiminnan ohjaaminen strategiadokumentin osoittamaan suuntaan eräänlaisena välttämättömyytenä (Pälli ym., 2009; Vaara ym., 2010). Strategiatekstien kielellisiä ominaispiirteitä ovat opettavaisuus ja identiteetin rakentaminen (Pälli ym., 2009), kirjallisuudesta tunnetun strategiaterminologian käyttö (Vaara ym., 2010) ja kollektiivinen ja optimistinen äänensävy (Cornut ym., 2012). Lisäksi strategiadokumentti voi sisältää diskursiivisesti rakentuvaa monitulkintaisuutta, joka mahdollistaa

strategian kuluttamisen organisaatiossa mutta johtaa samalla paradoksaalisesti ristiriitoihin (Abdallah & Langley, 2014).

Kommunikaatiota tarkastelevat SAP-tutkimukset ovat lähestyneet diskursiivisia käytäntöjä mikrotasolla osoittaen, miten strategiatoimijat rakentavat keskustellen yhteisymmärrystä kokouksissa tasa-arvoistavien, täsmentävien, yksinkertaistavien, legitimoivien ja yhteensovittavien diskursiivisten käytäntöjen avulla (Kwon ym., 2014). Wenzel ja Koch (2018) ovat puolestaan osoittaneet, miten kehollisuus kietoutuu yhteen diskursiivisten käytäntöjen kanssa. Diskursiivisia käytäntöjä, kuten lähteisiin viittaamista, suhteuttamista vertailun avulla, erottautumista muista tai mystifioimista, tehostetaan kehollisilla liikkeillä. Näin strategiatoimijat pyrkivät luomaan diskursiivisesti erilaisia merkityksiä organisaation strategialle. Bencherkin ym. (2021) mukaan kommunikaatio kietoutuu yhteen myös materiaalisuuden kanssa, sillä materiaalisuus saa muotonsa kommunikatiivisten käytäntöjen kautta. Kommunikatiivisten käytäntöjen avulla strategiatoimijat esittävät ajatuksensa, jotka voivat materialisoitua strategiaan strategisina toimina, mikäli ne saavat tukea muilta ja ovat organisaation vaikutusmahdollisuuksien piirissä.

Käytännön strategiatyöhön osallistumisen tarkastelu diskursiivisten käytäntöjen näkökulmasta osoittaa, että diskursiiviset käytännöt voivat rajoittaa tai mahdollistaa käytännön strategiatyöhön osallistumista (Mantere & Vaara, 2008; Tavella, 2021). Mikrotasolla diskursiivisten käytäntöjen avulla voidaan perustella toimijoiden käytännön strategiatyöhön osallistumista tai ulkopuolelle jättämistä vastuun antamisella ja ottamisella sekä vastuun jakamisella. Näiden diskurssien avulla mikrotasolla keskusteluissa määritellään, kuka strategiaan liittyviä tehtäviä hoitaa ja minkä takia. (Tavella, 2021.) Strategiatyön konkretisoiminen, näkeminen yhteisenä ponnistuksena sekä sen ymmärtäminen yhteisen merkityksen ja dialogin kautta tukee eri toimijoiden osallistumista käytännön strategiatyöhön. Yksilön reflektio strategian merkityksestä omassa työssään tukee merkityksen tunnetta sekä luo strategiatyöhön osallistumista, jolloin strategiasta muodostuu yhteisesti jaettu. Osallistumista voidaan pitää myös kollektiivisen päätöksenteon edellytyksenä. (Mantere & Vaara, 2008.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että strategiakäytännöt ovat moninaisia. Strategiakäytännöt eivät yksinään määritä käytännön strategiatyön sisältöä. Merkitystä on myös strategiatoimijoilla ja toiminnalla. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, ettei strategiatyökaluja käytetä oppikirjamaisesti, vaan strategiatoimijat muovaavat niitä vastamaan omia tarpeitaan kokemuksensa ja tilannesidonnaisten tekijöiden perusteella (Jarzabkowski & Kaplan, 2015; Spee & Jarzabkowski, 2009). Strategiatyökalut silti ohjaavat strategiatyötä, tiedonkulkua ja sosiaalista vuorovaikutusta organisaation eri tasoilla (Spee & Jarzabkowski, 2009). Näin ne määrittävät osaltaan, millaisia asioita nähdään strategisesti tärkeinä. Strategiatyökalut rakentavat osaltaan sosiaalista vuorovaikutusta (Jarzabkowski & Kaplan, 2015) tukien tiedon luontia organisaatiossa (Moisander & Stenfors, 2009). Samalla ne vaikuttavat siihen, mitä

strategiaan sisällytetään ja miten strategiaprosessi käytännössä toteutetaan (Vuorinen ym., 2018).

2.1.3 Käytännön strategiatyö toimintana – Miten strategiatyötä tehdään?

Whittingtonin (2006) määritelmän mukaan strategia on ihmisten toimintaa organisaatiossa. Strategia ei ole ainoastaan organisaation omistama strategiadokumentti, jota implementoidaan (Whittington, 2006), vaan strategiatyö on tilannesidonnaista ajan kuluessa tapahtuvaa toiminnan virtaa (Jarzabkowski, 2005). Tilannesidonnaisuudella viitataan siihen, että toiminnan merkitys rakentuu aina tilanteessa, joka luo toiminnalle tulkinnallisen viitekehyyksen. Tilannesidonnaisuus koostuu sosiaalisesta ja historiallisesta ulottuvuudesta. Toimintaa määrittävät lisäksi käytettävissä olevat strategiakäytännöt, joita strategiatoimijat hyödyntävät luodessaan merkityksiä toiminnalleen. Toiminnalle on ominaista jatkuva uudelleen rakentuminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Jarzabkowski, 2005.)

SAP-tutkimuksissa toimintaa strategiatyössä on tarkasteltu eri tasoilla. Käsitteellisesti tarkastelussa voidaan erottaa kolme tasoa: mikro-, meso- ja makrotaso. Mikrotason toiminta viittaa yksilön tai ryhmän aktiviteettien ja kokemusten tarkasteluun käytännön strategiatyön aikana. Mikrotasoon keskittyvät tutkimukset ovat kiinnostuneet yksilön tai yksittäisen ryhmän roolista ja toiminnasta käytännön strategiatyössä. Mesotason tutkimus kohdistaa mielenkiinnon organisaatioon tarkastellen, miten yksilön toiminta muokkaa ryhmän ja siten edelleen organisaation yhteistä strategiatyötä. (Jarzabkowski & Spee, 2009.) Makrotaso puolestaan kohdistaa mielenkiinnon strategiatyön yhteiskunnalliseen ulottuvuuteen tarkastelemalla yksilön ja instituutioiden tai toimialojen välistä suhdetta (Jarzabkowski & Spee, 2009) sekä strategiatyön historiallista rakentumista ja strategiakäytäntöjen levittäytymistä yli toimialarajojen (Vaara & Whittington, 2012).

Strategiatyöhön liittyvää toimintaa on tarkasteltu aiemmissa SAP-tutkimuksissa (**Taulukko 3**) muun muassa strategiatyön episodeissa (Jarzabkowski & Balogun, 2009; Knott & Thnarudee, 2022; Nathues ym., 2023; Spee & Jarzabkowski, 2011) ja strategisesta muutoksen kontekstissa (Thakathi ym., 2019; Whittle ym., 2021). Lisäksi SAP-tutkimukset ovat tarkastelleet kognitiivisesta näkökulmasta yhteisen ymmärryksen rakentamista ja merkityksen luomista (*sensemaking, sensegiving*) käytännön strategiatyössä (Pizzo ym., 2022; Rouleau, 2005; Rouleau & Balogun, 2011) erityisesti tutkiessaan, miten johtoasemassa olevat luovat merkityksiä strategisessa muutostilanteessa (Balogun, Bartunek & Do, 2015; Balogun & Johnson, 2004; Day ym., 2023).

Taulukko 3. Toimintaan liittyviä teemoja SAP-tutkimuksissa.

Toiminta	Määritelmä	Keskeisiä tuloksia	Kirjallisuutta
Strategiatyö episodeissa	Strategiatyön tekeminen virallisissa tai epämuodollisissa hetkissä, tilanteissa ja tilaisuuksissa toiminnan virrassa.	Strateginen suunnittelu on kommunikatiivista toimintaa, joka osallistumisen ohella tukee integraatiota strategiatyössä. Toiminta strategiatyössä rakentuu moniäänisenä vuoropuheluna, jossa strategiatoimijan asema organisaatiossa ohjaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä.	Denis ym., 2011; Jarzabkowski & Balogun, 2009; Knott & Thnarudee, 2022; Nathues ym., 2023; Regnér, 2003; Sillince ym., 2012; Spee & Jarzabkowski, 2011
Sensemaking ja sensegiving	Sosiaalinen prosessi, jossa strategiatoimijat pyrkivät kollektiivisesti luomaan muuttuvissa tilanteissa merkitystä itselleen ja muille.	Iteratiivinen ja kollektiivinen prosessi, joka rakentuu toimijan käytännöllisen tietämyksen pohjalta. Kollektiivinen sensemaking luo uusia merkitysrakenteita tuottaen sosiaalisen ja tulkinnallisen kontekstin mukaan erilaista toimintaa. Sisältää myös ajallisen ulottuvuuden, jossa merkitys rakentuu suhteessa menneeseen, nykyisyyteen ja tulevaan.	Balogun, Bartunek & Do, 2015; Balogun & Johnson, 2004, 2005; Cornelissen & Schildt, 2015; Day ym., 2023; Kaplan & Orlikowski, 2013; Pizzo ym., 2022; Rouleau, 2005; Rouleau & Balogun, 2011
Strateginen muutos	Strateginen muutos aktiivisesti johdettuna johdon toimintana.	Keskijohto pyrkii edistämään suunniteltua muutosta mutta sopeuttaa samalla toimintaa paikalliseen kontekstiin. Strategiatoimijoiden toiminta muutoksissa on liitoksissa strategiikäytäntöihin, joilla muutosta pyritään edistämään.	Day ym., 2023; Thakhathi ym., 2019; Whittle ym., 2021

Käytännön strategiatyö tapahtuu toiminnan virtana episodeissa eli hetkissä, tilaisuuksissa ja tilanteissa, joissa strategiatyötä tehdään (Whittington, 2006). Käytännön strategiatyöhön liittyvää toimintaa episodeissa on tarkasteltu muun muassa strategisen suunnittelun ja päätöksenteon aikana (Denis ym., 2011; Jarzabkowski & Balogun, 2009; Knott & Thnarudee, 2022; Spee & Jarzabkowski, 2011), kokouksissa (Nathues ym., 2023) ja organisaation eri osissa (Regnér, 2003). Strateginen suunnittelu kuvataan kommunikatiivisena toimintana, jossa strategiadokumentti rakentuu puheen ja tekstin välisenä prosessina. Strategiatoimijat tekevät puheen avulla tulkintaa tekstistä antaen sille kontekstin. Tulkinta irrotetaan kontekstista ja pelkistetään tekstiksi strategiadokumenttiin, jolloin tulkinta muovaa tekstiä. Toistuvien

tulkintojen ja tekstin muodon muuttumisen vuoksi teksti ja tulkinnat lähenevät vähitellen toisiaan, mikä antaa strategiadokumentille legitimitetin. (Spee & Jarzabkowski, 2011.) Lisäksi strateginen suunnittelu on kuvattu integraation välineenä käytännön strategiatyössä. Strategiatoimijat pyrkivät muokkaamaan strategia-prosessia ja omaa rooliaan kokemuksensa ja valta-asemansa perusteella, joten yhteisen strategian saavuttaminen edellyttää näiden sosiopoliittisten tekijöiden huomioimista. (Jarzabkowski & Balogun, 2009.) Käytännön strategiatyössä strategiatoimijat vuorovaikuttavat eri tavoin perustuen heidän asemaansa ja suhteisiinsa organisaatiossa. Hierarkkiseen asemaan perustuvan ja ylhäältä alas suuntautuvan ohjaavan vuorovaikutuksen lisäksi toimijan vuorovaikutus voi olla kahdensuuntaista yhteistyötä, yhden keskeisen toimijan fasilitoimaa useamman toimijan välistä yhteistyötä tai yhden hierarkiassa ohjaavassa asemassa olevan henkilön koordinoimaa usean toimijan välistä yhteistyötä. (Knott & Thnarudee, 2022.) Regnérin (2003) tutkimuksen mukaan toiminta käytännön strategiatyössä on puolestaan erilaista organisaation keskiössä verrattuna reuna-alueiden toimintaan. Organisaation keskiössä strategia-työ on muodollista ja deduktiivista, kun taas reuna-alueella toiminta painottuu paikalliseen adaptaatioon ja uusien mahdollisuuksien etsimiseen.

Käytännön strategiatyön moniarvoisuus ja monitulkintaisuus voi vaikeuttaa organisaatioissa pysyvien toimintaa ohjaavien päätösten tekoa (Denis ym., 2011). Strategiategstin monitulkintaisuutta on tarkasteltu myös retorisenä näkökulmasta ja osoitettu strategiatoimijoiden lähestyvän monitulkintaisuutta retorisin keinoin, mikä puolestaan mahdollistaa tai rajoittaa toimintaa (Sillince ym., 2012). Toiminta käytännön strategiatyössä rakentuukin moniäänisenä vuoropuheluna, jossa strategiatoimijat puhuvat myös muiden, esimerkiksi organisaation, sidosryhmien tai tiimin, äänellä heidän läsnä tai poissa ollessaan. Muiden ääntä käyttämällä strategiatoimijat pyrkivät tukemaan omaa näkemystään. Toisaalta strategiatoimijat voivat myös erottautua yhteisestä strategiasta korostamalla eriävää mielipidettään. Tämä voi johtaa yhteisestä strategiatyöstä irtautumiseen tai strategiseen uudelleensuuntautumiseen, jos erottautuva ääni saavuttaa muun ryhmän hyväksynnän. Yhteinen strategia rakentuu, kun moniäänisyyden ympärillä rakennetaan yhteistä ääntä. Toisaalta moniäänisyyden vuoksi strategiatyössä osa äänistä painottuu ja osa jää pienempään osaan tai jopa kokonaan huomiotta. Strategiatyö onkin moninaisten äänien yhteensovittamista. (Nathues ym., 2023.)

Sensemaking-näkökulman omaksuvat tutkimukset muodostavat oman klusterinsa SAP-tutkimuksien kentässä (Kohtamäki ym., 2022). SAP-tutkimuksissa on hyödynnetty sensemaking-näkökulmaa tarkasteltaessa kognitiivisesta näkökulmasta, miten strategiatoimijat tulkitsevat ja luovat merkityksiä toiminnassaan (Kaplan & Orlikowski, 2013; Pizzo ym., 2022). Sensemaking-teorian mukaan kohdatessaan epävarman tai poikkeavan tilanteen toimija pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan tilannetta, jotta toiminta voisi jatkua. Toimija pyrkii tunnistamaan, mistä

tilanteessa on kyse, ja tekemään oletuksia etenemisestä. Luotuaan uskottavan ymmärryksen tilanteesta hän alkaa toimia ymmärryksensä mukaisesti. Prosessi on jatkuva, joten aiemmin luotua ymmärrystä voidaan tarvittaessa täsmentää ja arvioida uudelleen. Sensemaking on aina sosiaalista, sillä puheen ja vuorovaikutuksen merkitys on prosessissa suuri. Yhteinen ymmärrys rakentuu iteratiivisessa prosessissa sensemakingin, puheen ja toiminnan vuorotellessa. (Weick ym., 2005.) Materiaaliset käytännöt auttavat sensemaking-prosessin aikana luomaan uusia merkityksiä asioille ja jäsentämään toimijoiden ajatuksia. Lisäksi materiaaliset käytännöt tukevat yhteisen ymmärryksen muodostumista tuomalla toimijoiden ajatukset näkyviin ja siten muiden osallistujien käyttöön. Kollektiivinen sensemaking kuvataankin prosessina, joka etenee havaitsemisen, uuden ymmärryksen luomisen ja tarkentamisen kautta muihin toimijoihin vaikuttamiseen. (Stigliani & Ravasi, 2012.) Sensemakingissa on yhtymäpintaa organisaation oppimiseen, sillä molemmat korostavat tulkinnan ja yhteisen ymmärryksen luomista toiminnan ohjaamisessa. Organisaation oppiminen ymmärretään kuitenkin tässä tutkimuksessa sensemakingia laajempänä ilmiönä, joka sisältää myös kokemuksen ja yhteisen ymmärryksen pohjalta opitun juurtumisen käytännön toimintaan.

SAP-tutkimuksissa sensemaking linkittyy usein strategiатыön aikaiseen toimintaan, erityisesti ajattelun ja puhumisen tarkasteluun, kun pyritään luomaan ymmärrystä strategisissa kysymyksissä (Cornelissen & Schildt, 2015). Sensemaking-näkökulmaa on hyödynnetty muun muassa tarkasteltaessa keskijohdon luomia merkityksiä (Rouleau, 2005), pyrkimyksiä ymmärtää strategista muutostilannetta (Balogun, Bartunek & Do, 2015), yhteisen tulkinnallisen viitekehyksen muuntumista sensemakingin tuloksena (Balogun & Johnson, 2004) ja sensemakingin rakentumista ajallisessa viitekehyksessä (Kaplan & Orlikowski, 2013). SAP-tutkimuksissa sensemakingia on tarkasteltu kollektiivisena prosessina organisaatiossa (Balogun, Bartunek & Do, 2015; Balogun & Johnson, 2004;), erityisesti strategisissa muutostilanteissa (Balogun, Bartunek & Do, 2015; Balogun & Johnson, 2004, 2005; Day ym., 2023).

Strateginen muutostilanne voi johtaa yhteisten tulkinnallisten skeemojen tarkasteluun ja uudelleen muotoiluun. Tämä uudelleen muotoilu tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kollektiivisena sensemaking-prosessina (Balogun & Johnson, 2004), joka johtaa muutosta tukeviin tai heikentäviin seurauksiin toiminnassa (Balogun & Johnson, 2005). Kollektiivinen sensemaking tapahtuu aina osana kontekstia, joka muodostuu sosiaalisesta ja tulkinnallisesta ulottuvuudesta. Tulkitseminen pohjautuu organisaatiotason mutta myös paikallisen tason tulkinnalliseen viitekehykseen. Tämä johtaa erilaisiin muutosnarratiiveihin, jotka generoivat erilaista toimintaa muutostilanteessa. Toiminnan kannalta merkityksellistä on se, kuka sensemakingiin osallistuu ja kenen toimintaan se kohdistuu. (Balogun, Bartunek & Do, 2015.) Day ym. (2023) ovat tarkastelleet tutkimuksessaan strategisessa muutostilanteessa muutoksen johtajan toimintaa, kun hän vaikuttaa omalla sensemaking- ja sensegiving-prosesseillaan muihin toimijoihin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että

muutoksen johtaja voi kokouksien toteuttamistapaa muuttamalla vaikuttaa muutoksen läpiviemiseen organisaatiossa. Muutoksen johtaja sovittaa oman ymmärryksensä mukaan toimintaa muutoksen vaiheisiin soveltuvaksi. Muutoksen johtajan ymmärrys pohjautuu hänen arvioonsa ja reflektioonsa aiemmista toimista ja tiimin reaktioista niihin. Rouleau (2005) tutkimus puolestaan osoittaa, että sensemakingin aikana strategiatoimijat hyödyntävät omaa käytännöllistä tietämystään edistäessään strategista muutosta toiminnallaan. Sensemaking- ja sensegiving-prosessit rakentuvat toiminnassa strategiatoimijan käytännöllisen tietämyksen pohjalta hänen hyödyntäessään erilaisia mikrokäytäntöjä ja sovittaessaan ne vuorovaikutuksessa muiden kanssa toimintaansa, tilanteeseen ja sosiaaliseen kontekstiin soveltuvaksi. Kaplan ja Orlikowski (2013) puolestaan liittävät sensemaking-prosessiin ajallisen ulottuvuuden, jossa menneestä tehtävät tulkinnot muovaavat toimintaa suhteessa nykyiseen ja tulevaan. Erilaisten tulkintojen yhteensovittaminen yhteiseksi näkemykseksi on keskeistä päätöksenteon ja tulevan toiminnan mahdollistamiseksi. Yhteisen näkemyksen strategisesta suunnasta on kuitenkin oltava koherentti ja uskottava generoidakseen toimintaa.

Sensemakingin lisäksi strategista muutosta on SAP-tutkimuksissa lähestytty tarkastelemalla, miten keskijohto pyrkii toiminnallaan edistämään strategista muutosta (Letierce ym., 2023; Whittle ym., 2021). Strateginen muutos ymmärretään usein aktiivista toimintaa vaativana johdettavana prosessina (Chia, 2014), ja muutosta käsittelevät SAP-tutkimukset (Letierce ym., 2023; Thakhathi ym., 2019; van Niekerk & Jansen van Rensburg, 2022) vaikuttavat omaksuvan tämän näkökulman. Strategista muutosta edistäessään keskijohto toteuttaa aiemmin laadittua tietoista suunnitelmaa. Samalla keskijohto pyrkii kuitenkin omalla toiminnallaan soveltamaan tietoista suunnitelmaa omaan kontekstiinsä, ja näin käytännön toiminnassa syntyy uusia tapoja toteuttaa strategiaa. (Letierce ym., 2023.) Strateginen muutos edellyttää toimijoilta kykyä oppia, omaksua uusia taitoja ja sopeutua ympäristössä tapahtuviin muutoksiin (van Niekerk & Jansen van Rensburg, 2022). Strategiatoimijoiden toiminta kietoutuukin vahvasti yhteen strategiakäytäntöjen kanssa, sillä tutkimuksissa on tarkasteltu käytäntöjä, joilla strategiatoimijat pyrkivät edistämään strategista muutosta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että strategiatoimijat pyrkivät tukemaan strategista muutosta vaikuttamalla, ohjaamalla ja mobilisoimalla muutokseen tarvittavia resursseja, tekemällä yhteistyötä (Thakhathi ym., 2019; van Niekerk & Jansen van Rensburg, 2022) ja huolehtimalla ristiriitojen sovittelemisesta (van Niekerk & Jansen van Rensburg, 2022). Hyödyntäessään näitä strategiakäytäntöjä strategisen muutoksen edistämiseen he samalla vahvistavat omaa rooliaan strategiatoimijoina (van Niekerk & Jansen van Rensburg, 2022).

2.1.4 Käytännön strategiatyö jatkumona

SAPin kontekstissa käytännön strategiatyön jatkumoa voidaan tarkastella eri näkökulmista: käytänteoreettisesta, käytäntöjen historiallisesta rakentumisesta, menneen merkityksestä tai institutionaalisesta näkökulmasta.

Käytänteoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna käytännön toiminnalle on ominaista pysyvyys. Jarzabkowski (2004) viittaa Giddensiin (1984), jonka mukaan toiminnan pysyvyys johtuu siitä, että käytäntö juurtuu sosiaaliin rakenteisiin, arkipäivän käytäntöihin ja piilevään tietoon sekä käytännölliseen tietämykseen. Bourdieu (1990) puolestaan kuvaa pysyvyyden perustuvan ”habituksen”, joka on eräänlainen sisäistetty toimintatapa. Se koostuu kestävästä taipumuksesta, jotka ohjaavat toimintaa samansuuntaiseksi toiminnan virrassa. Habitus muotoutuu historian kuluessa, ja sen taustalla ovat aiemmat kokemukset. Habituksen ansiosta läsnä nykyhetkessä on mennyt, jolloin toiminnasta muodostuu jatkumo. Habitus mahdollistaa ja rajoittaa toimijoita, sillä se on opittua ja sisäistettyä ja toimijat nojaavat siihen omassa toiminnassaan (Rasche & Chia, 2009). Jatkumossa strategia määritellään ”*organisoituina yhteneväisinä merkityksellisinä toimintoina*” (Chia & Holt, 2006, s. 636). Strateginen toiminta nähdään sisäistettynä tapana toimia. Strategian sisäistäminen luo jatkuvuutta ja tukee toiminnan yhteneväisyyttä strategian kanssa myös silloin, kun strategiatoimija ei aktiivisesti pyri tekemään käytännön strategiatyötä. Jatkuvuus syntyykin sisäistetyistä menettelytavoista, jotka ohjaavat strategiatoimijan toimintaa hänen tiedostamattaan (Chia & Holt, 2006). Pietilä (2015) kuvaa osuvasti käytännön strategiatyötä jatkumo–havahtuminen–muutos-mallin avulla. Mallissa käytännön strategiatyö kuvataan muutoksen ja jatkumon vuorotteluna, jossa tavoitteena on jatkumo. Muutostarve synnyttää epäjatkuvuuskohtaan havahtumisen jälkeen toimintaan kohdistetaan korjaavia toimia, jotka johtavat muutokseen. Nämä puolestaan vakiintuessaan siirtyvät jälleen osaksi jatkumoa. Chia ja Holt (2006) kuvaavat strategiatyön tapahtuvan kahdessa eri muodossa: muutoksena (*building*) ja jatkumona (*dwelling*). Edeltävä kuvastaa tietoista ja tavoitteellista, jälkimmäinen sisäistettyä tapaa tehdä käytännön strategiatyötä. Tällöin strategia ilmenee käytännöllisenä sopeutumisena toimijoiden adaptoidessa toimintaansa muuttuviin tilanteisiin. Tällöinkään toiminta ei ole tavoitteetonta vaan merkityksellistä strategiatyön jatkumossa, jossa aiemmat kokemukset ja taipumukset ohjaavat toiminnan suuntaa.

Strategiakäytännöt rakentuvat osana historiallista kontekstia, mikä on merkityksellistä strategiatyön jatkumolle. Tämä tarkoittaa sitä, että strategiakäytännöt eivät synny täysin uusina tilanteissa, vaan niiden taustalla vaikuttavat aiemmat strategiakäytännöt, joten käytännön strategiatyö pohjautuu menneeseen toimintaan (Vaara & Lamberg, 2016). Strategiakäytännöt voivat osaltaan tukea ennustettavuutta ja pysyvyyttä, sillä osan niistä on kuvattu toistavan itseään (Mantere, 2005). Strategiakäytännöt sisältävät rutinoituneita kehollisia toimintatapoja mutta myös piilevää

historiasidonnaista ja jaettua tietämystä siitä, miten toimia (Rasche & Chia, 2009). On myös todettu, että strategiatoimijat saattavat toiminnassaan nojata erityisesti työkaluihin, jotka ovat heille entuudestaan tuttuja ja standardoituneet käyttöön organisaatiossa (Jarzabkowski & Kaplan, 2015). Käytännön strategiatyön ymmärtämiseksi huomiota tulisikin kiinnittää menneeseen ja sen pohjalta muodostuneisiin käytäntöihin, joita strategiatoimijat hyödyntävät. Nämä käytännöt luovat pohjan pysyvyydelle ja toiminnalle käytännön strategiatyössä (Chia & MacKay, 2007).

Strategiatyön jatkumossa menneellä on havaittu olevan yhteys tulevaan toimijoiden pyrkiessä tunnistamaan organisaation nykytilaa ja vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvia. Aiemman strategian muuttumiseen johtaa todennäköisesti strategiatyö, jossa ajallinen ulottuvuus on vahvasti osana toimijoiden sensemaking-prosessia. Tämä tarkoittaa kykyä tulkita mennyttä eri tavoin luotaessa vaihtoehtoisia tulevaisuuden suuntia. (Kaplan & Orlikowski, 2013.) Mennyt voi saada erilaisia merkityksiä toimijoiden tulkittaessa sitä suhteessa tulevaan. Mennyt ei ole vain realistinen kuva todellisuudesta, vaan toimijat käyttävät sitä valikoiden tavoitteidensa saavuttamiseksi. Viittaamalla menneeseen toimijat voivat perustella tulevaa toimintaa luoden jatkuvuutta. (Brunninge, 2009.) Tuntemalla mennyt strategiatyö organisaatiossa voidaan myös tunnistaa esimerkiksi aiempia jännitteitä, joita organisaation on kohdattava sosiopoliittisessa ympäristössään uutta strategiaa toteuttaessaan (Kornberger & Clegg, 2011). Strategiakäytäntöjen, kontekstisidonnaisten tekijöiden ja menneestä tehtävien tulkintojen lisäksi strategiatoimijoiden aiempi kokemus strategiatyöstä vaikuttaa heidän osallistumiseensa ja rooliinsa strategiatyössä (Jarzabkowski & Balogun, 2009). Aiempi kokemus ohjaa strategiatoimijoiden huomiota eri tekijöihin ja vaikuttaa esimerkiksi siihen, kiinnittävätkö he strategiatyössä huomiota enemmän sisältöön vai itse prosessiin (Wadström, 2022).

Käytännön strategiatyön jatkumoa voidaan tarkastella myös institutionaalisesta näkökulmasta. Institutionaalinen teoria kuvataan potentiaalisena lähtökohtana tarkastella käytännön strategiatyötä, sillä SAPin kontekstissa sen avulla voidaan yhdistää mikro- ja makrotason strategiatyö ja tarkastella esimerkiksi strategiakäytäntöjen levittäytymistä yli organisaatorajojen (Kohtamäki ym., 2022; Vaara & Whittington, 2012) tai strategiakäytäntöjen sovittamista paikalliseen institutionalisoituneeseen kontekstiin (Kohtamäki ym., 2022). Institutionaalisen teorian avulla voidaan ymmärtää myös käytännön strategiatyön rakentumista jatkumoksi, sillä DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan vakiintuneessa toimintaympäristössä toimivat organisaatiot alkavat ajan kuluessa muistuttaa toisiaan. Tämä samankaltaistuminen (*isomorphism*) voi tapahtua kolmella eri mekanismilla: jäljittelevällä, koersiivisellä ja normatiivisella. Koersiivinen mekanismi viittaa organisaation ulko- tai sisäpuolelta tuleviin pakottaviin tekijöihin, jotka pakottavat organisaatioita samankaltaistumaan. Käytännössä lainsäätö, joka sote-kontekstissa pakottaa ja ohjaa organisaatiot tekemään strategiatyötä (ks. esim. laki hyvinvointialueesta, 611/2021), tuo strategiatyöhön jatkuvuutta, sillä organisaatiot ovat koersiivisen mekanismin vuoksi pakotettuja

juurruttamaan strategiatyön osaksi toimintaansa. Jäljittelevällä mekanismilla organisaatiot pyrkivät puolestaan samankaltaistumaan vastatakseen toimintaympäristön epävarmuuksiin ja turvatakseen omaa olemassaoloaan. Tämän vuoksi ne pyrkivät esimerkiksi omaksumaan hyväksi havaittuja toimintamalleja ja siirtämään ne omaan toimintaansa. (DiMaggio & Powell, 1983.) Strategiakäytäntöjen onkin todettu leviävän yli organisaatorajojen (Whittington, 2006) ja tehokkaaksi katsottujen institutionalisoituvan makrotasolla (Jarzabkowski, 2004). DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan normatiivinen mekanismi viittaa puolestaan ammatillisiin oletuksiin ja ”hyväksytyihin” toimintamalleihin, joiden mukaisesti samankaltaisissa ammateissa olevat henkilöt toimivat, mikä ohjaa organisaatioiden toimintaa samankaltaiseksi. Sminia (2024) kuvaakin instituutioiden edustavan sosiaalista järjestystä ja toiminnan legitimitettä. Sosiaalinen järjestys luo toiminnan säännönmukaisuutta ja toistuvuutta. Legitimitetti antaa toiminnalle hyväksynnän, kun toiminta nojaa yleisesti hyväksytyihin odotuksiin, arvoihin ja normeihin. SAPin kontekstissa sosiaaliseen rakenteeseen juurtuneet toimintatavat ohjaavat toimintaa käytännön strategiatyössä, sillä sosiaalisesti hyväksytyt normit ja säännöt kuvastavat legitimiä tapaa strategiatyön tekemiselle (Jarzabkowski, 2004). Tämän myötä institutionalisoituneet ja laajalle leviytyneet strategiakäytännöt tuovat omalta osaltaan strategiatyöhön jatkuvuutta, sillä toimijat nojaavat niihin toistuvasti strategiatyötä tehdessään.

2.2 Käytännön toiminnassa oppiminen

Käytäntöteoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna oppiminen tapahtuu käytännön toiminnassa. Tietoinen (*knowledgeable*) toiminta nojaa strategiatoimijoiden käytännölliseen tietämykseen (Rouleau & Cloutier, 2022), joka on yhteistä ja jaettua (Gomez ym., 2003; Schatzki, 2001a). Käytännössä tietäminen (*knowing-in-practice*) yhdistää tietämisen ja toiminnan, jolloin tietäminen rakentuu osana toimintaa. Tietämys muuntuu dynaamisesti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, kun uusia käytäntöjä kokeillaan ja luodaan. Käytännöt ovat keskeisiä, sillä ne tuottavat ja ylläpitävät kollektiivista tietämystä. (Orlikowski, 2002.) Tietäminen on myös sisäistettyä ja ruumiillistunutta kehoihin ja aisteihin (Gomez ym., 2003).

Käytäntöteoreettinen lähestymistapa tietämiseen ja oppimiseen kritisoi objektiivista näkemystä tiedosta hyödykkeenä, jota voidaan kuluttaa ja jakaa organisaatiossa (Nicolini ym., 2003). Sosiaalisessa käytännössä toiminta ei ole koskaan täysin rationaalista. Sen sijaan toiminta on ehdollisesti rationaalista toimijoiden toimiessa käytännöllisen tietämyksensä pohjalta sen mukaan, mikä on järkevintä. Välillä tämä on yhteneväistä siihen nähden, mikä tilanteessa vaikuttaa rationaaliselta tavalta toimia, mutta ei välttämättä aina. (Schatzki, 2001b.) Käytäntöteoreettinen näkökulma kritisoikin näkemystä oppimisesta pelkästään prosessina, jossa yksilöiden kognitiiviset mallit ja käyttäytymisrepertuaarit muuttuvat. Sen sijaan käytäntöteoreettinen näkökulma korostaa kognition ja ympäröivän tilanteen yhdistyvän toiminnassa, jolloin

toiminta ja siihen osallistuminen ovat merkityksellisiä oppimisen kannalta. (Nicolini ym., 2003.)

Käytännön toiminnassa yhdistyvät tilanteen historiallinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Käytäntö on aina historiallinen jatkumo – toisaalta lopputulema, toisaalta jatkuvasti uudelleen muotoutuva. Näin ollen historia ja nykyisyys ovat samanaikaisesti läsnä käytännössä (Nicolini ym., 2003). Aiemmasta kokemuksesta oppiminen edellyttää, että toimija tarkastelee toimintaansa suhteessa menneeseen, nykyisyyteen ja tulevaan. Mikäli totuttu ja tavanomainen tapa toimia ei vaikutakaan toimivalta, herää toimija refleктоimaan kokemuksiaan ilmaistakseen ja tiedostaakseen ongelman. (Brandt & Elkjaer, 2011.) Käytännössä oppiminen nähdään ennen kaikkea sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ihmisten välisissä kohtaamisissa ja keskusteluissa tapahtuvana ilmiönä (Gherardi & Nicolini, 2001), joten oppiminen edellyttää osallistumista käytännön toimintaan (Brandt & Elkjaer, 2011). Osallistuminen on jatkuvaa neuvottelua ja tulkintaa toiminnan merkityksestä muiden kanssa. Näin kokemus ja ymmärrys ovat jatkuvassa muutoksen tilassa toisiaan uudelleen rakentaen. (Lave & Wenger, 1991.) Myös sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuneet käytännöt sisältävät itsessään piilevää tietoa siitä, miten toimia, joten toimintaan osallistuminen antaa toimijoille pääsyn tietämyksen äärelle (Chia, 2017; Nicolini ym., 2003). Organisaation oppimista käytännössä on kuvattu myös ”*tien löytämisenä*”: organisaatio oppii toiminnan kautta havaitsemalla ja adaptoimalla toimintaansa (Chia, 2017).

Yhteenvedona voidaan todeta, että oppimisen tarkastelu käytännön toiminnassa tapahtuvana ilmiönä tarkoittaa oppimisen tarkastelua jatkuvassa muotoutumisen tilassa olevana prosessina, joka sisältää sekä historiallisen että sosiaalisen ulottuvuuden. Historiallinen ulottuvuus sisältää toiminnan jatkumon, joka mahdollistuu aiemman kokemuksen ja käytäntöihin varastoituneen tietämyksen avulla. Toimijan reflektoidessa aiempia kokemuksiaan mennyt tulee osaksi nykyistä ja tulevaa toimintaa. Sosiaalinen ulottuvuus puolestaan koostuu sosiaalisista käytännöistä, joihin strategiatoimija pääsee osalliseksi toimintaan osallistumalla. Organisaation oppiminen käytännön strategiatyössä nähdään tässä tutkimuksessa jatkuvana prosessina. Organisaation oppimisessa yhdistyvät kognitio ja toiminta sekä aiemman kokemuksen refleктоiminen ja tulkitseminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Seuraavassa tarkastellaan näitä kolmea lähtökohtaa teoreettisesti lähemmin.

2.2.1 Sosiaalinen oppiminen – Syvenevää osallistumista ja toiminnan kehittymistä

Sosiaalisen oppimisen keskeinen elementti on käytäntöyhteisö, jossa oppiminen tapahtuu. Käytäntöyhteisöllä tarkoitetaan ”*ryhmää toimijoita, joilla on yhteinen mielenkiinnon kohde ja jotka ovat vuorovaikutuksessa säännöllisesti jakaen tietoaan ja osaamistaan*” (Wenger ym., 2002, s. 4). Käytäntöyhteisössä oppiminen tapahtuu yhteisön tunnistaman kompetenssin ja kokemuksen välisenä vuoropuheluna. Yhteisön

arvostama kompetenssi on historiallisesti ja sosiaalisesti rakentuvaa, ja tietäminen ilmenee kompetenssin osoittamisena käytäntöyhteisössä toimittaessa. Kompetenssi muodostuu yhteisön hyväksymästä tavasta toimia yhteisön jäsenenä. Sosiaalinen oppiminen korostaa kokemuksen merkitystä oppimisessa, sillä oppiminen määritellään ”*vuoropuheluna sosiaalisen kompetenssin ja henkilökohtaisen kokemuksen välillä*”. (Wenger, 2000, s. 226–227.) Käytäntöyhteisöissä käytäntö ja kompetenssi rakentuvat kolmen ulottuvuuden ympärille: vastavuoroisen osallistumisen, yhteisen pyrkimyksen sekä jaettujen käytäntöjen. Oppiminen muovaa yhteisen osallistumisen, toiminnan merkityksen ymmärtämisen sekä jaettujen käytäntöjen kehittymistä ajan kuluessa. (Wenger, 1998.)

Ensimmäisenä sosiaalisen oppimisen kannalta keskeisenä ulottuvuutena kuvataan oppimisen tapahtuvan toimintaan osallistumalla (Brown & Duguid, 2001; Contu & Willmott, 2003; Cox, 2005; Lave & Wenger, 1991), jolloin toimija pystyy omaksumaankäytäntöyhteisön sosiaalisesti hyväksytyt tavat toimia (Brown & Duguid, 2001; Contu & Willmott, 2003). Sosiaalisen oppimisen teorialle ja korostaneet yksilön kasvua täysivaltaiseksi käytäntöyhteisön jäseneksi (Borzillo ym., 2011; Lave & Wenger, 1991). Lave ja Wenger (1991) kuvaavat oppimisen tapahtuvan asteittain syvenevänä osallistumisena toimintaan, jonka myötä toimija omaksuu käytäntöyhteisön sosiokulttuuriset käytännöt. Osallistuminen mahdollistaa toimijan kasvun tulokkaasta täysivaltaiseksi käytäntöyhteisön jäseneksi. Keskiössä on käytännön toimintaan osallistuminen, jonka intensiteetti vaihtelee ulkopuolella olemisesta osittaiseen ja aina täyteen osallistumiseen asti. Osallistuminen yhteiseen toimintaan mahdollistaa myös toiminnan kehittämisen hyödynnettäessä aiempia kokemuksia ja yhteisiä toimintamalleja (Orsato ym., 2019).

Toisena kompetenssin ja käytännön ulottuvuutena Wenger (1998) kuvaa käytäntöyhteisöissä rakentuvan yhteisen ja jaetun pyrkimyksen. Yhteinen pyrkimys kuvastaa jaettua ymmärrystä toiminnan merkityksestä ja toimijoiden mahdollisuudesta olla siitä vastuussa (Wenger, 2000). Yksinkertaistettuna yhteistä pyrkimystä voisi kuvata yhteisesti neuvoteltuna tapana, miten strategiatyötä tehdään, mitä se sisältää ja mistä siinä on kyse. Pyrkon ym. (2017) mukaan käytäntöyhteisöjen oppimisessa keskeistä on yhteinen ajattelu, joka ei ole pelkästään tiedon jakamista vaan syvemmän ymmärryksen rakentamista ja tiedon jatkojalostamista yhdessä. Näin ollen yhteinen ajattelu tukee syvällisen ymmärryksen rakentumista käsillä olevasta ongelmasta sekä sen historiallisista riippuvuuksista.

Kolmantena ulottuvuutena kuvataan jaetut käytännöt, joilla viitataan käytännön työssä hyödynnettäviin resursseihin, rutiineihin, normeihin ja jaettuihin toimintatapoihin, joita hyödynnetään neuvoteltaessa toiminnan merkitystä (Wenger, 1998). Käytettävissä olevat artefaktit ja erilaiset työkalut ohjaavat keskustelua toimien ohjenuorana ja oppimisen apuna. Jaetut käytännöt tukevat uusien käytäntöjen kehittymistä fasilitoimalla uusia ideoita sekä palauttamalla mieliin aiemmat ideat. (Orsato

ym., 2019.) Jaetuille käytännöille on ominaista, että ne rakentuvat osallistumisen ja sen yhteydessä syntyneen yhteisen tulkinnan historiana. Näin käytännöt sisältävät historian saatossa syntyneen tulkinnan, josta on mahdollista tehdä uudelleen tulkintaa uusissa tilanteissa. (Wenger, 1998.)

Sosiaalisen oppimisen teorit korostavat oppimisen tapahtuvan luonnollisena osana arkipäivää toimijoiden osallistuessa käytäntöyhteisön toimintaan (Contu & Willmott, 2003; Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998). Käytännön toiminta muuttuu jatkuvasti toimijoiden osallistuessa siihen ja muokatessa sitä omalla osallistumisellaan. Toiminta muovaa samalla osallistumista, ymmärrystä toiminnan tarkoituksesta ja tapoja soveltaa käytäntöjä. Käytännön toiminnassa oppiminen on jatkuvaa toimijoiden oppiessa toisiltaan ja neuvotellessaan tavoistaan toimia. (Wenger, 1998.) Oppiminen kuvataan itse asiassa erottamattomana osana käytännön toimintaa (Lave & Wenger, 1991).

Käytännön toiminta rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tietämys on osa toimintaa, ja se pohjautuu historiallisesti siirtyneeseen tietämykseen toiminnasta (Gherardi, 2000). Oppimista tapahtuu toisaalta uuden toimijan sisäistäessä käytäntöyhteisön toimintatavat ja tullessa osaksi käytäntöyhteisöä, toisaalta käytäntöyhteisössä toimijoiden muokatessa toimintaansa ratkaistakseen arkipäivän ongelmia tai ulkopuolisen uuden tietämyksen saavuttaessa organisaation (Gherardi & Nicolini, 2000). Siinä missä yksilölle oppiminen tarkoittaa kykyä osallistua täysipainoisesti yhteisön toimintaan, sosiaaliselle yhteisölle oppiminen tarkoittaa jatkuvaa käytännön muovaamista ja uusien jäsenten koulumista osaksi yhteisön toimintaa jatkuvuuden varmistamiseksi. Organisaation näkökulmasta oppiminen tarkoittaa sen eri yhteisöissä sijaitsevan osaamisen kokoamista yhteen verkostoksi, joka palvelee organisaation kokonaisuutta. (Wenger, 1998.) Tarkasteltaessa oppimista suhteessa käytännön ja kompetenssien kolmeen ulottuvuuteen voidaan todeta, että sosiaalinen oppiminen syventää osallistujien ja yhteisön ymmärrystä toiminnan merkityksestä (Reed ym., 2010) ja käytettävissä olevista välineistä sekä parantaa toimijoiden kyvykkyyttä osallistua toimintaan (Wenger, 1998). Strategiatyössä oppimista sosiaalisen oppimisen näkökulmasta voidaan tarkastella siinä, miten strategiatoimijaksi tullaan, miten strategia uusiutuu ajan kuluessa tai miten strategiatyö itsessään kehittyy.

2.2.2 Organisaation oppiminen – Toiminnan ja kognition vuoropuhelua

Crossanin ym. (1999) organisaation oppimisen 4I-malli nojaa olettamukseen organisaation oppimisesta dynaamisena monitasoisena prosessina, jossa kognitio ja toiminta ovat vastavuoroisessa suhteessa. Organisaation oppimista generoivat sosiaaliset ja psykologiset mikroprosessit yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla (Crossan ym., 1999; Crossan & Berdrow, 2003). Organisaation oppimisen keskiössä on uuden

oppimisen ja aiemmin opitun välinen jännite, ja organisaation oppiminen edellyttää tasapainottelua näiden kahden välillä (Crossan ym., 1999; Lengnick-Hall & Inocencio-Gray, 2013). Organisaation oppimista on lähestytty 4I-mallia hyödyntäen aiemmissa tutkimuksissa muun muassa strategisen uusiutumisen (Crossan ym., 1999; Crossan & Berdrow, 2003), kollektiivisen intuition (Akinci & Sadler-Smith, 2019) sekä vallan ja politikoinnin (Lawrence ym., 2005) näkökulmista. Myös johtamisen (Berson ym., 2006; Vera & Crossan, 2004), johtajan tunneälykkyyden (Kaur & Hirudayaraj, 2021) ja toimijoiden luonteenpiirteiden (Crossan ym., 2023) merkitystä organisaation oppimiselle on tarkasteltu.

Organisaation oppimisen 4I-malli kuvaa neljä osittain limittäistä mikroprosessia: intuition, tulkitsemisen, integroitumisen ja institutionalisoitumisen. Nämä mikroprosessit yhdistävät yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla tapahtuvan oppimisen organisaation oppimisen kokonaisuudeksi. Yksilön intuitio rakentuu kyvystä havaita innovatiivisesti uusia toimintamahdollisuuksia ja toisaalta kyvystä hyödyntää aiempaa kokemusta toiminnan pohjana. Toimija nojaa toiminnassaan aiempaan kokemukseensa pyrkien tunnistamaan yhteneväisyyksiä uudessa tilanteessa. Näin hän kykenee toimimaan aiemman tietämyksensä pohjalta. Tilanteet eivät kuitenkaan ole koskaan täysin toistensa kaltaisia, mikä edellyttää toimijalta uusien toimintamahdollisuuksien tunnistamista. Yksilön intuitio on toisaalta menneeseen pohjautuvaa, toisaalta tulevaisuuteen suuntautuvaa. (Crossan ym., 1999; Crossan & Berdrow, 2003.) Intuition lähteenä toimii yksilön tietoinen uusien ideoiden etsiminen tai käytännön rutiineihin osallistumalla sattumalta generoituvat uudet ideat (Jenkin, 2013). Intuitiota fasilitoivat aiempi kokemus ja tietämys tai tilanteen tietoinen analysointi ja tiedon etsiminen (Akinci & Sadler-Smith, 2019; Jenkin, 2013). Yksilön intuitiota voivat rajoittaa pelko epäonnistumisesta, tiukat ammatilliset roolit ja tehtävänkuvat, tietämyksen kulttuuriset eroavaisuudet sekä rajoittuneet ajattelutavat (Schilling & Kluge, 2009).

Tulkitseminen auttaa yksilöä selittämään intuitiivisia näkemyksiään itselleen ja muille (Crossan & Berdrow, 2003). Tulkitsemalla yksilön intuitiiviset havainnot saavat konkreettisemmän muodon, kun hän pyrkii kuvaamaan näkemyksiään puheen avulla (Crossan ym., 1999). Pyrkiessään kuvaamaan omaa intuitiotaan muille toimijat pyrkivät kielellisesti ja visuaalisesti ilmaisemaan ajatuksiaan sekä perustelemaan niitä rationaalisesti itselleen ja muille. Tulkitseminen tapahtuu usein puheen ja kielen avulla, joten keskustelun merkitys korostuu tulkitsemisen aikana. (Akinci & Sadler-Smith, 2019.) Tulkitseminen luo pohjaa yhteiselle ymmärrykselle ryhmässä, joten tulkitsemisen mikroprosessi yhdistää yksilön ja ryhmän organisaation oppimisessa (Crossan ym., 1999).

Integroituminen viittaa yhteisen ymmärryksen pohjalta tehtäviin muutoksiin yhteisessä toiminnassa. Integroitumisen ansiosta näkemykset siirtyvät osaksi toimintaa. (Crossan ym., 1999.) Integroitumisen tueksi toimijat voivat konsultoida muita

pyrkiäkseen validoimaan yhteisen tulkintansa, arvioida yhteistyössä vaihtoehtoisia toimintatapoja tai neuvotella erimielisyyksistä rakentaessaan yhteistä ymmärrystä (Akinci & Sadler-Smith, 2019). Integroituminen osaksi organisaation toimintaa saattaa estyä, mikäli vain osa organisaatiosta omaksuu idean toimintaansa. Johdon tuen puute tai vastarinta organisaation eri osissa voi heikentää ideoiden jalostumista ja integroitumista osaksi toimintaa. (Schilling & Kluge, 2009.)

Institutionalisoituminen tarkoittaa opitun juurtumista organisaation käytäntöön. Institutionalisoitumisen kautta oppiminen tavoittaa organisaatiotason, kun aiemman kokemuksen toimiviksi osoittamat tavat juurtuvat organisaation käytäntöihin ja rutiineihin ja ohjaavat tulevaa toimintaa organisaatiossa. (Crossan ym., 1999; Lengnick-Hall & Inocencio-Gray, 2013.) Näin opittu säilyy organisaatiossa, vaikka toimijat vaihtuisivatkin. Opitun institutionalisoituminen on muita mikroprosesseja haastavampi, sillä institutionalisoituminen edellyttää yhteistä ymmärrystä ja enemmän aikaa (Crossan ym., 1999). Institutionalisoituminen edellyttää myös opitun sisäistämistä osaksi omaa ammatillista toimintaa (Akinci & Sadler-Smith, 2019). Institutionalisoitumisen esteeksi organisaatiossa voi nousta se, ettei uuteen ideaan uskota riittävästi. Lisäksi puutteelliset tiedot ja taidot idean omaksumiseen voivat estää idean integroitumista osaksi arkipäivän toimintaa. (Schilling & Kluge, 2009.)

Organisaation oppimisen 4I-malli (Crossan ym., 1999) kuvaa oppimisen tapahtuvan aiemmin opitun (*exploitation*) ja uuden tiedon (*exploration*) välisenä jännitteenä. Organisaation tasapainottelu aiemman tietämyksen hyödyntämisen ja uuden tietämyksen jalostamisen välillä on pitkään tunnistettu organisaation oppimisessa. Uuden tietämyksen jalostaminen mahdollistaa uuden kokeilemisen, kun taas aiemman tietämyksen hyödyntäminen painottaa olemassa olevien toimintatapojen hyödyntämistä (March, 1991). Organisaatio oppii syöte- ja palauteprosessien avulla. Syöteprosessissa yksilön ideat jalostuvat ryhmän avulla organisaation käyttöön. (Crossan ym., 1999.) Yksilön näkemysten integroituminen edellyttää, että yksilö kykenee muotoilemaan näkemyksensä ymmärrettävästi muille. Lisäksi näkemysten integroitumiseen toimintaan saakka vaikuttavat organisaatioissa vallitsevat valtasuhteet. (Crossan & Berdrow, 2003.) Ideoiden tulkitseminen ja integroituminen yhteiseksi ymmärrykseksi riippuukin siitä, millainen valta ja kyvykkyys ideoiden esittäjillä on edistää idean jalostumista yhteiseksi ymmärrykseksi (Lawrence ym., 2005). Organisaation oppimisen esteeksi voi nousta se, ettei idean esittäjällä ole riittävää asemaa idean edistämiseen tai vuorovaikutussuhteisiin liittyä konflikteja. Lisäksi idean ristiriitaisuus organisaation tavoitteiden tai ryhmän identiteetin kanssa saattaa heikentää idean tulkitsemista ryhmässä. (Schilling & Kluge, 2009.) Tämä ohjaa kiinnittämään huomiota organisaation oppimisen sosiaaliseen ulottuvuuteen ja yksilön kyvykkyyteen toimia osana ryhmää. Palauteprosessin avulla yksilö- ja ryhmätasolla hyödynnetään organisaatioissa aiemmin opittua (Crossan ym., 1999; Crossan & Berdrow, 2003) ja palauteprosessin kautta organisaation käytäntöön

juurtunut oppi ohjaa yksilöiden toimintaa (Crossan ym., 1999). Oppimisen syöte- ja palauteprosessin välistä jännitettä korostavat asian monitulkintaisuus ja toimijoiden erilainen ymmärrys aiheesta. Mikäli yhteistä ymmärrystä ei saavuteta, vaikeutuu uuden tietämyksen juurtuminen käytäntöön. (Benn ym., 2013.) Käytäntöjen juurtuminen toimintaan on riippuvaista myös työkontekstista. Vahvassa ammatillisessa työkontekstissa käytännöt pohjautuvat kokemukseen ja kiinnittyvät organisaation toimijoiden identiteettiin. Tämä vahvistaa aiemmin opittua ja tekee uuden oppimisesta haasteellisempaa. (Lengnick-Hall & Inocencio-Gray, 2013.)

Organisaation oppiminen on yksilön ja organisaation välinen vastavuoroinen prosessi. Toisaalta organisaatiot varastoivat tietoa toimintamalleihinsa, joihin yksilöt sosiaalistuvat. Toisaalta yksilöllä oleva tieto kumuloituu osaksi organisaation toimintamalleja. Näin organisaatio ja yksilö oppivat, kunnes tasapaino on saavutettu. Yksilöiden nopea oppiminen organisaation toimintamalleihin heikentää organisaation oppimista, sillä yhteiset toimintatavat eivät ehdi kehittyä kovinkaan pitkälle ja uuden oppiminen jää vähäiseksi. (March, 1991.) Käytännössä organisaation oppiminen ei ole lineaarinen prosessi, vaan organisaation oppiminen koostuu useista samanaikaisista syöte- ja palauteprosessivirroista. Näissä prosesseissa voi esiintyä epäjatkuvuuksia esimerkiksi oppimisen ajallisen ja sosiaalisen rakenteen vuoksi. Oppimisen kannalta on keskeistä, kuka toimintaan osallistuu ja milloin. Muutokset sosiaalisissa rakenteissa ja ajalliset reunaehdot voivat aiheuttaa epäjatkuvuuksia syöte- ja palauteprosesseihin. Epäjatkuvuudet puolestaan heikentävät opitun institutionalisoitumista, mikä johtaa hajanaiseen oppimiseen. (Berends & Lammers, 2010.)

Organisaation oppiminen edellyttää sekä transaktionaalista että transformaationaalista johtamista tuekseen. Organisaation toimintaympäristöstä ja toimintakulttuurista riippuu, painottuuko organisaation oppimisessa palaute- vai syöteprosessista oppiminen. Transaktionaalinen johtaminen tukee stabiilissa toimintaympäristössä organisaation oppimista palauteprosessin avulla vahvistaen aiemmin opitun perusteella institutionalisoituneita rutiineja ja toimintamalleja organisaatiossa. Transformaationaalinen johtaminen puolestaan painottaa uusiutumista ja pyrkii vapauttamaan organisaation oppimispotentiaalin syöteprosessia hyödyntäen. Transformaationaalinen johtaminen tukee organisaation oppimista erityisesti radikaaleissa muutostilanteissa, joissa organisaatiolta vaaditaan kyvykkyyttä uusiutua ja muuttaa käytäntöjään nopeasti. (Vera & Crossan, 2004.) Lisäksi organisaation oppimista tukee johtajan tunneälykyys, erityisesti sosiaalinen kyvykkyys rakentaa vuorovaikutussuhteita ja tunnistaa muiden tunteita ja tarpeita. Johtajan sosiaalinen kyvykkyys auttaa tunnistamaan uuden luomiseen liittyvää epävarmuutta tai mahdollisia negatiivisia tunteita ja tukemaan toiminnan kriittistä tarkastelua. (Kaur & Hirudayaraj, 2021.) Johtaja pystyy myös omalla toiminnallaan luomaan edellytykset yhteisen ymmärryksen rakentamiselle ja tukemaan opitun institutionalisoitumista osaksi organisaation käytäntöjä (Berson ym., 2006; Kaur & Hirudayaraj, 2021).

Kokonaisuutena tarkasteltuna organisaation oppimisessa aiempi kokemus on merkityksellistä, sillä intuitio pohjautuu osaltaan aiempaan kokemukseen (Akinzi & Sadler-Smith, 2019; Crossan ym., 1999). Tulkitseminen on kontekstisidonnaista ja sosiaalista toimintaa, jossa puheella on oma roolinsa merkityksien rakentajana. Integroituminen luo yhteistä ymmärrystä ja toimintaa, mikä mahdollistaa jaetun käytännön muodostumisen. Institutionalisoituminen puolestaan juurruttaa opitun organisaation rakenteisiin ja käytäntöihin. Organisaation oppimiseen liittyy kuitenkin syöte- ja palauteprosessin välinen jännite, jonka vuoksi organisaatioissa tasapainotellaan aiemmin opitun ja uuden tietämyksen välillä. (Crossan ym., 1999.) Käytännössä tämän jännitteen voidaan nähdä linkittyvän myös organisaation tasapainotteiluun jatkuvuuden ja muutoksen välillä, kun organisaatio pyrkii toisaalta hyödyntämään aiemmin oppimaansa ja samalla muuttamaan toimintaansa.

2.3 Reflektiivinen käytäntö – Aiempi kokemus oppimisen mahdollistajana

Aiemman kokemuksen merkitys aikuisen oppimisessa on keskeinen. Tämän vuoksi reflektiivinen käytäntö liittyy läheisesti käytännön toiminnassa oppimiseen. (Merriam & Bierema, 2014.) Reflektiivisellä käytännöllä tarkoitetaan hetkittäistä pysähtymistä tarkastelemaan omia tai muiden kokemuksia ja niiden merkitystä tulevan toiminnan kannalta (Raelin, 2002, s. 66). Kokemuksien refleктоiminen on merkityksellistä oppimiselle. Toiminnasta kertyvästä kokemuksesta oppimista korostetaan useissa oppimisteorioissa, esimerkiksi kokemuksellisessa oppimisessa (D. A. Kolb, 1984), transformatiivisessa oppimisessa (Mezirow, 1991) ja reflektiivisen käytännön (Schön, 1983, 1987) teorioissa. Raelinin (2002) määritelmän mukaan reflektoida voi yksin tai kollektiivisesti yhdessä muiden kanssa.

Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen teorian mukaan oppiminen on prosessi, jossa ajattelu ja kokemukset kietoutuvat yhteen muovaten toisiaan jatkuvasti. Kokemuksellinen oppiminen rakentuu nelivaiheisesta kehästä, joka alkaa käytännön toiminnasta saatavasta konkreettisesta kokemuksesta. Oppimisprosessin aikana toimija reflektoi kokemustaan pyrkien käsitteellistämään sen merkityksen. Oppimisprosessi palaa aina lopulta käytäntöön, kun toimija kokeilee oppimaansa toiminnassaan. Toiminta on kokemuksellisessa oppimisessa merkityksellinen, sillä toiminnasta syntyvä konkreettinen kokemus on toimijan oppimisen pohja, johon havainnointi ja reflektio perustuvat. Kokemuksellinen oppiminen on jatkuva kokonaisvaltainen prosessi, jossa toimijat adaptoituvat toimintaympäristöönsä tasapainottelemalla reflektion ja toiminnan sekä havaitsemisen ja ajattelun välillä (A. Y. Kolb & Kolb, 2005; D. A. Kolb, 1984). Kokemuksellinen oppiminen on ennen kaikkea toiminnasta alkunsa saava ja toimintaan päättyvä prosessi, jossa tietoa luodaan

kokemuksen muuntuessa. Tiedon Kolb (1984) näkee dynaamisena ja jatkuvasti muuntuvana.

Transformatiivisen oppimisen teorian taustalla on oletamus siitä, että kokemusta tulkitaan suhteessa aiempaan kokemukseen ja siitä tehtyyn tulkintaan. Aiempi kokemus ja taustaolettamukset muodostavat merkitysviitekehyksiä, jotka ohjaavat uusien kokemusten tulkintaa. Kriittisen reflektion avulla toimija pyrkii tarkastelemaan taustaolettamuksiaan ja arvioimaan niiden validiutta. Kriittisesti voidaan reflektoida toiminnan sisältöä (”mitä tehdään”), prosessia (”miten tehdään”) tai taustaolettamuksia (”miksi tehdään”). Erityisesti taustaolettamuksia tarkasteleva kriittinen reflektio generoi oppimista, sillä sen avulla toimija tarkastelee aiemmin opittuun pohjautuvia tulkintaviitekehyksiään. Reflektion pohjalta aiempi tulkinta voi saada joko vahvistusta tai sitä voidaan tarkentaa, jos aiemmin opittu ei enää vaikuta validilta. (Mezirow, 1991.)

Reflektiivisen käytännön mukaan oppiminen tapahtuu käytännön toiminnassa, jossa toimijat oppivat refleктоimalla kokemuksiaan ja pyrkimällä parantamaan toimintaansa (Merriam & Bierema, 2014). Schönin (1983, 1987) mukaan käytäntö näyttäytyy moniulotteisena ilmiönä. Koska käytännön ongelmat ovat usein epäselviä, toimijan tulee kyetä arvioimaan ongelmaan liittyviä laajempia tavoitteita sekä tunnistamaan tavoitteisiin liittyviä riippuvuuksia ja mahdollisia ratkaisuja ongelmiin. Tämä puolestaan edellyttää käytännöllistä tietämystä ja kykyä reflektoida toimintaa. Reflektoida voi toiminnan aikana (*reflection-in-action*) tai toiminnan jälkeen (*reflection-on-action*) (Merriam & Bierema, 2014; Schön, 1983, 1987; Yanow & Tsoukas, 2009). Toiminnan aikainen reflektio viittaa tilanteessa tapahtuvaan arviointiin sekä reaktiivisiin toimiin, joita toimijat tekevät toiminnan virrassa. Mikäli he havaitsevat poikkeaman, he refleктоivat tilannetta oman aiemman tietoperustansa pohjalta tunnistaa ongelman ja löytääkseen siihen soveltuvan ratkaisun. Tämä mahdollistaa oman toiminnan sovittamisen tilannesidonnaisesti kontekstiin. (Schön, 1983.) Toiminnan jälkeinen reflektio puolestaan viittaa siihen, että mennyttä kokemusta arvioidaan jälkikäteen (Raelin, 2001). Toiminnan jälkeinen reflektointi auttaa arvioimaan, mitä on saatu aikaiseksi ja miten toimintaa voitaisiin tulevaisuudessa parantaa (Walger ym., 2016). Toiminnan aikainen ja toiminnan jälkeinen reflektio muodostavat jatkumon, jossa reflektio voi vaihdella intensiteetiltään. Käytännön työssä kohdatut epäjatkuvuudet ja yllätykset ovat erilaisia, mikä puolestaan vaikuttaa reflektion syvyyteen. Hetkellinen toimimattomuus voi generoida toiminnan aikaisen reflektion tilanteen korjaamiseksi, kun taas täydellinen toimimattomuus johtaa toiminnan jälkeiseen reflektioon. (Yanow & Tsoukas, 2009.)

Aiempi kirjallisuus on korostanut ”julkisen” reflektiivisen käytännön, kollektiivisen reflektion, merkitystä (Raelin, 2001, 2002). Käytännössä kollektiivinen reflektio on monimuotoista toimintaa, joka ilmenee hetkittäisenä pysähtymisenä käytännön toiminnan keskellä tai kokonaisvaltaisena irrottautumisena käytännön työstä

tarkastelemaan toimintaa ikään kuin ulkopuolelta (Gutzan & Tuckermann, 2019). Kollektiiviseen reflektioon liittyy sosiaalinen ulottuvuus, sillä jokainen yksilö on erilainen kokemustalustaan, kyvykkyyksiltään ja tavoiltaan kokeilla uutta tietoa käytännössä (De Blust ym., 2022). Reflektio voidaan nähdä tilannesidonnaisena toimintana, jossa reflektio kiinnittyy sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Keskeisiä ovat osallistuminen, kokemuksellisuus ja tekemällä oppiminen. (Faller ym., 2020.) Reflektiivinen käytäntö onkin sosiaalista ja sidoksissa organisaation sosiaaliseen kontekstiin (Jordan, 2010).

Kokemuksesta oppimisen näkökulmasta tarkasteltuna kollektiivisen reflektion avulla yksilö voi täydentää omaa tietoaan ja oppia muiden kokemuksista (Albrechtsen & Hovden, 2010; Sommer & Njå, 2012). Muiden kokemusten kuuleminen auttaa yksilöä proaktiivisesti valmistautumaan uusiin tilanteisiin (Sommer & Njå, 2012), sillä muiden kokemukset fasilitoivat yksilön reflektiota omasta toiminnastaan vastaavanlaisissa tilanteissa (Holmquist, 2009; Miller & Maellaro, 2016; Sommer & Njå, 2012). Tiedon monitulkintaisuus generoi kriittistä ja kollektiivista reflektiota sekä muokkaa käytössä olevia työkaluja ja toimijoiden kokonaisymmärrystä tilanteesta (Englund ym., 2013). Strategiatyön kontekstissa erityisesti ympäristön epävarmuus generoi johtajien reflektiivista käytäntöä, sillä refleктоiminen auttaa hahmottamaan, mikä on mahdollista, ja tämä johtaa strategiatyökalujen muuttamiseen tai niiden uudelleen soveltamiseen (Jarratt & Stiles, 2010). Erilaisissa verkostoissa tapahtuva refleктоiminen voi myös tuoda uusia ideoita, joita osallistujat lähtevät edistämään omissa organisaatioissaan (Holmquist, 2009). Yksilötasolla toiminnan aikaista reflektiivista käytäntöä voivat heikentää tiukat työroolirajoihin perustuvat vastuut ja standardoidut toimintatavat, joista poikkeaminen ei ole legitiimiä ulkopuolisten arvioimana tai ammatti-identiteettiin liittyvät ristiriidat, jotka syntyvät refleктоimisesta ja generoituvat jännitteeksi myönteisenä kollegana ja kriittisenä arvioijana toimimisen välille (Jordan, 2010).

Aiemman tutkimuksen valossa organisaation reflektiokapasiteetti, reflektiivinen dialogi sekä aktiivinen kokeileminen tukevat organisaation oppimista (Hilden & Tikkamäki, 2013). Kollektiivinen reflektio tulisi kiinnittää osaksi organisaation pitkän aikavälin tavoitteita, jotta ongelmien refleктоinti yhdessä tukisi tiimin oppimista (Matsuo, 2016). Kollektiivisen reflektion hyödyt eivät välttämättä konkretisoidu mitattaviksi tuloksiksi lyhyellä aikavälillä. Tämä saattaa vähentää organisaatioiden halukkuutta tukea kollektiivista reflektiota, vaikkakin se vahvistaisi organisaation pitkän aikavälin suoriutumista. (Gómez & Ballard, 2013.)

2.4 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista

SAP keskittyy arkipäivän strategiatyöhön ja tarkastelee strategiaprosessien sisällä, mitä mikrotasolla strategiatyössä organisaatioissa tehdään (Golsorkhi ym., 2015). Keskeiset SAPin käsitteet ovat strategiatoimijat, strategiikäytännöt sekä toiminta (Jarzabkowski ym., 2007, 2016; G. Johnson ym., 2007; Vaara & Whittington, 2012; Whittington, 2006). SAP asettaa käytännön strategiatyön keskiöön organisaation eri tasoilla olevat toimijat, jotka osallistuvat tai pyrkivät toiminnallaan vaikuttamaan organisaation strategiatyöhön (Jarzabkowski ym., 2007). Strategiатыötä ei voida pitää ainoastaan johdon toimintana, vaan strategia rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa organisaation eri tasoilla. Tämä laajentaa strategiatyön kattamaan hyvin laajan toiminnan ja toimijajoukon organisaatiossa. Rouleau ja Cloutierin (2022) mukaan strategian määrittely toiminnan kautta on mahdollistanut strategiatyön tarkastelun kaikessa moninaisuudessaan. Keskittyminen toimintaan on kuitenkin heidän mukaansa rajoittanut SAP-tutkimusta keskittymään aiemmin määritellyille tutkimusalueille (kuka, mitä, miten). Strategiikäytännön määrittely sosiaalisena ohjaa tarkastelemaan, miksi strategiatyötä tehdään. Rouleau ja Cloutier korostavat strategiatyön tarkastelua sosiaalisena käytäntönä, jolloin strategiatyötä tulisi heidän mukaansa tarkastella ajan kuluessa karttuneen jaetun käytännöllisen tietämyksen kautta. Käytännöllistä tietämystä sovelletaan tilannesidonnoissa sosiaalisissa ja rakenteellisissa puitteissa, ja yhteisesti jaettuna käytännöllinen tietämys mahdollistaa toimijoiden toiminnan strategiatyössä.

Tarkasteltaessa strategiatyötä sosiaalisena käytäntönä on huomioitava, että strategiatyö on tilannesidonnaista toimintaa, joka rakentuu organisaation eri tasoilla toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Strategiатыön tilannesidonnoisuudella tarkoitetaan sitä, että toimintaa muovaa ympäröivä konteksti ja tilanne, jossa toiminta tapahtuu. Tilanne muodostaa tulkinnallisen viitekehyksen, jonka kautta toiminta muotoutuu ja saa merkityksensä. Tulkinnallinen viitekehys rakentuu eri kerroksista pohjautuen tilanteen historialliseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. Historiallisen ja sosiaalisen ulottuvuuden vuoksi strategiatyössä ovat läsnä ajan kuluessa muotoutuneet yhteiskunnalliset ja paikalliset tekijät. Nämä ohjaavat toimintaa ja toiminnan merkitystä sekä samalla muovaavat niitä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa jatkuvasti uudelleen. Strategiатыö on jatkuvassa muotoutumisen tilassa, jossa muutos ja vakiinnuttaminen vuorottelevat. (Jarzabkowski, 2005.) Käytännölle on ominaista toistuvuus, mikä tuo toimintaan pysyvyyttä aktiviteettien juurtuessa organisaation rutiineihin. Muutosta tapahtuu toimijoiden muokatessa toimintaansa organisaation eri tasoilla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Jarzabkowski, 2004.) Tilannesidonnoinen toimintana sisältää historiallisen ulottuvuuden, jonka avulla strategiatyötä voidaan tarkastella jatkumona. Tässä tutkimuksessa historiallista ulottuvuutta

lähestytään tarkastellen, miten mennyt strategiatyö on läsnä nykyhetkessä käytännön strategiatyössä.

Käytäntöteoreettinen näkökulma oppimiseen lähestyy oppimista prosessina, jossa oppiminen on tilannesidonnaista aktiivista toimintaa ja sosiaalista toimintaan osallistumista. Käytäntöteoreettinen näkökulma oppimiseen on kritisoinut kognitiivista oppimiskäsitystä rajoittuneeksi, sillä kognitiivinen näkökulma yksinkertaistaa oppimisen ihmisen ajattelun tulokseksi (Nicolini ym., 2003). Käytäntöteoreettinen lähestyminen tarjoaa oppimisen kognitiiviselle tarkastelulle vaihtoehdon (Nicolini, 2012). Nämä kaksi erilaista näkökulmaa oppimiseen tulisi kuitenkin nähdä toisiaan täydentävinä. Käytäntöteoreettinen näkökulma voi laajentaa ymmärrystä oppimisen sosiaalisesta ja historiallisesta ulottuvuudesta sekä toiminnan ja ajattelun yhteen kietoutumisesta. Kognitiivinen näkökulma täydentää käytäntöteoreettista ymmärrystä oppimiseen liittyvistä tiedonkäsittelyprosesseista sekä siitä, miten skeemat yhdistävät menneen ja tulevan. (Marshall, 2008.) Tässä tutkimuksessa oppimista lähestytään käytäntöteoreettisesta näkökulmasta, jolla viitataan siihen, että oppimisen nähdään tapahtuvan luonnollisena osana tilannesidonnaista toimintaa ja muodostuvan sosiaalisesta ja historiallisesta ulottuvuudesta.

Käytännön strategiatyötä lähestytään tässä tutkimuksessa oppimisteoreettisesti sosiaaliseen oppimiseen (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998) ja organisaation oppimisen (Crossan ym., 1999; Crossan & Berdrow, 2003) teorioiden kautta. Sosiaalisen oppimisen teoriat soveltuvat käytännön strategiatyössä tapahtuvan oppimisen tarkasteluun, sillä SAPin kontekstissa strategiatyö nähdään sosiaalisena käytäntönä. Sosiaalinen oppiminen korostaa käytäntöön osallistumisen merkitystä oppimisessa, oppimisen tapahtuessa käytännön toiminnassa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tämän vuoksi oppiminen on erottamaton osa käytännön toimintaa (Brandt & Elkjaer, 2011; Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998). Keskeistä sosiaalisessa oppimisessa on osallistuminen, sillä se mahdollistaa toiminnan yhteydessä oppimisen (Gherardi & Nicolini, 2001). Sosiaalisen oppimisen avulla toimijat omaksuvat tietämystä mahdollisista toimintatavoista, käytettävistä työkaluista ja säännöistä osana organisaation kulttuurista ja historiallista kontekstia (Brandt & Elkjaer, 2011). Sosiaalisen oppimisen näkökulmasta yksilön oppimisessa merkityksellistä on yhteisön jäseneksi tuleminen sekä ammattilaisen identiteetin kehittyminen (Brandt & Elkjaer, 2011; Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998).

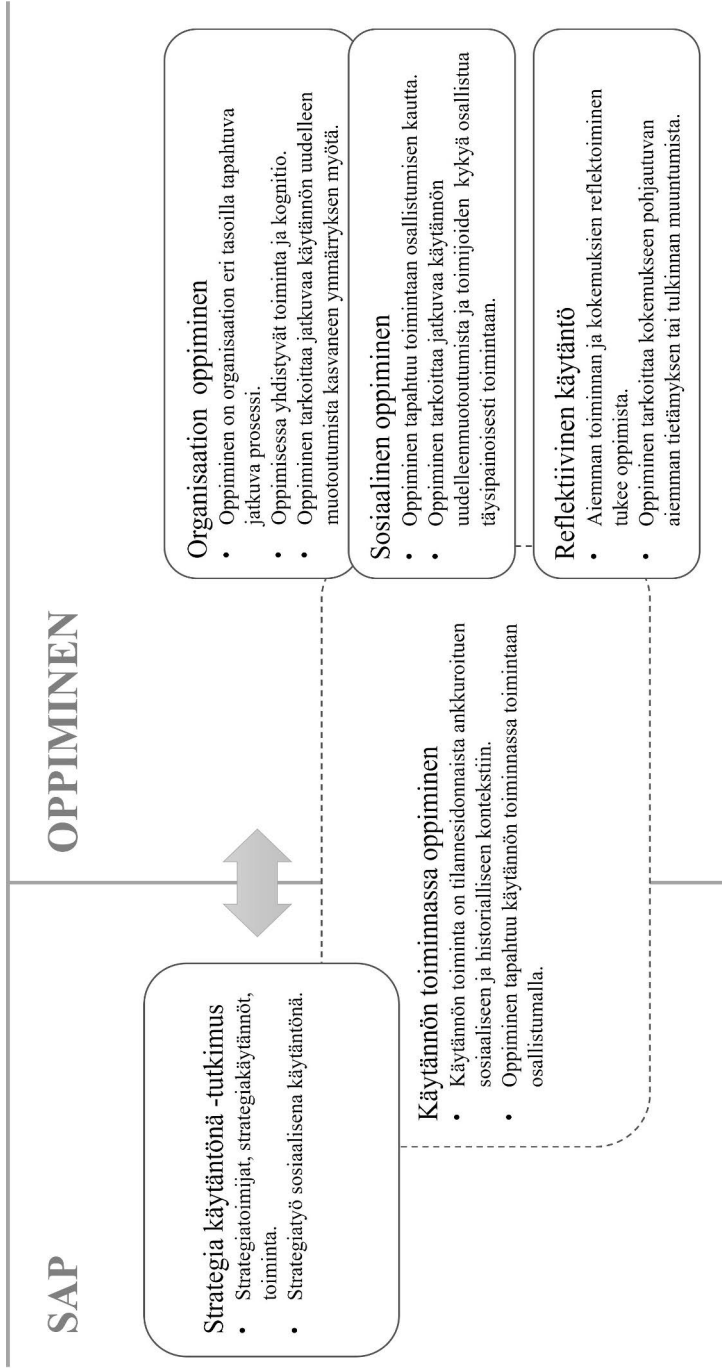
Organisaation oppimisen 4I-malli resonoi SAP-tutkimuksen kanssa, sillä organisaation oppiminen ymmärretään jatkuvana prosessina, jossa käytäntö rakentuu jatkuvasti uudelleen (Crossan ym., 1999). Organisaation oppimisen on todettu linkittyvän sosiaaliseen rakenteeseen (Berends & Lammers, 2010) ja työkontekstiin (Lengnick-Hall & Inocencio-Gray, 2013) sekä hyötyvän työkaluista ja käytännöistä, jotka mahdollistavat toimijoiden välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tukevat organisaation oppimisen vaiheissa (Benn ym., 2013). Organisaation oppimisen 4I-

malli kuvaa oppimisen prosessina, jossa yhdistyvät kognitiiviset ja tilannesidonnaiset tekijät (Dutta & Crossan, 2005). Organisaation oppimisen 4I-malli huomioi oppimisessa sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen että historiallisen ulottuvuuden. Historiallinen ulottuvuus muodostuu 4I-mallissa organisaation toimintaan vakiintuneiden toimintatapojen muodossa. Yhteenvedona voidaan todeta, että 4I-mallin mukaan oppiminen ei ole vain yksilön kognitiivisen prosessin tulos vaan sosiaalisen vuorovaikutus ja käytännön toiminta ovat keskeisiä organisaation oppimiselle.

Aiemman kokemuksen merkitys oppimiselle on tunnustettu kauan (D. A. Kolb, 1984). Tässä tutkimuksessa reflektiivinen käytäntö nähdään oppimisen mahdollistajana, joten käytännön strategiatyötä tarkasteltiin reflektiivisen käytännön näkökulmasta. Reflektiivinen käytäntö on keskeistä organisaation oppimisessa, sillä se mahdollistaa aiemman ymmärryksen tarkastelun ja tukee tietämyksen institutionalisoitumista (Gherardi & Nicolini, 2001). Reflektoinnin avulla voidaan asettaa kriittiseen tarkasteluun käytäntöön juurtuneet toimintatavat ja synnyttää näin uusia tulkintoja ja ideoita (Hilden & Tikkanmäki, 2013). Kolbille (1984) ja Schönille (1983, 1987) käytännöstä eli toiminnasta syntyvä kokemus toimii reflektion herättäjänä. Reflektoidulla toimijalla toimija pohtii kokemustensa merkitystä, mikä muovaa hänen mentaalisia mallejaan. Kokemuksellisen oppimisen näkökulmasta on kuitenkin keskeistä, että toimija palaa uudelleen käytäntöön kokeilemaan oppimaansa eli kognitio linkittyy aina toimintaan (D. A. Kolb, 1984). Toiminta puolestaan on yhteistyötä ja vuorovaikutusta muiden kanssa, mikä linkittää reflektoinnin sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja ohjaa tarkastelemaan kollektiivista reflektiota käytännön strategiatyössä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tarkasteltaessa käytännön strategiatyötä oppimisen näkökulmasta SAPin kontekstissa oppimisen kannalta keskeistä on käytännön toimintaan osallistuminen (sosiaalinen vuorovaikutus) ja käytännön toimintaan liittyvä mennyt (historiallinen ulottuvuus), jota reflektoidaan. Kokonaisuutena tällöin voidaan sanoa tarkasteltavan käytännön strategiatyötä sosiaalisena käytäntönä, jossa toiminnan historiallinen ja sosiaalinen ulottuvuus on huomioitu. Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat SAP-tutkimus ja sen kontekstissa käytännön toiminnassa tapahtuva oppiminen, joka pohjautuu sosiaaliseen ja organisaation oppimiseen ja jonka mahdollistaa reflektiivinen käytäntö (**Kuvio 3**).

Kuvio 3. Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä tutkimuksessa.



3 Tutkimusmetodologiset valinnat

3.1 Tutkimuksen taustaolettamukset

Filosofisilta taustaolettamuksiltaan tämä tutkimus nojaa pragmatismiin (Creswell, 2014; Pihlström, 2008), joka sisältää useita eri suuntauksia ja vaihtelee tulkinnoissaan (Martela, 2015; Pihlström, 2008). Tässä tutkimuksessa pragmaattisuus ymmärretään laajasti, ja tutkimuksen lähtökohtana pidetään välittömän toiminnan lisäksi sitä, millaisia seurauksia tutkimus tuottaa käytännön toimintaan (Martela, 2015). Tässä tutkimuksessa todellisuuden ymmärretään näyttäytyvän toimijoille heidän kokemuksissaan (Martela, 2015; Pihlström, 2008) ja rakentuvan heidän oman toimintansa ja kielensä kautta (G. Johnson ym., 2007). Käytännön toiminta ja siitä kumpuavat kokemukset ovat pragmatismien keskiössä (G. Johnson ym., 2007; Martela, 2015). Tietämys ilmenee toiminnassa, ja uskomuksien totuus on arvioitavissa sen perusteella, miten hyvin ne auttavat ratkaisemaan käytännön ongelmia ja mahdollistavat toiminnan (G. Johnson ym., 2007; Martela, 2015). Pragmatismiin nojaten osatutkimuksissa tarkastellaan käytännön toiminnan ilmiöitä, joita halutaan ymmärtää aiempaa paremmin tavoitellen käytännön toimintaa hyödyttävää tietoa (Martela, 2015). Oletuksena on, että absoluuttista totuutta ei voida saavuttaa (R. B. Johnson & Onwuegbuzie, 2004), vaan myöhempi toiminta saattaa osoittaa aiemman uskomuksen vääräksi, jolloin uskomuksia ja toimintaa on muokattava (Martela, 2015). Tutkimuksessa oletetaan, että kokemukset linkittyvät aiempaan jäsenyykseen maailmasta (Pihlström, 2008) ja toimintaamme ohjaavat juurtuneet tavat (Kivinen & Piironen, 2008).

SAP pohjaa käytäntöteorioihin (G. Johnson ym., 2007; Vaara & Whittington, 2012), jotka syventävät pragmaattisia taustaolettamuksia toimijuuden, toiminnan ja tietämyksen merkityksestä korostamalla sosiaalisten rakenteiden merkitystä (G. Johnson ym., 2007). Käytäntöteoriat korostavat sekä sosiaalisten rakenteiden että yksilön keskeistä roolia (Whittington, 2006). Pragmatismien tapaan käytäntöteoriat sisältävät eri näkökulmia ja lähestymistapoja käytännön tarkasteluun (Nicolini, 2012). Orlikowski (2015) kuvaa, että käytäntöä lähestytään SAP-tutkimuksissa ilmiönä, näkökulmana tai filosofiana. Ilmiölähtöinen tarkastelu korostaa käytännön toimintaa tutkimuksen lähtökohtana. Näkökulmalähtöisen lähestymistavan taustaolettamuksena on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuva tilannesidonnainen

toiminta, jossa käytännöt muovaavat todellisuutta dynaamisesti. Filosofinen lähestymistapa puolestaan olettaa käytäntöjen muodostavan todellisuuden, jolloin sosiaalinen toiminta ilmenee käytäntöjen kautta. Orlikowskin (2015) jaottelua vasten tarkasteltuna, tässä tutkimuksessa korostuu käytännön tutkimiseen näkökulmalähtöinen lähestyminen, sillä tutkimuksessa käytännöt ovat keskeisiä pyrittäessä ymmärtämään käytännön strategiatyötä, jota pidetään jatkuvasti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa uudelleen rakentuvana tilannesidonnaisena toimintana.

Historiallinen tutkimus hyödyntää historiallista dataa, ja pyrkimyksenä on kuvata toimintaa osana sosiohistoriallista kontekstia (MacLean ym., 2016). Organisaatiotutkimuksen ja historiallisen lähestymistavan yhdistäminen valaisee organisaatioiden käytäntöjen ja prosessien historiallista rakentumista (MacLean ym., 2016; Vaara & Lamberg, 2016). Organisaatiotutkimuksessa historiaa voidaan lähestyä taustaolettamuksiltaan retoriikkana, valta-asetelmana (Suddaby & Foster, 2017), objektiivisesti todettavissa olevina faktuina tai tulkinnallisesta näkökulmasta (Mills & Mills, 2018; Suddaby & Foster, 2017). Tässä tutkimuksessa näkökulma historiaan on tulkinnallinen: historian katsotaan koostuvan kokemuksista ja tapahtumista, joista toimijat tekevät jatkuvasti uudelleentulkintaa (Mills & Mills, 2018; Suddaby & Foster, 2017). Tutkimus pyrkii tarkastelemaan sosiaalisten prosessien kehityskaarta ja näin laajentaa aiempaa teoriaa historiasta nousevien havaintojen pohjalta (MacLean ym., 2016). Historiallisen näkökulman yhdistäminen organisaatiotutkimukseen on tässä tutkimuksessa perusteltua, sillä historiallisen näkökulman ansiosta menneen merkitystä voi tutkia kontekstisidonnaisissa ja juurtuneissa sosiaalisissa prosesseissa organisaation kehityskaaren aikana (MacLean ym., 2016).

Tämän tutkimuksen oppimiskäsitys on konstruktivistinen. Oppimisen ymmärretään rakentuvan aiemman kokemuksen pohjalta toimijan luodessa merkityksiä kokemuksistaan itse ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tietoa rakennetaan aktiivisesti näistä merkityksistä (Merriam & Bierema, 2014; Tynjälä, 1999, 2004), kun toimijat tulkitsevat uusia kokemuksiaan aiemman kokemuksensa perusteella. Tässä tutkimuksessa oppiminen ymmärretään sekä yksilöllisenä että sosiaalisena tilannesidonnaisena prosessina (Gogus, 2012; Tynjälä, 2004). Oppiessaan yksilö konstruoi tietoa itse, mutta samalla hän osallistuu ryhmän yhteiseen merkityksen rakentamiseen. Tällöin yksilö sosiaalistuu ryhmään ja ryhmän yhteisesti rakentamat merkitykset strukturoivat yksilön omaa oppimista (Tynjälä, 2004). Tietämyksen jalostumisessa toimijoiden aktiivinen toiminta, tulkinta ja sosiaalinen vuorovaikutus muiden kanssa ovatkin keskeisiä (Eriksson & Kovalainen, 2008; Tynjälä, 1999, 2004). Oppiminen on tilannesidonnainen prosessi, jossa tietämys rakentuu ja saa merkityksensä sosiokulttuurisessa ja historiallisessa kontekstissa (Tynjälä, 2004). Tämä korostaa oppimisen jatkuvuutta ja kontekstia, jolloin oppimista ei voida erottaa toiminnasta tai kontekstista, johon se kiinnittyy. Viitaten Dewey'n pragmatismiin Kivinen ja Ristelä (2003) kirjoittavat toiminnan keskeisestä roolista oppimisessa,

sillä toiminnan yhteydessä muotoutuvat sisäistetyt tavat toimia. Nämä toimintatavat ohjaavat toimintaa silloinkin, kun toiminta ei ole tiedostettua (Kivinen & Ristelä, 2003). Konstruktivistinen oppimiskäsitys mahdollistaa tässä tutkimuksessa oppimisen ymmärtämisen sekä sosiaalisena että kognitiivisena prosessina, joka tapahtuu osana käytännön toimintaa. Yhteenvetona voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa oppiminen ymmärretään sekä yksilöllisenä että yhteisenä sosiaalisena tilannesidonnaisena prosessina, jossa oppiminen ankkuroituu aiempaan kokemukseen (historiaan). Tietämys rakentuu ja jalostuu toimijoiden aktiivisen toiminnan yhteydessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Näin organisaatiossa syntyy juurtuneita tapoja toimia, mutta samalla organisaatio myös oppii jatkuvasti.

Tutkimus nojaa pragmaattiseen taustaolettamukseen todellisuuden moniulotteisuudesta (Creswell, 2014). Tutkimusilmiötä tulee tarkastella monesta näkökulmasta hyödyntäen menetelmiä, jotka toimivat käytännössä ja vastaavat tutkimuksen tavoitteeseen sekä tutkimuskysymyksiin (Bryman, 2008; Creswell, 2014). Niinpä tämä tutkimus on luonteeltaan monimenetelmätutkimus, joka yhdistää sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen (Bryman, 2008; Creswell, 2014). Tutkimusmenetelmiä yhdistämällä tutkimuksessa tarkastellaan ilmiötä useasta näkökulmasta (Creswell, 2014). Monimenetelmätutkimuksen avulla tutkimuksessa pyritään monipuolisen aineiston keräämiseen tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi (Yin, 2018). Tässä tutkimuksessa määrällisten ja laadullisten menetelmien edut (ks. esim. Creswell, 2015; R. B. Johnson ym., 2007; R. B. Johnson & Onwuegbuzie, 2004) tunnistetaan ja niitä hyödynnetään. Seuraavassa alaluvussa 3.2 kuvataan tarkemmin perustelut eri menetelmien käytölle.

3.2 Tutkimusmenetelmällinen lähestyminen

SAP-tutkimukset lähestyvät käytännön strategiatyötä pääsääntöisesti laadullisin menetelmin päästääkseen lähelle toimintaa (G. Johnson ym., 2007), ja ne nojaavat sosiologiaan pohjautuvaan käytänteoriaan (Laamanen ym., 2015) ja tarkastelevat käytännön strategiatyön ilmenemistä strategiatoimijoiden arkipäivässä (Golsorkhi ym., 2015). Laadullisten menetelmien avulla on pyritty pääsemään lähelle strategia-toimijoita ja heidän tulkintojaan käytännön strategiatyöstä osana toiminnan virtaa (G. Johnson ym., 2007). Alaluvussa 3.2.1 tarkastellaan aiempien SAP-tutkimuksien tutkimusmenetelmällisiä lähestymistapoja tarkemmin.

Tässä tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä, käytännön strategiatyön rakentumista jatkumona, lähestytään osittain menetelmällisesti SAPin valtavirrasta poiketen. Tutkittava ilmiö, käytännön strategiatyön rakentuminen jatkumona oppimisen näkökulmasta tarkasteltuna, on moniulotteinen. Käytännön strategiatyön nähdään rakentuvan yksilön, ryhmän ja organisaation muodostamana kokonaisuutena, jossa yksilön toimintaa strukturoivat yksilön ja ryhmän sisäistämät, organisaatioon juurtuneet

toimintatavat. Tämän vuoksi tutkimus on luonteeltaan monimenetelmä tutkimus, joka ohjaa tarkastelemaan todellisuutta moniulotteisena ja useasta eri näkökulmasta (Creswell, 2014, 2015). Alaluvussa 3.2.2 kuvataan tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmävalinnat, aineiston keruu ja analyysi.

3.2.1 Tutkimusmenetelmällisiä lähestymistapoja SAP-tutkimuksissa

Laadullisten menetelmien hyödyntäminen SAP-tutkimuksissa on ollut moninaista (**Taulukko 4**). SAP-tutkimukset ovat valinneet lähestymistavakseen esimerkiksi laadullisen tapaustutkimuksen (Knott & Thnarudee, 2022; Letierce ym., 2023), usein pitkittäisenä (Balogun, Bartunek & Do, 2015; Denis ym., 2011; Jarzabkowski & Balogun, 2009; Regnér, 2003; Sorsa & Vaara, 2020; Splitter ym., 2023), diskurssi-analyysin (Knight & Jarzabkowski, 2023), etnografian (Brorström, 2020; Burke & Wolf, 2021; Sund & Le Loarne Lemaire, 2022) tai toimintatutkimuksen (Einola & Kohtamäki, 2016; Pregmark & Berggren, 2021) tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusintressin mukaisesti (G. Johnson ym., 2007). Aineisto SAP-tutkimuksissa muodostuu usein haastatteluista, dokumenttiaineistosta ja havainnoinnista (ks. esim. Burke & Wolf, 2021; Fauré & Rouleau, 2011; Kaplan & Orlikowski, 2013; Mantere & Vaara, 2008; Rouleau, 2005; Sorsa & Vaara, 2020). Lisäksi tutkimusaineistona on käytetty esimerkiksi videoita (Balogun, Best & Lê, 2015; Bencherki ym., 2021; Paroutis ym., 2015), valokuvia (Werle & Seidl, 2015), päiväkirjoja (Balogun & Johnson, 2004, 2005) ja erilaisia artefakteja (Werle & Seidl, 2015).

Määrällisten menetelmien käyttöä yksinään SAPin kontekstissa on kritisoitu (G. Johnson ym., 2007), mutta niiden käyttö SAP-tutkimuksessa ei ole poissuljettua, sillä erilaisten määrällisten menetelmien käyttöä on esitetty (Golsorkhi ym., 2015; Laamanen ym., 2015). SAP-tutkimuksissa onkin harvakseltaan käytetty määrällisiä menetelmiä tarkasteltaessa laajan kohdejoukon kokemuksia strategiatyöstä (Healey ym., 2015; Hodgkinson ym., 2006; Thomas & Ambrosini, 2015).

Taulukko 4. Empiirisissä SAP-tutkimuksissa käytettyjä tutkimusmenetelmällisiä lähestymistapoja.

Lähestymistapa	Tyypillisiä aineistoja	Esimerkkejä mielenkiinnon kohteesta	Esimerkkejä SAP-tutkimuksista
Laadullinen tapaustutkimus	Haastattelut, dokumentit, havainnointi	Yksiköiden välinen koordinaatio strategisen suunnittelun aikana, keski johdon mikro-tason toiminta muutostilanteessa, materiaalisuuden merkitys strategisessa muutostilanteessa, materiaaliset artefaktit strategiatyössä, strategiatyökalut ja niiden käyttö.	Arnaud ym., 2016; Jarzabkowski ym., 2013; Knott & Thnarudee, 2022; Letierce ym., 2023; Moisaner & Stenfors, 2009; Thakathi ym., 2019
Pitkittäinen laadullinen tapaustutkimus	Haastattelut, havainnointi, organisaation sisäiset ja ulkoiset dokumentit	Päätöksenteon ongelmat strategiaprosessissa, retorinen argumentaatio strategisessa muutostilanteessa, retoriikka ja strateginen monitulkintaisuus, keski johdon toiminta strategisessa muutoksessa, strateginen suunnittelu integraation väli-neenä, materiaaliset artefaktit strategiatyössä.	Balogun, Bartunek & Do, 2015; Balogun & Johnson, 2004, 2005; Day ym., 2023; Denis ym., 2011; Jarzabkowski & Balogun, 2009; Lundgren & Blom, 2016; Regnér, 2003; Sillince ym., 2012; Sorsa & Vaara, 2020; Splitter ym., 2023; Tavella, 2021; Werle & Seidl, 2015
Narratiivinen tutkimus	Narratiiviset haastattelut, muistiinpanot kentältä, dokumenttiaineisto	Kulttuuristen tarinoiden merkitys strategiatyössä, sensemaking ja diskursiiviset kompetenssit.	Laine ym., 2017; Rouleau & Balogun, 2011
Toimintatutkimus	Haastattelut, osallistujien reflektointi, havainnointi strategiatyöpajoissa	Luottamuksen merkitys strategiatyöpajoissa, sosiomateriaaliset käytännöt, strategian materialisoituminen kommunikatiivisten käytäntöjen kautta.	Bencherki ym., 2021; Einola & Kohtamäki, 2016; Pregmark & Berggren, 2021

Jatkuu...

...Jatkuu

Lähestymistapa	Tyypillisiä aiheistoja	Esimerkkejä mielenkiinnon kohteesta	Esimerkkejä SAP-tutkimuksista
Diskursiivinen tutkimus	Haastattelut, dokumentit, havainnointi	Strategiatoimijoiden subjektiviiteetin ja identiteetin rakentuminen, strategiatyöhön osallistuminen, strategisen monitulkintaisuuden kuluttaminen, keynote-puheet ja strategiatekstit strategisen kommunikoinnin genrenä, strategiateksteistä ilmenevä valta, yhteisen ymmärryksen rakentuminen.	Abdallah & Langley, 2014; Knight & Jarzabkowski, 2023; Kwon ym., 2014; Mantere & Vaara, 2008; Pälli ym., 2009; Vaara ym., 2010; Wenzel & Koch, 2018
Määrällinen poikittainen survey-tutkimus	Kyselyaineisto	Tietämys strategiatyön aktiiviteeteista ja strategian materialisoitumisesta, johtotehtävissä toimivien kokemuksia strategiatyöpajoista ja strategiätyökalujen käyttö strategiätyössä.	Healey ym., 2015; Hodgkinson ym., 2006; Qehaja & Kuttlovci, 2020; Thomas & Ambrosini, 2015

Käytännön strategiätyötä SAPin kontekstissa on tarkasteltu myös kirjallisuuskatsauksissa ja käsitteellisissä tutkimusartikkeleissa (**Taulukko 5**). SAPin tutkimuskohteesta on tehty useita kirjallisuuskatsauksia, jotka kohdistuvat yleisesti SAP-tutkimuksiin (Jarzabkowski & Spee, 2009; Kohtamäki ym., 2022; Vaara & Whittington, 2012), SAPin ja prosessitutkimuksen yhdistämiseen (Burgelman ym., 2018), SAPin kehittämiseen ajan kuluessa (Jarzabkowski ym., 2022) tai rajatumpiin tutkimusalueisiin SAPin sisällä (Balogun ym., 2014; Vuorinen ym., 2018). Lisäksi SAPin kontekstissa käsitteellisten tutkimusartikkelien avulla on pyritty muun muassa määrittelemään SAP-tutkimusta ja keskeisiä käsitteitä (Jarzabkowski ym., 2016; Rouleau, 2013; Whittington, 2006), pohtimaan käytännön strategiätyötä moniarvoisissa konteksteissa (Jarzabkowski & Fenton, 2006), tarkastelemaan kriittisesti aiempaa SAP-tutkimusta ja avaamaan uusia näkökulmia siihen (Carter ym., 2008; Chia & Holt, 2006; Rouleau & Cloutier, 2022) tai arvioimaan eri teorioiden (Denis ym., 2007; Rasche & Chia, 2009; Suddaby ym., 2013) hyödynnettävyyttä tutkittaessa käytännön strategiätyötä SAPissa.

Taulukko 5. SAPin kontekstissa tehtyjä kirjallisuuskatsauksia ja käsitteellisiä artikkeleita.

Lähestymistapa	Esimerkkejä mielenkiinnon kohteesta	Esimerkkejä SAP-tutkimuksista
Kirjallisuuskatsaus	SAPin kontekstissa tehty tutkimus, SAPin ja prosessitutkimuksen yhdistäminen, SAPin kehittyminen, strategiatyökalut, diskursiiviset näkökulmat strategia-työhön.	Balogun ym., 2014; Burgelman ym., 2018; Jarzabkowski ym., 2022; Jarzabkowski & Spee, 2009; Kohtamäki ym., 2022; Prashantham & Healey, 2022; Vaara & Whittington, 2012; Vuorinen ym., 2018
Käsitteellinen artikkeli	SAP-tutkimuksen mielenkiinnon kohteet ja keskeiset käsitteet, käytännön strategiatyö eri konteksteissa, SAPin kriittinen tarkastelu ja uudet teoreettiset näkökulmat.	Carter ym., 2008; Chia & Holt, 2006; Denis ym., 2007; Jarzabkowski ym., 2016; Jarzabkowski & Fenton, 2006; Rasche & Chia, 2009; Rouleau, 2013; Rouleau & Cloutier, 2022; Suddaby ym., 2013; Whittington, 2006

3.2.2 Tutkimusmenetelmät, aineiston keruu ja analyysi

Tämä tutkimus koostuu kolmesta itsenäisestä osatutkimuksesta. Osatutkimuksissa on käytetty eri menetelmiä aineiston keräämiseen ja analysointiin. Kaksi osatutkimuksista (I ja III) ovat empiirisiä, ja yksi osatutkimus on luonteeltaan käsitteellinen (II). **Taulukko 6** kokoaa osatutkimusten keskeiset teoreettiset lähtökohdat ja osatutkimuksissa käytetyt menetelmät ja aineistot. Osatutkimusten aineistonkeruun toteutus ja analysointi on kuvattu tarkemmin tutkimusartikkeleissa, joten tässä keskitytään luomaan yleiskuva osatutkimusten menetelmistä ja aineiston analyysistä.

Taulukko 6. Osatutkimuksissa käytettyjen menetelmien yhteenveto.

	Näkökulma	Tutkimusmenetelmä	Tutkimuksen luonne	Aineisto
Osatutkimus I	Historiallinen näkökulma käytännön strategiatyön kehittämiseen	Pitkittäinen laadullinen tapaus-tutkimus	Empiirinen	Haastattelut ja dokumenttiaineisto
Osatutkimus II	Sosiaalinen oppiminen	Teoreettinen	Käsitteellinen	Aiempi kirjallisuus
Osatutkimus III	Kollektiivinen reflektio käytännön strategiatyössä ja organisaation oppiminen	Määrällinen poikkileikkaava survey-tutkimus	Empiirinen	Kyselyaineisto

Osatutkimus I on pitkittäinen laadullinen tapaustutkimus, joka pohjautuu yhteen tapaukseen. Tapaustutkimukselle on tyypillistä tapauksien harkinnanvarainen valinta sen perusteella, mikä on teorian kannalta relevanttia (Yin, 2018). Tässä tutkimuksessa osatutkimuksen I tapaus mahdollisti tapauksen pitkittäisen seurannan (Yin, 2018) ja strategiatyön oppimisprosessin tarkastelun historiallisesta näkökulmasta. Menetelmien käyttöä ja valintaa määrittävät kysymyksenasettelu ja tutkimuksen ajallinen mielenkiinnon kohde (Yin, 2018). Osatutkimuksen I mielenkiinnon kohteena oli strategiatyön kehittymiskaari ja menneen merkitys strategiatyölle. Tämä puolsi pitkittäistä tapaustutkimusta tutkimusasetelmana ja mahdollisti myös historiallisen näkökulman tutkittavaan ilmiöön. Tutkimusaineistona toimi mittava dokumenttiaineisto (ks. tarkemmin osatutkimus I) sekä puolistrukturoidut haastattelut (N = 15). Tutkimuksen aineisto analysoitiin hyödyntämällä historiallista iteratiivista ja hermeneuttista analyysia (Kipping ym., 2014) sekä Gioian ym. (2013) esittämää laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmää. Historiallinen analyysi tarkoitti tutkimuksessa iteratiivista vuoropuhelua tulkinnan ja lähteiden välillä aineistoa analysoitaessa (Lipartito, 2014). Lisäksi ajallisen ryhmittelyn (Langley, 1999; Suddaby & Foster, 2017) avulla datasta pyrittiin tunnistamaan sosiohistoriallisen kontekstin muovaamia ajallisia käytännön strategiatyön jaksoja, jotta voitiin tunnistaa jatkuvuuksien ja epäjatkuvuuksien ilmentyminen ajan kuluessa. Gioian ym. (2013) analyysin hyödyntäminen mahdollisti aineiston induktiivisen tarkastelun ja vastasi kirjallisuudessa esitettyyn vaateeseen historiallisen analyysin toteuttamisen avoimuudesta (Lipartito, 2014).

Osatutkimus II pyrki empiirisen tutkimuksen tapaan tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Jaakkola, 2020), mutta se ei pohjautunut empiiriseen dataan (Gilson & Goldberg, 2015). Osatutkimus II on käsitteellinen, ja se tuottaa täydentävää lisäarvoa (Jaakkola, 2020) aiempaan SAP-tutkimukseen yhdistämällä sosiaalisen oppimisen teorian SAPiin ja osoittamalla sen potentiaalin metoditeorian SAPin kontekstissa. Metoditeorialla viitataan käsitteellisen tutkimuksen toteutuksessa teoriaan, joka sisältää pääteoriasta puuttuvia elementtejä ja pystyy näin laajentamaan pääteorian viitekehystä ja strukturoimaan ilmiön keskeisiä ulottuvuuksia (Jaakkola, 2020). Osatutkimus II pyrki integroimaan SAPin ja sosiaalisen oppimisen kirjallisuuden ja tarkastelemaan niiden yhtymäpintoja teoreettisesti (Gilson & Goldberg, 2015). Tämän osatutkimuksen aineisto koostui aiemmasta kirjallisuudesta SAPin ja sosiaalisen oppimisen osalta.

Osatutkimus III on tutkimusasetelmaltaan empiirinen määrällinen poikittainen survey-tutkimus (Bryman, 2016), joka toteutettiin kolmessa sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiossa. Osatutkimuksen III organisaatiot valittiin harkinnanvaraisesti, sillä tutkimuksen kohdeorganisaatioiden haluttiin kuvastavan muuttuvassa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä mahdollisimman paljon tulevia hyvinvointialueita jo ennen mittavaa rakenneuudistusta. Tämäntyyppisten organi-

saatioiden tarkastelun arvioitiin tuottavan teoreettisesti ja käytännön toiminnan kannalta relevanttia tietoa merkittävän yhteiskunnallisen sote-muutoksen aikana. Survey-tutkimus soveltui tutkimukselliseksi lähestymistavaksi, sillä tutkimuksessa haluttiin tarkastella strategiatoimijoiden henkilökohtaisten kokemusten lisäksi kollektiivisen reflektion ja organisaation oppimisen yhteyttä (Bryman & Bell, 2015). Survey-tutkimus mahdollistaa tiedon keräämisen laajalta joukolta, ja tässä tutkimuksessa haluttiin tavoittaa kokonaisotantana (Metsämuuronen, 2009) kaikki tutkimuksen kohdeorganisaatioissa esihenkilö- ja johtotehtävissä toimivat henkilöt (N = 830). Tämä oli perusteltua, sillä tutkimuksessa haluttiin tarkastella kollektiivista reflektiota käytännön strategiatyössä, jonka ilmiönä ymmärrettiin kattavan laajasti eri toimijoita kohdeorganisaatioiden eri tasoilla. Tutkimuksen aineisto kerättiin tammi-kuussa 2022, ja tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 19,4 % (n = 161). Kokonaisotantana toteutetussa tutkimuksessa organisaation vastaajien nähdään muodostavan kollektiivina subjektin, jonka käsityksiä tutkimuksessa tutkittiin kartoittamalla vastaajien *omakohtaisia kokemuksia ja tulkintaa* organisaatiossa tapahtuvasta kollektiivisesta reflektiosta ja organisaation oppimisesta. Tulkinta kollektiivisesta reflektiosta käytännön strategiatyössä oli tutkitun ryhmän konstruktio sosiaalisesti rakentuvasta todellisuudesta. Nämä kokemukset ja tulkinnat ovat subjektiivisia (Eriksson & Kovalainen, 2008), joten ne voivat muuttua ajan myötä toiminnan ja toimijoiden muuttuessa. Tutkimuksen tulokset analysoitiin tilastollisin menetelmin, ja analyysin toteutus on kuvattu tarkemmin osatutkimuksessa III.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Yksittäisten osatutkimusten luotettavuutta on arvioitu osana empiirisiä osatutkimuksia. Tässä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta kokonaisuutena. Sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen luotettavuutta kuvataan menetelmäkirjallisuudessa tarkasteltavan suhteessa tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin (Creswell, 2014; Eriksson & Kovalainen, 2008; Merriam & Tisdell, 2016; Metsämuuronen, 2009) sekä yleistettävyyteen tai siirrettävyyteen (Eriksson & Kovalainen, 2008). Luotettavuuden tarkastelu tapahtuu määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin eri kriteerein.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä käytännön strategiatyön tarkasteluun. Määrällisten menetelmien kykyä kuvata käytännön strategiatyötä mikrotasolla voidaan tarkastella kriittisesti. SAP-tutkimukset lähestyvät käytännön strategiatyötä usein laadullisin menetelmin (Vaara & Whittington, 2012), sillä laadullisten menetelmien on nähty mahdollistavan strategiatoimijoiden kokemusten ja strategiatyön mikrotason tarkastelu parhaiten (G. Johnson ym., 2007). Laadullisten menetelmien käyttö SAP-tutkimuksissa (Jarzabkowski ym., 2022; G. Johnson ym., 2007; Kohtamäki ym., 2022; Vaara &

Whittington, 2012) on mahdollistanut tiedon tuottamisen uudesta tutkimusalueesta SAPin pyrkiessä saamaan jalansijaa strategisen johtamisen kentässä. Laadullisten menetelmien käytön vuoksi aiempi SAP-tutkimus kohdistuu usein yksittäisiin organisaatioihin tai pieneen joukkoon organisaatioita (G. Johnson ym., 2007; Vaara & Whittington, 2012). Tässä tutkimuksessa määrällisten menetelmien käyttö on perusteltua, sillä se mahdollisti aineiston keräämisen laajalta joukolta strategiatoimijoita ja useasta organisaatiosta (Bryman, 2016). Siten käytännön strategiatyötä oli mahdollista tarkastella kollektiivisesta näkökulmasta. Yksittäisen ryhmän toimintaan keskittyminen ei olisi mahdollistanut koko organisaatiossa tapahtuvan kollektiivisen reflektion tarkastelua, joka oli tutkimuksen mielenkiinnon kohteena. Tämän tutkimuksen kohdejoukko rajautui organisaation strategiatoimijoihin esihenkilö- ja johdotehtävissä, mikä rajoittaa tuloksia, sillä tutkimus ei ota huomioon operatiivisen henkilökunnan näkemyksiä. Nämä saattavat olla hyvinkin erilaiset verrattuna tämän tutkimuksen kohdejoukkoon. Lisäksi tutkimuksen rajoitteena on käytetty määrällinen aineisto, joka pohjautuu strategiatoimijoiden omaan arviointiin ja saattaa antaa todellista myönteisemmän kuvan oppimisen ja refleктоimisen toteutumisesta kohdeorganisaatioissa.

Tutkimuksen *validiteetti* kuvastaa määrällisessä tutkimuksessa kykyä mitata tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä sisällöllisesti relevantilla tavalla. Tässä avainasemassa on tutkittavan ilmiön operationalisointi mitattavaan muotoon. (Metsämuuronen, 2009) Tässä tutkimuksessa käytetty kyselylomake pohjautuu aiempaan SAPin, reflektiivisen käytännön ja organisaation oppimisen teorioihin. Kyselylomake rakennettiin tätä tutkimusta varten, ja se esiteltiin ennen tutkimuksen toteutusta, jotta voitiin varmistaa kyselylomakkeen ymmärrettävyys ja loogisuus. Laadullisessa tutkimuksessa validiteettia arvioidaan suhteessa tutkimustulosten kykyyn kuvata todellisuutta kaikessa moninaisuudessaan mahdollisimman luotettavasti (Eriksson & Kovalainen, 2008; Merriam & Tisdell, 2016). Osatutkimuksessa I on pyritty uskottavaan ja perusteelliseen kuvaukseen ilmiöstä. Tutkimuksen uskottavuutta tuetaan esittämällä suoria aineistolainauksia, joilla pyritään kertomiseen sijaan myös havainnollistamaan päättelyketjua (Tracy, 2010). Käsitteellisessä osatutkimuksessa II on pyritty käsitteiden selkeyteen ja yksinkertaisuuteen, argumentaation loogisuuteen ja kokonaisuuden rakenteelliseen selkeyteen tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi (Jaakkola, 2020).

Triangulaatio mainitaan keskeisenä keinona lisätä tutkimuksen validiteettia ja uskottavuutta, joten tässä tutkimuksessa hyödynnettiin metodin, aineiston, teorioiden ja tutkijoiden triangulaatiota (Eriksson & Kovalainen, 2008; Kipping ym., 2014; Merriam & Tisdell, 2016; Mills & Mills, 2018; Tracy, 2010; Yin, 2018). Metodien triangulaatio ilmenee tutkimuksen monimenetelmäisyytenä ja kerättyinä laadullisena ja määrällisenä aineistona. Aineiston triangulaatio pohjautuu tutkimuksessa hyödynnettyihin dokumentti-, haastattelu- sekä kyselyaineistoihin. Lähestyttäessä tutkimus-

ilmiötä historiallisesta näkökulmasta merkittäväksi dataksi muodostuvat kyseiseltä ajalta olevat aineistot, kuten muistiot ja muut dokumentit. Vaikka organisaatiotutkimuksessa näitä pidetään usein toissijaisina lähteinä, historiallisesta näkökulmasta ne muodostavat autenttisen ensi käden lähteen (Lipartito, 2014; Rowlinson ym., 2014), joka on tuotettu osana senhetkistä kontekstia (Durepos & Mills, 2018). Dokumenttien käyttöön liittyviä rajoitteita ovat mahdolliset tulkintavaikkeudet sekä todellisuuden monimuotoisuuden tallentaminen vain osittain (Kipping ym., 2014), mikä koskee rajoitteena myös tämän tutkimuksen aineistoa. Historiallisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa korostuu lähdekritiikin merkitys (Kipping ym., 2014; Lipartito, 2014). Lähteiden validiteettia lisää se, että osatutkimuksessa I käytetyt lähteet ovat organisaation itse tuottamia autenttisia dokumentteja tutkimuksen kattaneelta ajalta. Näin ne muodostavat parhaan käytettävissä olleen ensi käden lähteen (Lipartito, 2014). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin myös haastatteluaineistoa, sillä dokumenttiaineistoa voidaan täydentää haastatteluin luotettavuuden parantamiseksi (Kipping ym., 2014). Haastattelut auttoivat ymmärtämään toimijoiden motivaatiota ja toimintaa, jota dokumentteihin ei ole kirjattu (Durepos & Mills, 2018). Lisäksi tässä tutkimuksessa tutkimusprosessin aikana tutkittavaa ilmiötä tarkasteltiin useiden eri teorioiden näkökulmasta, mikä on tukenut tutkittavan ilmiön moninaisuuden tavoittamisessa. Tutkimusaineistoa analysoitaessa (osatutkimus I) ilmiötä tarkasteltiin useasta teoreettisesta näkökulmasta (temporaalisuus, rutiinit) analyysiprosessin aikana ennen kuin oppiminen valikoitui soveltuvaksi näkökulmaksi tarkastella strategiaprosessin kehittymistä. Kokonaisuutena tässä tutkimuksessa hyödynnetään käytännön strategiatyön tarkastelussa useita oppimisteorioita. Tutkimusilmiön tarkastelu eri näkökulmista parantaa tämän tutkimuksen uskottavuutta (Lipartito, 2014). Osaa tutkimusaineistosta (osatutkimus I) on tarkasteltu yhdessä muiden kirjoittajien kanssa, mikä on auttanut tutkimuksen tulosten tulkinnassa ja suuntaamisessa tutkittavan ilmiön kannalta relevantteihin asioihin. Tämä on myös osaltaan tukenut tutkimuksen perusteellisuutta (Tracy, 2010).

Tutkimuksen reliabiliteetin tarkastelu kohdistuu tulosten toistettavuuteen (Bryman & Bell, 2015; Eriksson & Kovalainen, 2008; Merriam & Tisdell, 2016; Metsämuuronen, 2009). Määrällisen osatutkimuksen reliabiliteettia on tarkasteltu suhteessa kyselylomakkeen reliabiliteettiin. Kyselylomakkeen kykyä tuottaa sisäisesti yhteneväisiä tuloksia on mitattu Cronbachin alfan avulla (Bryman & Bell, 2015; Metsämuuronen, 2009). Yleispätevää arvoa alfalle ei ole annettu, mutta hyväksyttävänä rajana on mainittu lähteen mukaan 0,6–0,7 (ks. esim. Metsämuuronen, 2009). Tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen alfat pysyivät hyväksyttävänä. Tosin yhden osion tulos jäi muuta pienemmäksi, mutta sekin ylitti alarajan 0,6. Tämän summamuuttujan rakennetta tarkasteltiin, mutta muuttujien karsiminen ei olisi oleellisesti muuttanut alfan arvoa, joten summamuuttuja pidettiin alkuperäisessä muodossaan.

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin arviointi on haasteellista, sillä toiminta nähdään muuttavana ja tutkimuksen tulokset rakentuvat tutkijan tulkintana toimijoiden kokemuksista ympäröivästä todellisuudesta (Merriam & Tisdell, 2016). Luotettavuuden kannalta keskeistä on, että tutkimus muodostaa loogisen kokonaisuuden (Tracy, 2010) ja tulokset ovat yhteneväisiä aineiston kanssa (Merriam & Tisdell, 2016), mitä on pyritty tuomaan esille esittämällä argumentaation tueksi lainauksia aineistosta. Noudattamalla osatutkimuksessa I aineiston analyysin tukena Gioian ym. (2013) analyysimenetelmää ja luomalla aineistosta datastrukturi, johon tulokset pohjautuvat, parannetaan tutkimuksen toistettavuutta strukturoitujen analyysin toteutustapojen ja aineiston käsittelyn avulla (Yin, 2018). Yhteneväisyyden turvaamiseksi tässä tutkimuksessa tutkimusasetelman ja menetelmien on arvioitu tukevan tutkimuksen kysymyksenasettelua. Lisäksi tutkimus pohjautuu laajaan teoriapohjaan, joka tarkastelee tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmista. Tämän voidaan ajatella parantavan tutkimuksen koherenssia ja siten luotettavuutta (Tracy, 2010).

Tutkimustulosten yleistettävyyys laadullisessa tutkimuksessa viittaa tulosten siirrettävyyteen toiseen kontekstiin (Merriam & Tisdell, 2016). Tämä tutkimus toteutettiin ennen sote-uudistuksen voimaan astumista. Sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut sote-muutoksen yhteydessä. Tämä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä nykykontekstiin, joskin yleistettävyyttä tukee se, että moniarvoisuuteen liittyvät jännitteet ovat ominaisia nykyisillekin sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioille. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ole suoraan tuottaa yleistettävää tietoa, vaan yleistys tapahtuu suhteessa teoriaan (Yin, 2018), jota tässä tutkimuksessa laajennetaan tuottamalla teoreettinen kontribuutio SAP-tutkimukseen. Siirrettävyyden parantamiseksi tutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa tietoa, joka hyödyttää sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa käytännön strategiatyötä tekeviä ammattilaisia (Tracy, 2010). Tutkimuksen tulokset ovat olleet siirrettävissä tutkijan omaan käytännön strategiatyöhön, sillä tutkimustulokset ovat auttaneet tutkijaa ymmärtämään omassa ammatillisessa käytännön toiminnassaan strategiatyötä paremmin. Tulosten laajempi siirrettävyys käytäntöön jää kuitenkin sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa käytännön strategiatyötä tekevien ammattilaisten arvioitavaksi.

4 Tulokset osatutkimuksista

4.1 I osatutkimus ”Reflecting on the past – a key to facilitating learning in strategy practice?” – Mennytä etsimässä käytännön strategiatyössä

Tämä osatutkimus on tarina siitä, miten organisaation mennyt strategiatyö on läsnä myöhemmässä käytännön strategiatyössä kantaen sisällään organisaation tietämystä ja sisäistettyä tapaa tehdä käytännön strategiatyötä. Tarinasta voimme oppia, miten mennyt strategiatyö on tavoitettavissa ja kulkee mukana tulevaisuuden strategiatyöhön.

Osatutkimus I vastaa osaltaan päätutkimuskysymykseen sekä ensimmäiseen ja toiseen alatutkimuskysymykseen tarkastelemalla pitkittäisenä tapaustutkimuksena strategisen suunnittelun kehittymistä yhdessä terveydenhuolto-organisaatiossa. Tutkimuksen aineisto muodostuu haastatteluista ja dokumenttiaineistosta. Tutkimusartikkelin kirjoittaminen oli pitkälinen prosessi, jonka aikana osatutkimus muotoutui lopulliseen muotoonsa. Prosessin aikana tutkimusartikkeliä esitettiin useassa työpajassa ja konferenssissa. Prosessin aikana kirjoitettiin kaksi tutkimuskysymyksiltään ja teoreettisilta lähtökohdiltaan toisistaan eroavaa tutkimusartikkeliä (Korin ym., 2021a, 2021b), jotka on esitetty AoM-konferenssissa. Toiselle tutkimusartikkelille myönnettiin John F. Mee Award -palkinto ”Management History” -jaoksen parhaana tutkimusartikkelina. Toinen tutkimusartikkeli sai tunnustuksen ”Organization Development and Change” -jaoksen kyseisen vuoden parhaana tutkimusartikkelina. Ensin mainittu artikkeli on käytännössä valmis lehteen lähetettävissä oleva käsikirjoitus, mutta ei sisälly synteisiin johtuen oppimismäkökulman puuttumisesta. Jälkimmäinen artikkeli on valmiissa muodossaan julkaistu Journal of Strategy and Management -lehdessä ja sisältyy synteisiin osatutkimuksena I.

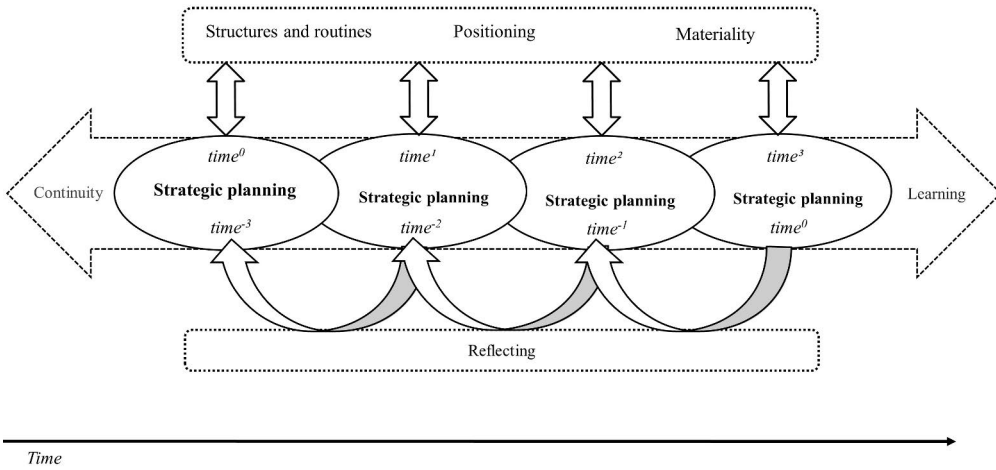
Osatutkimus I kirjoitettiin yhteistyössä professori Hannele Seeckin ja TkT Kirsi Liikamaan kanssa. Osatutkimuksessa I väitöskirjatutkija oli päävastuussa tutkimuk-

sen suunnittelusta, aineiston keruusta ja analysoinnista sekä tutkimusartikkelin kirjoittamisesta ja julkaisuprosessista. Professori Seeck ja TkT Liikamaa kontribuoivat tutkimuksen suunnitteluun, aineiston analyysiin ja artikkelin kirjoittamiseen.

Osatutkimus I pohjautui siihen, että aiempi SAP-tutkimus on sivunnut strategiakäytännön historiallista ulottuvuutta lähinnä viittauksissa käytäntöjen historiallisesta rakentumisesta (Vaara & Lamberg, 2016). Aiemmissä tutkimuksissa ei ole juurikaan tarkasteltu, millä tavoin mennyt strategiatyö on läsnä nykyisessä strategiatyön käytännössä ja mikä on menneen merkitys oppimiselle. Tämän tutkimusaukon täyttämiseksi osatutkimuksessa I tarkastellaan, millä tavoin mennyt on implisiittisesti läsnä nykyhetken käytännön strategiatyössä ja edistää strategiatyön käytännössä oppimista.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että mennyt on läsnä organisaation rakenteissa ja rutiineissa, materiaalisuudessa ja strategisessa asemoitumisessa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tietyt *rakenteet ja rutiinit* käytännön strategiatyön tekemiseen juurtuvat organisaation strategiakäytäntöön. Näin ne ohjaavat käytännön strategiatyön tekemistä toistuvissa strategiaprosesseissa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että aiemman strategiatyön tulokset ja sen aikana rakentunut ymmärrys *materialisoituvat* erilaisiin artefakteihin ja työkaluihin, joita hyödynnetään myöhemmässä käytännön strategiatyössä. Lisäksi menneitä materiaalisia elementtejä hyödynnetään suoraan myöhemmässä käytännön strategiatyössä. Näiden materiaalistien elementtien kautta mennyt siirtyy myös osaksi tulevaa strategiatyötä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kohdeorganisaation *strateginen asemoituminen* säilyi samankaltaisena ajan kuluessa ja myöhemmät strategiat toimivat jatkumona aiemmille. Aiempi kokemus ohjasi strategiatyötä, sillä strategiatoimijat *reflektoivat* aiempaa strategiatyötä ja hyödynsivät kokemuksia suhteessa tulevaan käytännön strategiatyöhön.

Osatutkimus I tuottaa teoreettisen kontribuution SAP-tutkimuksiin osoittamalla, miten mennyt ja aiempi kokemus on läsnä nykyhetken strategiakäytännössä. Teoreettisena kontribuutiona osatutkimus I osoittaa myös, että mennyt edustaa strategiatyön käytännössä toisaalta jatkuvuutta mutta toisaalta tukee myös muutosta (**Kuvio 4**).



Kuvio 4. Mennyt käynnistää oppimisen strategiatyössä (Korin ym., 2023, s. 293)

Mennyt on läsnä strategiayön käytännössä rakenteiden ja rutiinien, materiaalisuuden ja strategisen aseoitumisen muodossa. Nämä kolme menneen ulottuvuutta edustavat eräänlaista staattisuutta ja tukevat käytännön strategiayötä jatkumona. Ne ilmentävät samalla yhteisön yhteistä käytännöllistä tietämystä aiemmasta strategiayöstä. Dynaamisuutta edustaa *reflektoinen* ansiosta läsnä oleva mennyt ja aieman kokemuksen ja tietämyksen hyödyntäminen. Reflektointi oli luonteeltaan kriittistä, ja se kohdistui toiminnan sisältöön, prosessiin ja toiminnan taustalla oleviin syihin. Reflektoidessaan mennyttä strategiayötä strategiatoimijat oppivat käytännössä. Ilman aiempaa kokemusta heillä ei ole tarttumapintaa, johon peilata nykyistä tai tulevaa strategiayötä. Siinä missä rakenteet ja rutiinit, aseoituminen sekä materiaalisuus ovat staattisina läsnä hetkessä, reflektointi suuntautuu menneeseen ja luo samalla toimintaan dynaamisuutta ja mahdollistaa oppimisen. Näin mennyt strategiayö ohjaa tulevaa strategiayön käytäntöä ja strategiayöstä muodostuu jatkuva oppimisprosessi.

4.2 II osatutkimus ”Becoming a strategy practitioner in a community of practice: A social learning perspective” – Matkalla käytännön strategiayön tekijäksi

Tämä osatutkimus on tarina siitä, miten tullaan täysivaltaiseksi käytännön strategiayön tekijäksi. Tarinasta voimme oppia, miten sosiaalisessa vuorovaikutuksessa karttuu ymmärrystä käytännön strategiayön tekemisestä.

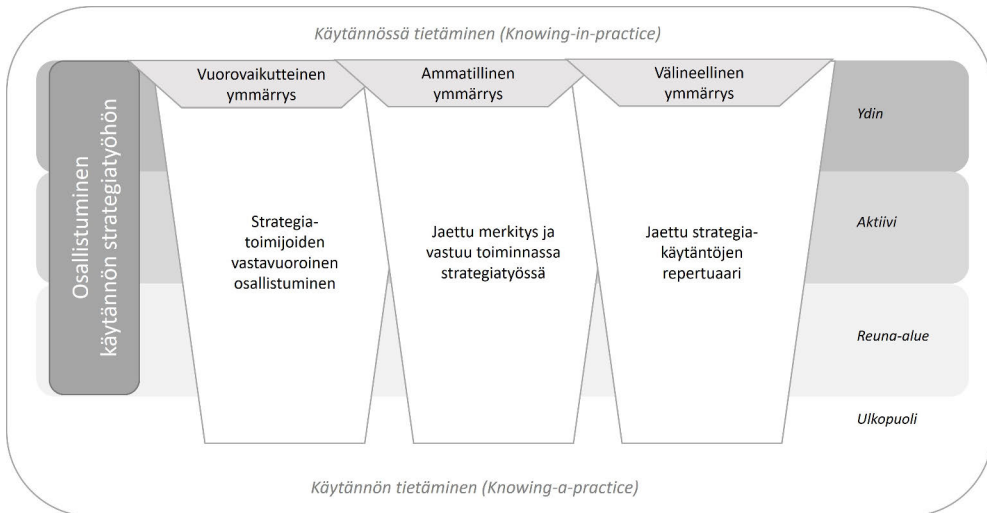
Osatutkimus II vastaa osaltaan päätutkimuskysymykseen ja ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen. Osatutkimus II käsittelee sosiaalisen oppimisen näkökulmasta käytännön strategiayön tekijäksi oppimista käytäntöyhteisössä. Osatutkimus tarkastelee käytännön strategiayössä oppimista strategiatoimijan näkökulmasta. Tämä osatutkimus on luonteeltaan käsitteellinen ja nojautuu aiempaan kirjallisuuteen. Osatutkimuksesta kirjoitettu tutkimusartikkeli on julkaistu vuotuisen British Academy of Management (BAM) -konferenssin vuoden 2020 ”*Conference in the Cloud proceedings*” -julkaisussa. Tutkimusartikkeli on väitöskirjatutkijan yksin kirjoittama. Professori Seeck ja TKT Liikamaa ohjasivat tutkimuksen suunnittelua ja kommentoivat käsikirjoitusta.

Käsitteellinen osatutkimus tarkastelee käytännön strategiayötä sosiaalisen oppimisen näkökulmasta. Teoreettisina lähtökohtina osatutkimuksessa käytetään Wengerin (1998) käytäntöyhteisöissä tapahtuvan sosiaalisen oppimisen teoriaa sekä Laven ja Wengerin (1991) tilannesidonnaisen oppimisen teoriaa. Wengerin (1998) mukaan käytännössä oppimista voidaan tarkastella toisaalta yksilön kehityskaarena tai toisaalta kollektiivisena koko käytäntöyhteisön oppimisprosessina. Wengerin (1998, 2000) mukaan yksilötasolla oppiminen määritellään aiemman kokemuksen ja sosiaalisesti tunnistetun osaamisen väliseksi vuorovaikutukseksi. Yksilötasolla oppimista tapahtuu, mikäli toimija havaitsee näiden kahden välillä vallitsevan epätasapainon. Käytännössä tätä epätasapainoa pyritään ratkaisemaan omia kokemuksia muokkaamalla tai käytäntöyhteisön arvostamaa osaamista muokkaamalla, mikä puolestaan johtaa yksilön tai käytäntöyhteisön oppimiseen. Oppiminen on näin jatkuvaa vuoropuhelua yksilön, toiminnan ja käytäntöyhteisön välillä.

Käsitteellinen osatutkimus tarkastelee, miten edellä mainittujen sosiaalisen oppimisen teorioiden avulla voitaisiin tarkastella käytännön strategiayötä. Käsitteellinen osatutkimus tarkastelee erityisesti yksilön näkökulmasta, millä tavoin strategiatoimija etenee asteittain syvenevän osallistumisena myötä täysivaltaiseksi strategiatoimijaksi. Käsitteellinen osatutkimus osoittaa, että yksilön oppimisen voidaan

määritellä tapahtuvan kolmella eri ulottuvuudella, jotka sopivat yhteen SAPin kolmen peruskäsitteen, strategiatoimijoiden, strategiikäytäntöjen ja toiminnan kanssa.

Teoreettisena kontribuutiona käsitteellinen osatutkimus osoittaa strategiatoimijoiden oppivan käytännön strategiatyöhön osallistumalla kolmella eri ulottuvuudella: ammatillisella, välineellisellä ja vuorovaikutteisella ulottuvuudella (**Kuvio 5**). Käytännön strategiatyöhön osallistumalla yksilö kerryttää omaa kokemustaan ja ymmärtää eri ulottuuksilla omaksuen käytännöllistä tietämystä toiminnasta. Käsitteellisessä osatutkimuksessa vuorovaikutteinen ymmärrys liittyy SAPin käsitteeseen strategiatoimijoista. Käytännön strategiatyöhön osallistuja oppii osallistuessaan ymmärtämään, millä tavoin ja kenen kanssa strategiatyötä tehdään. Välineellinen ymmärrys puolestaan linkittyy SAPin käsitteeseen strategiikäytännöistä. Käytännön strategiatyöhön osallistumalla strategiatoimija oppii vähitellen käyttämään erilaisia työkaluja ja malleja strategiatyössään. Lisäksi hän oppii ymmärtämään myös organisaatiossa vallitsevat piilevät toimintamallit ja säännöt, jotka ohjaavat käytännön strategiatyötä. Ammatillinen ymmärrys puolestaan linkittyy toimintaan. Ammatillisen ymmärryksen kasvaessa strategiatoimija kerää kokemusta strategiatyön merkityksestä ja omasta roolistaan osana sen toteuttamista.



Kuvio 5. Käytännön strategiatyöhön osallistumisen avulla tapahtuvan sosiaalisen oppimisen kolme ulottuvuutta

Sosiaalisen oppimisen teorioiden perusteella käytännön strategiatyöhön osallistuminen syvenee asteittain strategiatoimijan kerätessä kokemuksia ja oppiessa näillä kolmella eri ulottuvuudella. Samalla on kuitenkin huomattava, että osallistumisen aste vaihtelee intensiteetiltään käytännön strategiatyön ulkopuolisesta aina käytännön strategiatyön ytimessä toimiviin strategiatoimijoihin. Tällä on merkitystä sen

kannalta, millaisia kokemuksia strategiatoimijat saavat ja miten he oppivat. Käytännön strategiatyön ulkokehällä olevat strategiatoimijat saattavat osallistua strategiatyöhön vain satunnaisesti, joten heidän kokemuksensa käytännön strategiatyöstä jäävät vähäisiksi. Strategiatoimijan osaaminen ja kyvykkyys osallistua käytännön strategiatyöhön vaihtelevat. Tämä saattaa puolestaan johtaa siihen, että strategian merkitystä tai omaa roolia siinä ei ymmärretä. Tällöin strategiatoimijat ehkä tietävät käytännön strategiatyön käsitteenä (*knowing-a-practice*), mutta he eivät syvällisesti ymmärrä, mikä on käytännön strategiatyön merkitys, miten käyttää työkaluja tai millä tavoin itse osallistua käytännön strategiatyöhön. Käytännön strategiatyön ytimessä strategiatoimijalla on ymmärrystä strategiatyöstä kokonaisuutena, ja hän osaa hyödyntää osaamisverkostoja sekä käyttää strategiatyökaluja tilanteen vaatimalla tavalla käytännöllisen tietämyksensä pohjalta (*knowing-in-practice*).

4.3 III osatutkimus ”Organisaation oppiminen sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa – Kollektiivinen reflektio käytännön strategiatyössä” – Yhdessä refleктоimalla kohti organisaation oppimista.

Tämä osatutkimus on tarina organisaation oppimisesta ja kollektiivisesta reflektiosta käytännön strategiatyössä. Tarinasta voimme oppia, miten kollektiivinen reflektio käytännön strategiatyössä tukee organisaation oppimista organisaation eri tasoilla.

Osatutkimus III vastaa päätutkimuskysymykseen ja toiseen alatutkimuskysymykseen. Osatutkimus III tarkastelee kollektiivisen reflektion merkitystä organisaation oppimiselle käytännön strategiatyössä. Organisaation oppimista tai kollektiivisen reflektion merkitystä käytännön strategiatyössä ei juurikaan ole aiemmissä SAP-tutkimuksissa tarkasteltu. Osatutkimus on luonteeltaan poikittainen määrällinen survey-tutkimus, joka toteutettiin kolmessa sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiossa. Tutkimuksen aineisto koostuu kyselyaineistosta. Aineistonkeruu tehtiin kokonaisotantana, ja tutkimuksen kohdejoukkona olivat esimies- ja johtotehtävissä toimivat henkilöt tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Tutkimusartikkeli on julkaistu Hallinnon Tutkimus -lehdessä. Tutkimusartikkeli kirjoitettiin yhdessä TkT Kirsi Liikamaan kanssa. Väitöskirjatutkija vastasi tutkimuksen suunnittelusta, aineistokeruusta, tutkimusartikkelin käsikirjoituksen kirjoittamisesta ja vertaisarviointiprosessista. TkT Liikamaa osallistui tutkimuksen suunnitteluun, kyselylomakkeen

muotoiluun ja tutkimusartikkelin kirjoittamiseen. Professori Seeck kommentoi muun muassa kyselylomaketta, tutkimuslupaprosessiin lähtevää tutkimussuunnitelmaa ja lehteen lähtövalmista käsikirjoitusta.

Osatutkimuksen oppimista tarkastelevana teoreettisena viitekehyksenä toimii Crossanin ym. (1999) luoma organisaation oppimisen 4I-malli. Tämä malli rakentuu neljästä ulottuvuudesta: intuitiosta (*intuiting*), tulkitsemisesta (*interpreting*), integroimisesta (*integrating*) ja institutionalisoinnista (*institutionalizing*). Mallin keskeisenä olettamuksena on, että organisaation oppiminen on vuorovaikutteinen prosessi, jossa syöte- ja palauteprosessien kautta tieto virtaa ja jalostuu organisaation oppimiseksi eri tasoilla. Malli valittiin tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi, sillä se soveltuu käytännön strategiatyössä tapahtuvan oppimisen tarkasteluun organisaation eri tasoilla tarkasteltaessa käytännön strategiatyötä sosiaalisena käytäntönä. Organisaation oppimisen 4I-malli huomioi yksilön toiminnan osana ryhmää ja organisaatiota. Osatutkimuksen toisena keskeisenä teoreettisena käsitteenä toimi kollektiivinen reflektio. Reflektiivisellä käytännöllä tarkoitetaan hetkittäistä pysähtymistä tarkastelemaan aiempia kokemuksia suhteessa tulevaan toimintaan (Raelin, 2001, 2002). Kollektiivisessä reflektiossa on puolestaan kyse yhteisestä pysähtymisestä toiminnan äärelle tarkastelemaan kokemuksia (Raelin, 2001), joskin käytännössä kollektiivinen reflektio voi saada moninaisia ilmentymiä (Gutzan & Tuckermann, 2019). Tutkimuksessa kollektiivista reflektiota lähestyttiin tarkastelemalla työyhteisö- ja organisaatiotasolla tapahtuvaa reflektoimista käytännön strategiatyössä.

Osatutkimus III osoittaa, että kollektiivinen reflektio käytännön strategiatyössä tukee organisaation oppimista yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Erityisen vahva positiivinen yhteys on kollektiivisen reflektion ja oppimisen palauteprosessin välillä. Käytännön strategiatyössä tämä tarkoittaa, että kollektiivinen reflektio tukee strategiatyössä aiemmin opittujen asioiden palautumista käytännön toimintaan. Tutkimuksen tulokset osoittivat kollektiivisen reflektion tukevan oppimisprosessissa myös tulkitsemista ja yhteisen ymmärryksen muodostumista. Käytännön strategiatyön kannalta tutkimus antaa viitteitä siitä, että kollektiivisen reflektion avulla voidaan tukea kokemuksista tehtävää tulkintaa ja yhteisen ymmärryksen rakentumista. Tämä mahdollistaa käytännön strategiatyön aikana opitun siirtymisen ja juurtumisen toimintaan. Kollektiivinen reflektio tukee myös tässä prosessissa organisaatioita oppimaan.

Teoreettisena kontribuutiona osatutkimus III osoittaa Crossanin ym. (1999) mallin soveltuvan organisaation oppimisen tarkasteluun käytännön strategiatyössä. Tulosten perusteella käytännön strategiatyössä oppiminen on jatkuva prosessi, joka etenee neljän mikroprosessin kautta yksilön, ryhmän ja organisaation välisenä vuorovaikutteisena prosessina. Yksilön, ryhmän ja organisaation oppiminen ovat kietoutuneet yhteen käytännön strategiatyössä. Yksilön tulkitessa kokemuksiaan yhdessä muiden kanssa rakentuu yhteisössä yhteistä ymmärrystä käytännön strategiatyöstä.

Kun yhteinen ymmärrys juurtuu toimintaan, organisaatioissa opitaan käytännön strategiatyössä. Strategiatyön käsitteellistäminen sosiaalisesti käytännöksi edellyttää sekä yksilön että yhteisön tarkastelua tutkittaessa käytännön strategiatyötä. Osatutkimus III osoittaa, että organisaation oppimisen 4I-malli soveltuu oppimisen tarkasteluun käytännön strategiatyössä.

5 Pohdinta – Käytännön strategia-työn rakentuminen jatkumona sosiaali- ja terveydenhuollossa

5.1 Jatkumo käytännön strategiatyössä

Ensimmäinen osatutkimuksia poikkileikkaava teema on jatkumo käytännön strategiatyössä. Osatutkimuksen I tulosten mukaan käytännön strategiatyössä mennyt kulkeutuu tulevaan strategiatyöhön rakenteiden ja rutiinien, materiaalisuuden, asemoitumisen ja refleктоimisen kautta. Nämä ulottuvuudet muodostavat pohjan tulevalle käytännön strategiatyölle. Menneen kulkeutuessa tulevaan strategiatyöhön näiden ulottuvuuksien kautta mahdollistuu käytännön strategiatyön jatkumo (osatutkimus I). Chian ja Holtin (2006) mukaan merkittävä osa käytännön strategiatyöstä on arkipäiväistä sopeutumista vaihteleviin tilanteisiin. Strategia on tällöin taustalla piilevänä mutta silti toimintaa ohjaavana ohjenuorana. Osatutkimuksen I tulosten mukaan mennyt on samalla tavalla läsnä edellä kuvatun neljän ulottuvuuden kautta organisaation suunnitelmallisessa käytännön strategiatyössä. Rakenteet ja rutiinit, materiaalisuus ja asemoituminen mahdollistavat pysyvyyden ja ohjaavat toimintaa myöhemmissä käytännön strategiatyön episodeissa. Refleктоiminen puolestaan suuntautuu menneeseen mutta tukee pysyvyyden lisäksi muutosta, mikäli strategiatoimijat pyrkivät muuttamaan toimintaansa refleктоimisen pohjalta. Chia ja Holt (2006) erottavat käsitteellisesti suunnitelmallisen ja jatkumossa arkipäiväisenä sopeutumisenä ilmenevän strategiatyön. He viittaavat suunnitelmallisen strategiatyön olevan tietoista toimintaa, jota ohjaa tavoitteellisuus. Osatutkimuksen I tulosten mukaan suunnitelmallinenkin strategiatyö on kuitenkin jatkumossa tapahtuvaa arkipäiväistä sopeutumista, jota tavoitteellisen toiminnan lisäksi ohjaa menneen strategiatyön pohjalta sisäistetty tapa toimia. Arkipäiväinen sopeutuminen ilmenee pyrkimyksinä toimia yhdenmukaisesti aiemman suunnitelmallisen strategiatyön kanssa menneen rakentaessa osaltaan Raschen ja Chian (2009) kuvaamia kollektiivisia tietorakenteita toimintatavoista. Lisäksi osatutkimuksessa I tunnistetut menneen ulottuvuudet saattavat tukea myös arkipäiväistä sopeutumista, mikäli ne juurtuvat organisaation toimintaan ja muodostavat sisäistetyin toimintatavan organisaation arkipäivässä strategiaa toteutettaessa. Tästä tarvitaan kuitenkin vielä lisää tutkimusta.

Jatkumon muodostumiseksi merkityksellistä on se, miten mennyt on strategia-toimijoiden ulottuvilla (osatutkimus I), mutta myös se, miten strategiatoimijat pääsevät sen äärelle (osatutkimus II). Osatutkimuksen II tulosten mukaan oppiminen mahdollistuu toimijoiden osallistuessa käytännön strategiatyöhön. Osallistumalla strategiatoimijoille avautuu pääsy osaksi organisaation juurtuneita toimintatapoja käytännön strategiatyössä. Sosiaalisen oppimisen teorioiden (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998) mukaan oppiminen tapahtuu yksilöllisen kokemuksen ja sosiaalisen yhteisön määrittämän kompetenssin välisessä vuorovaikutuksessa. Kompetenssi määrittyy sosiaalisessa yhteisössä historiallisen kehityskaaren tuloksena (Wenger, 2000). Käytännön strategiatyöhön osallistumalla uudet strategiatoimijat pääsevät osaksi tätä kehityskaarta ja syventävät välineellistä, ammatillista ja vuorovaikutteista ymmärrystään käytännön strategiatyöstä ja sen merkityksestä. Syvenevän ymmärryksen ansiosta he pystyvät osallistumaan ja vaikuttamaan käytännön strategiatyöhön. Siten heidän toimintansa liittyy osaksi käytännön strategiatyön jatkumoa organisaatiossa.

Osatutkimuksessa III hyödynnettävän organisaation oppimisen 4I-mallin mukaan organisaation oppiminen tapahtuu neljän mikroprosessin (intuition, tulkitsemisen, integroitumisen ja institutionalisoitumisen) sekä niihin liittyvien syöte- ja palautevirtojen avulla (Crossan ym., 1999). Osatutkimuksen III tulokset osoittavat, että käytännön strategiatyössä nämä neljä mikroprosessia ja syöte- ja palautevirrat tukevat organisaation oppimista ja opitun juurtumista organisaation käytännön strategiatyöhön. Samalla organisaation oppimisen mikroprosessit tukevat jatkumon rakentumista käytännön strategiatyössä juurruttaessaan opittua osaksi organisaation toimintaa. SAP-tutkimuksissa on tarkasteltu, miten strategiatoimijat pyrkivät itse luomaan merkityksiä (Rouleau, 2005) tai rakentamaan yhteistä ymmärrystä yhdessä muiden kanssa (Balogun, Bartunek & Do, 2015). Osatutkimuksen III tulosten mukaan käytännön strategiatyössä erityisesti tulkitsemisen ja integroitumisen sekä tulkitsemisen ja palautevirran välillä on vahva positiivinen yhteys. Tämä vahvistaa aiempien SAP-tutkimuksien tuloksia siitä, että yhteisen ymmärryksen luominen mahdollistaa toiminnan käytännön strategiatyössä (Kaplan & Orlikowski, 2013). Yhteinen ymmärrys ei kuitenkaan välttämättä johda toimintatapojen juurtumiseen. Osatutkimus III avaa tätä juurtumisprosessia, jossa oppiminen juurtuu toimintaan yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolle neljän mikroprosessin kautta (Crossan ym., 1999; Crossan & Berdrow, 2003). Osatutkimuksen III tulokset osoittavat näin prosessin, jossa yksilön ymmärrys jalostuu ryhmässä ja juurtuu vähitellen organisaation toimintaan muodostaen kollektiivista tietämystä käytännön strategiatyöstä. Organisaation oppimisen mikroprosesseista institutionalisoituminen juurruttaa organisaation käytäntöihin menneen strategiatyön pohjalta kehittyneitä toimintatapoja (Crossan ym., 1999; Lengnick-Hall & Inocencio-Gray, 2013), mikä varmistaa opitun säilymisen organisaatiossa (Crossan ym., 1999) ja tukee käytännön strategiatyötä jatkumona.

Opitun juurtuminen käytäntöön on merkityksellistä käytännön strategiayön jatkumossa. Organisaation oppimisen 4I-mallissa juurtumista tarkastellaan opitun institutionalisoitumisena käytäntöön (Crossan ym., 1999; Crossan & Berdrow, 2003). Institutionaalinen teoria tarjoaa myös tulokulman osatutkimusten I ja III tuloksiin. Institutionaalinen teoria olettaa, että organisaatiot ovat osa laajempaa sosiokulttuurista kenttää, joka määrittää sosiaalisesti hyväksytyt tavat ja normit toimia (Greenwood ym., 2014). Institutionaalisen teorian mukaan organisaation toimintaympäristö vakiintuu muun muassa ammattien, eri toimijoiden ja valtion vaikutuksesta. Vakiintunut toimintaympäristö johtaa vähitellen eri organisaatioiden rakenteiden ja käytäntöjen samankaltaistumiseen. (DiMaggio & Powell, 1983.) Samankaltaisuus helpottaa ja oikeuttaa organisaatioiden operoimista omassa toimintaympäristössään (DiMaggio & Powell, 1983) niiden pyrkiessä vastamaan toimintaympäristön haasteisiin ja sosiaalisiin odotuksiin (Boxenbaum & Jonsson, 2008). Sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstiin sijoittuvan osatutkimuksen III tuloksissa organisaation oppimisessa käytännön strategiayössä vaikuttaisi korostuvan uuden tiedon luomisen sijaan aiemmin opitun hyödyntäminen. Voidaankin todeta, että menneellä on merkitystä käytännön strategiayössä myös osatutkimuksen III tulosten valossa. Tätä saattaa selittää se, että ammatillisesti vahvassa asiantuntijakontekstissa aiemmin opitun hyödyntäminen on luontevaa, sillä toiminnassa korostuvat kokemukseen pohjautuvat käytännöt, jotka ovat osa organisaation toimijoiden identiteettiä (Lengnick-Hall & Inocencio-Gray, 2013) ja toimintaympäristön odotuksia. Institutionaalisen teorian näkökulmasta organisaatiot pyrkivät omaksumaan käytäntöjä, jotka tukevat mielikuvaa tehokkaasta ja rationaalisesta toiminnasta, ja näin vahvistamaan samalla toiminnan legitimitteettiä ympäröivän yhteisön silmissä (Suddaby ym., 2013).

Jos ymmärrämme strategian instituutiona, voidaan olettaa, että strategiayötä ohjaavat sosiokulttuuriset odotukset ja käsitykset siitä, mikä on hyväksyttävää ja oikeaa strategiayötä. Whittingtonin (2006) mukaan tavat strategiayön tekemiseen ulottuvat organisaation sisäisestä toiminnasta organisaatorajat ylittäviin strategiakäytäntöihin. Samalla sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa professiot asettavat omat sääntönsä toiminnalle, joihin ammatillaiset kiinnittyvät virallisia organisaatioita vahvemmin (Virtanen, 2011). Käytännön strategiayössä kohtaavat vahva strategiayön instituutio sekä sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan ammatilliset instituutiot. Tällaisessa toimintakontekstissa strategia edellyttää keskenään kilpailevien näkemyksien ja arvojen yhteensovittamista, joten strategiasta muodostuu eräänlainen yhteinen arvosopimus, joka yhdistää erilaiset arvot ja määrittää organisaatiossa tärkeät asiat (Denis ym., 2007). Osatutkimuksen I tulosten mukaan tutkitun organisaation strateginen asemoituminen säilyi samanlaisena vuosien kuluessa. Organisaation strateginen suunta rakentui aiempien strategioiden pohjalta ja noudatti organisaatiossa saavutettua yhteistä konsensusta organisaatiolle tärkeistä asioista. Samalla strateginen asemoituminen vastasi yhteiskunnassa vallitsevia odotuksia sosiaali- ja

terveydenhuolto-organisaatioiden toiminnalle. Koska sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioiden palveluista säädetään laissa (Sosiaalihuoltolaki, 1301/2014; Terveydenhuoltolaki, 1326/2010), on sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioiden käytännön strategiatyössään tavoiteltava yhteiskunnan hyväksymiä odotuksia toiminnalle, kuten laatua, saatavuutta ja yhdenvertaisuutta (Valli-Lintu, 2021; Valtioneuvosto, 2022). Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollossa toiminta ja strateginen johtaminen näyttäytyvät tarkasti säädeltyinä lakisäätöisenä velvoitteena. Voidaankin pohtia, tarvitaanko tässä kontekstissa strategista johtamista kilpailukyvyyn turvaamiseen markkinoilla. Sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioilla ei käytännössä ole mahdollisuutta tehdä täydellistä strategista suunnanmuutosta tai jättää lakisäätöisiä palveluita järjestämättä. Tämä ei toki tarkoita sitä, etteivätkö ne pystyisi tekemään strategisia päätöksiä siitä, miten lakisäätöiset palvelut järjestetään – päinvastoin strategisten linjausten merkitys voi korostua tulevaisuudessa, kun hyvinvointialueet tasapainottelevat toimintaympäristön vaatimusten ja niukkojen resurssien asettamissa rajoissa toteuttaessaan omaa perustehtäväänsä. Nämä strategiset päätökset eivät välttämättä näy organisaatioiden virallisissa strategiadokumenteissa, sillä ne ovat moniarvoisessa toimintaympäristössä vaikeita päätöksiä. Strategia julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa ei välttämättä olekaan ensisijainen keino voittaa kilpailijat markkinoilla vaan toiminnan pysyvä suunta ja keino edistää yleisesti hyväksytyjä tavoitteita toiminnalle käytännön strategiatyön jatkumossa.

5.2 Sosiaalinen oppiminen käytännön strategiatyössä

Toisena osatutkimuksia yhdistävänä teemana on SAPin ydin, käytännön strategiatyön ymmärtäminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa jatkuvasti rakentuvana ilmiönä (Rouleau & Cloutier, 2022) ja käytännön strategiatyön tarkastelu SAPin keskeisten käsitteiden – strategiatoimijoiden, strategiakäytäntöjen ja toiminnan – kautta (Whittington, 2006). Kaikki osatutkimukset I–III korostavat sosiaalisen ulottuvuuden merkitystä käytännön strategiatyössä. Osatutkimuksessa I käytännön strategiatyö nähdään sosiaalisena käytäntönä, jossa toistuvat strategiaproessit muodostavat toiminnan virran. Käytännön strategiatyön jatkumossa toimintaan juurtuneet strategiakäytännöt rakenteiden ja rutiinien, asemoitumisen ja materiaalisuuden kautta ohjaavat osaltaan toimintaa tulevassa käytännön strategiatyössä. Strategiatoimijat hyödyntävät juurtuneita strategiakäytäntöjä toistuvissa strategiaproesseissa, mutta he myös reflektoivat näitä juurtuneita käytäntöjä pohtiessaan menneitä toimintaa. (Kuvio 4). Samalla mennyt luo käytännön strategiatyölle sosiaaliset rakenteet ja tavat, joihin strategiatoimijat tottuvat organisaatiossa (osatutkimus I). Toisaalta on huomioitava, että osallistuessaan useiden käytäntöyhteisöjen toimintaan toimijat

kartuttavat kokemusta, jonka pohjalta he saattavat pyrkiä muokkaamaan käytäntöyhteisön hyväksymiä toimintatapoja (Wenger, 1998, 2000).

Osatutkimuksessa II käytännön strategiatyötä lähestytään puolestaan yhdistämällä SAPin kolme keskeistä käsitettä eli strategiatoimijat, strategiakäytännöt ja toiminta sosiaalisen oppimisen teorioihin (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998). Osatutkimus II osoittaa, miten sosiaalisen oppimisen teorioiden avulla voidaan tarkastella käytännön strategiatyössä osallistumisen myötä syvenevää ymmärrystä (**Kuvio 5**). Oppiminen tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, joten keskeistä ei niinkään ole propositionaalinen tieto vaan toiminnasta toimijoille karttuva ymmärrys. Tämän ymmärryksen pohjalta he kykenevät osallistumaan käytäntöyhteisön toimintaan (Wenger, 1998). Toiminnasta karttuva tietämys on dynaamista ja muotoutuu strategiatoimijoiden osallistuessa käytännön strategiatyöhön yhdessä muiden kanssa (G. Johnson ym., 2007). Osatutkimuksen II tulokset osoittavat, että osallistumalla käytännön strategiatyöhön strategiatoimijalle karttuu välineellistä, ammatillista ja vuorovaikutteista ymmärrystä käytännön strategiatyöstä. Välineellisellä ymmärryksellä viitataan ymmärrykseen käytännön strategiatyössä hyödynnettävistä työkaluista ja menetelmistä. Vuorovaikutteinen ymmärrys puolestaan tarkoittaa ymmärrystä käytännön strategiatyöhön osallistuvista toimijoista ja yhteistyön tekemisestä heidän kanssaan. Ammatillisella ymmärryksellä tarkoitetaan ymmärrystä siitä, miksi käytännön strategiatyötä tehdään ja mihin sen avulla pyritään organisaatiossa. Wengerin (2000) mukaan käytäntöyhteisön uuden jäsenen oppimista fasilitoivat käytäntöyhteisön toiminnasta kertyvät kokemukset. Sosiaalinen oppiminen tukee toimijaa oppimaan, miten osallistua käytäntöyhteisön toimintaan.

Oppiminen on toisaalta yksilöllistä, toisaalta kollektiivista, sillä osallistumista määrittävät käytäntöyhteisön yhdessä määrittämät merkitykset toiminnalle ja legitimit tavat osallistua toimintaan. Siten sosiaalinen oppiminen yhdistää yksilön osaksi käytäntöyhteisöä. (Jørgensen & Keller, 2008.) Osatutkimuksessa III käytännön strategiayön sosiaalinen ulottuvuus ilmenee käytännön strategiayön tarkasteluna sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvan kollektiivisen reflektion sekä organisaation oppimisen näkökulmista. Organisaation oppimisen 4I-mallin mikroprosessit yhdistävät yksilön osaksi ryhmää ja organisaatiota korostaen sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä ja oppimisen dynaamista luonnetta (Crossan ym., 1999), mikä vastaa SAPin oletusta käytännön strategiayöstä sosiaalisena käytäntönä. Organisaatiotassolla sosiaalinen oppiminen on myös organisaation eri osissa sijaitsevan tietämyksen yhdistämistä (Brown & Duguid, 2001; Wenger, 1998), jonka osatutkimuksessa III nähdään mahdollistuvan kollektiivisen reflektion avulla toimijoiden jalostaessa yksilöllillä olevaa tietämystä organisaation oppimisen mikroprosessien kautta organisaation juurtuvaksi yhteiseksi tietämykseksi. Osatutkimuksen III tulosten mukaan kollektiivinen reflektio käytännön strategiayössä tukee organisaation oppimista. March (1991) kuvaa organisaation oppimisen vastavuoroisena prosessina yksilön ja

organisaation välillä. Toisaalta organisaatiot varastoivat tietoa toimintamalleihinsa, joihin yksilöt sosiaalistuvat. Toisaalta taas yksilöllä oleva tieto kumuloituu osaksi organisaation toimintamalleja. Näin sekä organisaatio että yksilö oppivat, kunnes tapaino on saavutettu. Yksilöiden nopea oppiminen organisaation toimintamalleihin heikentää organisaation oppimista, sillä yhteiset toimintatavat eivät tällöin ehdi kehittyä kovinkaan pitkälle ja uuden oppiminen vähenee. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan kollektiivinen reflektio mahdollistaa jatkuvan oppimisen. Osatutkimuksen III tulosten mukaan organisaation oppimisessa kollektiivisen reflektion yhteys tulkitsemisen ja integroitumisen mikroprosesseihin on vahva. Yhteisen pohdinnan voi daankin nähdä tukevan yhteisen ymmärryksen rakentumista. Kollektiivisen reflektion yhteys oppimisen palautevirtaan on myös vahva, mikä osoittaa kollektiivisen reflektion tukevan aiemmin opitun hyödyntämistä omassa toiminnassa. Berends ja Lammers (2010) ovat kuitenkin osoittaneet, että käytännössä organisaation oppiminen ei ole lineaarinen prosessi, vaan organisaation oppiminen koostuu useista samanaikaisista syöte- ja palauteprosessivirroista. Näissä prosesseissa voi esiintyä myös epäjatkuvuuksia esimerkiksi oppimisen ajallisen ja sosiaalisen rakenteen vuoksi. Organisaation oppimisen kannalta on keskeistä, kuka toimintaan osallistuu ja milloin. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan kollektiivinen reflektio, joka kokoaa yhteen eri toimijat organisaatiossa, tukee organisaation oppimista käytännön strategiayössä. Moninaisissa tilanteissa tapahtuva kollektiivinen reflektio saattaa myös auttaa Berendsin ja Lammersin (2010) tunnistamissa epäjatkuvuuksissa, mutta tämän vahvistamiseksi tarvitaan vielä lisää tutkimusta kollektiivisestä reflektiosta käytännön strategiayössä.

Julkisissa sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa strategiatoimijoita ovat poliittiset päätöksentekijät ja johtotehtävissä toimivat henkilöt mutta myös muut toimijat organisaation eri tasoilla. Kun tarkastellaan käytännön strategiayötä SAPin lähtökohdista, joissa strategiatoimijoina nähdään henkilöt, joiden toiminta liittyy strategiayöhön (Jarzabkowski, 2005; Mantere, 2005; Vaara & Whittington, 2012; Wadström, 2022), on potentiaalisten strategiatoimijoiden joukko varsin laaja. Tämä tarkoittaa sitä, että strategiatoimijoiden ymmärrys käytännön strategiayöstä vaihtelee (osatutkimus II), ja keskeistä on mahdollistaa kollektiivinen (osatutkimus III) ja kriittinen reflektio (osatutkimus I) organisaation oppimiseksi käytännön strategiayössä. Samalla tämä voi muodostua haasteeksi, sillä strategiatoimijat joutuvat yhteensovittamaan eri osallistujien arvot ja tavoitteet organisaation toiminnalle (Begkos ym., 2020; Jarzabkowski & Fenton, 2006). Sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa tämä ei välttämättä ole helppoa organisaatiohierarkian vuoksi (Pietilä, 2015; Virtanen, 2011), joka saattaa vaikuttaa siihen, kuka käytännön strategiayöhön voi osallistua, kenen ääni on voimakkain ja kuka tulee kuulluksi. Koska laaja osallistuminen on toisaalta tärkeää moniarvoisuuteen sopeutumiseksi ja yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi (Reiterä, 2022), on käytännön strategiayössä osatutki-

muksien tulosten perusteella keskeistä mahdollistaa ja antaa aikaa kollektiiviselle reflektiolle (osatutkimus III) ja toisaalta ymmärtää eri toimijoiden erilainen asemoituminen ja osaaminen käytännön strategiatyössä (osatutkimus II).

Sosiaalisen oppimisen myötä omaksuttu ymmärrys tukee strategiatoimijan osallistumista ja auttaa häntä kontribuoimaan käytännön strategiatyöhön (osatutkimus II). Osatutkimuksen II tulosten mukaan sosiaalisen oppimisen avulla karttuva ymmärrys mahdollistaa syvenevän osallistumisen käytännön strategiatyöhön. Aktiivinen osallistuminen tukee yhteisen strategian rakentumista (Einola & Kohtamäki, 2016; Pietilä, 2015) ja strategiatoimijan kokemusta vaikutusmahdollisuuksistaan (Pregmark & Berggren, 2021). Toisaalta voidaan olettaa, että strategiatoimijoiden osallistumisen aste käytännön strategiatyöhön vaihtelee intensiteetiltään, sillä toimijat soveltavat oman tietämyksensä perusteella toimintaansa ja rooliaan käytäntöyhteisössä (Handley ym., 2007). Siksi strategiatoimijoilla voi olla erilaisia rooleja täysivaltaisesta jäsenestä ulkopuoliseen osallistettavaan. Kaikki osallistuminen ei välttämättä johda täysivaltaisen käytäntöyhteisön jäsenyyteen, vaan toimijoiden osallistuminen voi säilyä rajoitettuna tai vähetä ajan myötä, mikä johtaa käytäntöyhteisöstä irrottautumiseen (Wenger, 1998). Käytännön strategiatyöhön osallistumisen tarkastelu sosiaalisen oppimisen näkökulmasta auttaakin ymmärtämään strategiatyöhön osallistumista mutta myös osallistumattomuutta (osatutkimus II).

5.3 Reflektointi käytännön strategiatyössä

Kolmantena osatutkimuksia yhdistävänä teemana on reflektointi käytännön strategiatyössä. Reflektointi tukee toisaalta jatkumoa, toisaalta mahdollistaa käytännön strategiatyön kehittymisen organisaation oppiessa (osatutkimukset I ja III). Reflektointi nähdään usein oppimisen mahdollistajana (D. A. Kolb, 1984; Merriam & Bierema, 2014; Mezirow, 1991; Schön, 1983, 1987). Osatutkimusten I ja III tulokset kuitenkin osoittavat, että reflektointisella on merkitystä myös käytännön strategiatyön jatkumossa, sillä reflektointi voi tukea toiminnan pysyvyyttä. Osatutkimuksen I tulosten mukaan reflektoidessaan organisaation mennyttä strategiatyötä strategiatoimijat pyrkivät toisaalta varmistamaan toiminnan samansuuntaisuuden ja jatkuvuuden ajan kuluessa ja toisaalta hyödyntämään aiemmin hyväksi havaittuja toimintatapoja, mikä tuo pysyvyyttä käytännön strategiatyön jatkumoon. Osatutkimuksen III tulosten pohjalta voidaan todeta, että organisaatiossa tapahtuva kollektiivinen reflektio käytännön strategiatyössä tukee opitun juurtumista ja aiemmin opitun hyödyntämistä organisaatiossa. Opitun juurtuminen käytännön strategiatyöhön mahdollistaa ja vahvistaa toiminnan jatkumoa (osatutkimus III).

Osatutkimusten I ja III tulokset osoittavat, että käytännön strategiatyöhön sisältyy sekä kollektiivista että yksittäisten strategiatoimijoiden reflektointia. Käytännön strategiatyössä reflektointi voi kohdistua eri tekijöihin. Osatutkimuksen III

tulosten mukaan kollektiivinen reflektio voi kohdistua käytännön strategiatyössä siihen, kuka strategiatyötä tekee (strategiatoimijat), mitä käytännön strategiatyön aikana tehdään (toiminta) ja miten käytännön strategiatyötä tehdään (strategiakäytännöt). Osatutkimuksen I tulosten mukaan strategiatoimijat reflektoivat jälkikäteen, mitä käytännön strategiatyössä on tehty, miten strategiaprosessi oli käytännön strategiatyössä toteutunut, ja mitkä olivat perusteet toiminnalle käytännön strategiatyön taustalla. Näin ollen reflektoiminen kuvastaa Mezirow'n (1991) esittämää kriittistä reflektiota, joka kohdistuu siihen, mitä, miten ja miksi käytännön strategiatyössä tehdään. Kriittinen reflektio mahdollistaa toiminnan kriittisen tarkastelun ja käytännön toiminnassa oppimisen. Oppimiseen tarvitaan erityisesti kriittistä reflektiota, joka kohdistuu toiminnan taustaolettamusten ja merkityksen kyseenalaistamiseen. Toiminnan taustalla olevien olettamusten kriittinen reflektoiminen mahdollistaa syvällisen oppimisen ja toimintaa ohjaavien sisäistettyjen toimintaviitekehysten muuttamisen (Mezirow, 1998).

Tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena oli toiminnan jälkeinen reflektio. Osatutkimuksessa I strategiatoimijat reflektoivat jälkikäteen toimintaa käytännön strategiatyössä. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella, miten mennyt on läsnä myöhemmässä käytännön strategiatyössä tukien oppimista. Osatutkimuksen I tulosten mukaan käytännön strategiatyön jatkumossa reflektoiminen tuo menneen nykyhetkeen strategiatoimijoiden reflektoidessa nykyhetkessä organisaation mennyttä strategiatyötä ja aiempia kokemuksiaan, jolloin mennyt strategiatyö toimii vertailukohtana tulevalle strategiatyölle. SAP-tutkimuksissa on tarkasteltu, miten toiminnan aikana strategiatoimijat pyrkivät luomaan toiminnan mahdollistavaa yhteistä ymmärrystä (Kaplan & Orlikowski, 2013; Spee & Jarzabkowski, 2017). Sensemakingiin nojaava tutkimus muodostaakin oman suuntauksensa SAPissa (Kohtamäki ym., 2022). Mielenkiinto on tällöin usein vahvasti reaaliaikaisessa toiminnassa. Osatutkimuksen I tulokset kuitenkin osoittavat, että merkityksellistä käytännön strategiatyön jatkumossa on myös toiminnan jälkeinen reflektoiminen, sillä sen ansiosta strategiatoimijat tarkastelevat menneen strategiatyön merkitystä ja toimintaa käytännön strategiatyön aikana. Tämä puolestaan mahdollistaa oppimisen sekä suuntaa tulevaa toimintaa, mikäli menneestä tehtävistä tulkinnoista saavutetaan riittävä yhteinen näkemys toiminnan aikana (Kaplan & Orlikowski, 2013). Jotta voidaan puhua oppimisesta käytännön strategiatyössä, tarvitaan sensemakingin lisäksi menneen strategiatyön kriittistä reflektoimista (osatutkimus I) ja opitun juurtumista tulevaan toimintaan (osatutkimus III). Toiminnan mahdollistama yhteinen ymmärrys ei yksinään ilmennä vielä oppimista vaan edellyttää, että yhteinen ymmärrys juurtuu strategiatyöhön (osatutkimus III) muovaten tulevaisuuden strategiatyötä organisaatiossa. Osatutkimuksen II mukaan käytännön toimintaan osallistuminen on oppimisen kannalta merkityksellistä, sillä osallistumalla yksilö voi kerätä kokemuksia käytännön strategiatyöstä ja sen merkityksestä organisaatiossa. Toiminnasta syntyvät kokemukset

ovat pohjana käytännön toiminnassa oppimiselle, sillä oppiminen tapahtuu aiempia kokemuksia refleктоimalla (Merriam & Bierema, 2014) ja palautuu toimintaan, kun toimijat kokeilevat oppimaansa tulevassa toiminnassaan (D. A. Kolb, 1984) osallistuessaan käytännön strategiatyöhön yhdessä muiden kanssa.

Osittain yllättäväkin tulos osatutkimuksissa I ja III oli, että organisaatioissa koettiin tapahtuvan kriittistä ja kollektiivista refleктоintia suhteessa käytännön strategiatyössä tapahtuvaan toimintaan, käytettäviin työkaluihin ja siihen, kuka käytännön strategiatyöhön osallistuu. Kuten todettua, sekä strateginen johtaminen että sosiaali- ja terveydenhuollon toimintakonteksti ovat institutionalisoituneita aloja. Strategisen johtamisen kenttä on täynnä erilaisia työkaluja ja menetelmiä, jotka kuvaavat, miten strategiatyötä tulisi tehdä (Vuorinen ym., 2018). Lisäksi Schönin (1983) mukaan professiot asettavat ihanteita ja sääntöjä sille, millaista toiminnan tulisi olla. Ammatillisten toimintaa ohjaa Schönin mukaan tekninen rationaalisuus, jossa eksplisiittisen tiedon ja professionaalisten sääntöjen noudattamista arvostetaan ja niiden asettamaa ideaalia pyritään noudattamaan käytännön toiminnassa. Käytännön toiminta on kuitenkin moniulotteista, joten normatiivisten ohjeiden soveltaminen toimintaan voi olla vaikeaa. Tämän tutkimuksen kontekstissa kahden vahvasti institutionalisoituneen toimialan, strategisen johtamisen ja sosiaali- ja terveydenhuollon, kohdatessa ei ole itsestään selvää, että käytännön strategiatyössä tapahtuu kriittistä reflektiota. Ammatillisilta vaaditaan rohkeutta kyseenalaistaa syvälle institutionalisoituneita ja juurtuneita toimintatapoja, sillä samalla he tulevat kyseenalaistaneeksi professionaalisen rationaalisen ihanteen ja myös ohjeet ja säännöt siitä, miten ammattia tulisi harjoittaa (Schön, 1983). Lisäksi toiminnan kriittinen tarkastelu voi olla vaikeaa, mikäli se osoittaa toisen toimijan tietämättömyden julkisesti (Jordan, 2010). Säännöt ja ohjeet tuovat turvaa ja varmuutta siitä, että käytännön strategiatyötä ”tehdään oikein”. Tällöin kynnys kyseenalaistaa strategisen johtamisen opit refleктоimalla voi olla korkea, sillä samalla strategiatoimija kyseenalaistaa sosiaalisesti hyväksytyyn rationaalisen ihanteen siitä, mitä käytännön strategiatyö on. Lisäksi hän haastaa sosiaalisesta oppimisesta karttunutta ymmärrystään (osatutkimus II) tavoista tehdä käytännön strategiatyötä organisaatiossa. Nojaaminen omaan kokemukseen ja tietämykseen voi sotia rationaalista ideaalia vastaan (Schön, 1983), jolloin refleктоiminen haastaa rationaalisen ideaalin toiminnasta (Jarratt & Stiles, 2010).

6 Johtopäätökset

6.1 Tutkimustulokset kokoava yhteenveto

Käytännön strategiatyö on aina moniulotteista, joten sen tiivistäminen kirjalliseen muotoon raaputtaa parhaimmillaankin vain vähän käytännön strategiatyön moniulotteista pintaa. Yksittäinen näkökulma tai menetelmä ei pysty vangitsemaan ilmiön moniulotteisuutta. Tässä monimenetelmätutkimuksessa tarkasteltiin käytännön strategiatyön rakentumista jatkumona oppimisteoreettisesti kahdesta eri näkökulmasta: sosiaalisen oppimisen ja organisaation oppimisen. Lisäksi käytännön strategiatyötä tarkasteltiin reflektiivisen käytännön näkökulmasta, sillä se nähtiin oppimisen mahdollistajana käytännön strategiatyössä. Nämä näkökulmat mahdollistivat moniulotteisen tutkimusilmiön, käytännön strategiatyön, tarkastelun tilannesidonnaisena, historiaan ja sosiaaliseen kontekstiin ankkuroituvana ilmiönä. Tutkimus pyrki vastaamaan päätutkimuskysymykseen ”*Miten oppiminen tukee käytännön strategiatyön rakentumista jatkumona?*” sekä kahteen alatutkimuskysymykseen: ”*Miten mennyt strategiatyö ja sosiaalinen oppiminen mahdollistavat käytännön strategiatyön?*” ja ”*Mikä on reflektoinnin merkitys käytännön strategiatyössä?*”. Seuraavassa tarkastellaan kutakin tutkimuskysymystä osatutkimusten tulosten perusteella. Osatutkimusten I–III keskeiset tulokset tutkimuskysymyksittäin on tiivistetty **taulukkoon 7**.

Tutkimuksen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen ”*Miten mennyt strategiatyö ja sosiaalinen oppiminen mahdollistavat käytännön strategiatyön?*” vastaavat osatutkimukset I ja II. Tilannesidonnaisuutta tarkasteltiin tässä tutkimuksessa historiallisen ja sosiaalisen ulottuvuuden kautta. Osatutkimuksen I tulokset osoittavat, että käytännön strategiatyössä on läsnä organisaation mennyt strategiatyö. Mennyt välittyy ja juurtuu tulevaan strategiatyöhön rakenteissa ja rutiineissa, strategisessa asemoitumisessa, materiaalisuudessa ja yksilöiden reflektoidessa kokemuksiaan aiemmasta strategiatyöstä. Nämä ulottuvuudet varastoivat käytännöllistä tietämystä organisaation strategiatyön juurtuneista tavoista. Elementit tukevat pysyvyyttä käytännön strategiatyössä muodostaen jatkumon, joka koostuu organisaation strategiatyön eri aikakausien kerrostumista. Jatkumon syntyminen mahdollistuu, jos toimijoilla on pääsy menneen äärelle eli organisaation strategiatyön historiaan ja aiempaan kokemukseen strategiatyöstä. Käytännön strategiatyön jatkumo rakentuu, kun

organisaation toimintaan juurtunutta aiempaa kokemusta käytännön strategiatyöstä hyödynnetään tietoisesti tai se ohjaa toimintaa sisäistettyinä toimintatapoina.

Taulukko 7. Tutkimuksen keskeisten tulosten yhteenveto.

Tutkimuskysymys	Osatutkimus	Keskeiset tulokset
Päätutkimuskysymys: Miten oppiminen tukee käytännön strategiatyön rakentumista jatkumona?	I, II, III	Oppiminen tukee käytännön strategiatyötä jatkumona. Käytännön strategiatyössä jatkumo rakentuu organisaatioissa käytäntöihin juurtuneen menneen strategiatyön (historiallinen ulottuvuus), osallistumisen myötä syvenevän ymmärryksen (sosiaalinen ulottuvuus) ja refleктоimisen muodostamana kokonaisuutena. Käytännön strategiatyön jatkumo rakentuu, kun organisaatio oppii neljän mikroprosessin, intuition, tulkitsemisen, integroitumisen sekä institutionalisoitumisen kautta.
Alatutkimuskysymys I: Miten mennyt strategiatyö ja sosiaalinen oppiminen mahdollistavat käytännön strategiatyön?	I, II	Toiminnan historiallisen ulottuvuuden vuoksi mennyt strategiatyö kerrostuu organisaatioon juurtuen organisaation rakenteisiin ja rutiineihin, strategiseen asemoitumiseen, materiaalisuuteen sekä refleктоintiin. Toimintaan osallistumalla voi päästä tämän tietämyksen äärelle. Toimintaan osallistuminen puolestaan mahdollistaa sosiaalisen oppimisen, josta strategia-toimijalle karttuu vuorovaikutteista, ammatillista ja välineellistä ymmärrystä käytännön strategiatyöstä. Sosiaalisen oppimisen ansiosta strategiatoimijat sisäistävät käytännön strategiatyön juurtuneet tavat organisaatiossa.
Alatutkimuskysymys II: Mikä on refleктоimisen merkitys käytännön strategiatyössä?	I, III	Käytännön strategiatyössä refleктоiminen voi kohdistua toiminnan sisältöön, prosessiin tai toiminnan taustasyihin. Refleктоiminen tukee aiemman kokemuksen hyödyntämistä ja tuo jatkuvuutta strategiatyöhön. Samalla se mahdollistaa käytännön strategiatyön kehittymisen. Kollektiivinen refleктоio tukee yksilön oppimisen jalostumista ryhmän oppimiseksi sekä opitun juurtumista organisaation strategiatyöhön rakentaen käytännön strategiatyön jatkumoa.

Tilannesidonnaisen toiminnan toinen ulottuvuus rakentuu sosiaalisen oppimisen ympärille. Käytännön strategiatyössä keskeistä on yksilön ja ryhmän välinen sosiaalinen vuorovaikutus, joka tapahtuu toimintaan osallistumalla. Toimintaan osallistuminen on edellytys sosiaaliselle oppimiselle. Sosiaalinen oppiminen mahdollistaa strategiatoimijan pääsyn osaksi sosiaalisia vuorovaikutussuhteita, organisaation juurtuneita strategiakäytäntöjä ja käytännön strategiatyön merkityksen luomista. Osatutkimuksen II mukaan sosiaalinen oppiminen mahdollistaa vuorovaikutteisen,

välineellisen ja ammatillisen ymmärryksen karttumisen käytännön strategiatyöstä. Sosiaalisen oppimisen avulla strategiatoimija sisäistää organisaatioon juurtuneet tavat tehdä käytännön strategiatyötä ja kasvaa vähitellen täysivaltaiseksi strategiatoimijaksi. Sosiaalinen oppiminen luo areenan yhteiselle strategiatyölle organisaatiossa määrittäen, mitä, miten ja kenen kanssa käytännön strategiatyötä tehdään. Siten sosiaalinen oppiminen luo pohjan käytännön strategiatyön jatkumolle toimijoiden sosiaalistuessa osaksi yhteisöä ja käytännön strategiatyön tekemisen tapoja.

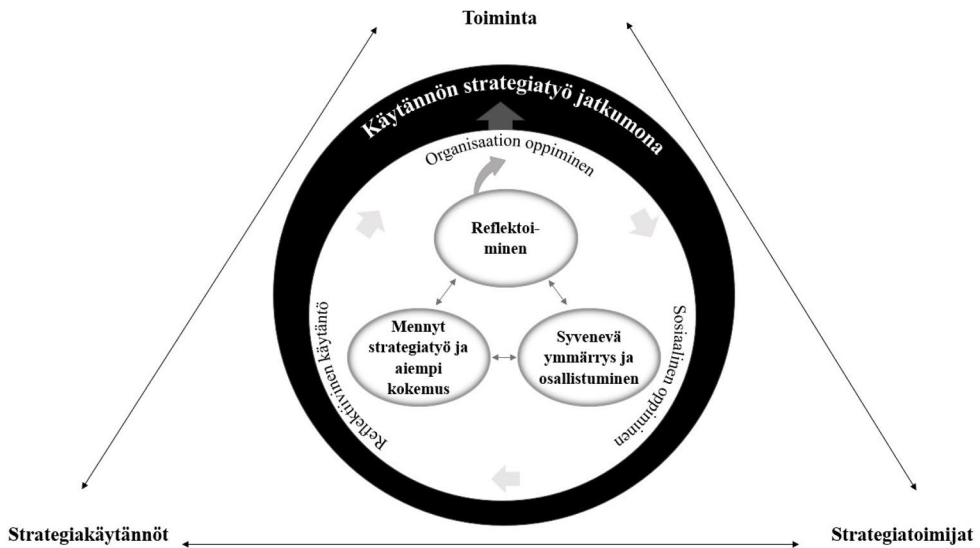
Vastauksena ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen voidaan todeta, että käytännön strategiatyön jatkumo mahdollistuu kahdella tapaa. Ensiksi osatutkimuksen I tulosten pohjalta historiallisen ulottuvuuden vuoksi mennyt strategiatyö juurtuu organisaation strategiakäytäntöihin, jolloin mennyt strategiatyö on läsnä nykyhetkessä ja ohjaa käytännön strategiatyötä. Samalla mahdollistuu menneen hyödyntäminen käytännön strategiatyössä ja menneen strategiatyön reflektointi. Mennyt luo pohjan jatkumolle, eikä jatkumoa voi syntyä ilman aiempaa käytännön strategiatyötä. Toiseksi osatutkimuksen II mukaan sosiaalinen oppiminen mahdollistaa osallistumisen myötä syvenevän ymmärryksen strategiatoimijoista, strategiakäytännöistä ja toiminnasta. Toiminnassa tapahtuvan sosiaalisen oppimisen avulla strategiatoimija oppii toimimaan osana yhteisöä niin että hän kykenee osallistumaan täysipainoisena jäsenenä käytännön strategiatyöhön ja ymmärtää strategiatyön merkityksen. Sosiaalinen oppiminen auttaa strategiatoimijaa sisäistämään juurtuneet tavat käytännön strategiatyön tekemiseen organisaatiossa, mikä puolestaan tukee käytännön strategiatyötä jatkumona. Sosiaalinen oppiminen edellyttää, että strategiatoimija pääsee osallistumaan ja tekemään käytännön strategiatyötä yhdessä muiden strategiatoimijoiden kanssa. Yhteenvetona voidaan todeta, että käytännön strategiatyössä jatkumon mahdollistaa menneen strategiatyön läsnäolo nykyhetkessä ja sosiaalisen oppimisen avulla syvenevä ymmärrys käytännön strategiatyöstä. Yhdessä nämä ulottuvuudet muodostavat käytännöllistä tietämystä siitä, miten käytännön strategiatyötä organisaatiossa on tehty ja miten sitä tehdään, jolloin käytännön strategiatyö mahdollistuu.

Tutkimuksen toinen alatutkimuskysymys tarkastelee ”*Mikä on reflektoinnin merkitys käytännön strategiatyössä?*”. Tähän tutkimuskysymykseen vastaavat artikkelit I ja III. Osallistuessaan käytännön strategiatyöhön strategiatoimija sovittaa toimintaansa nykyhetkessä aiemman kokemuksensa ja tilannesidonnaisten tekijöiden pohjalta. Jokaisella yksilöllä on oma ainutlaatuinen kokemuspohjansa, joka vaikuttaa hänen toimintaansa käytännön strategiatyössä. Osatutkimuksen I tulosten mukaan mennyt on läsnä yksilön reflektoidessa toimintaa eli sitä, mitä ja miten käytännön strategiatyössä on tehty. Lisäksi strategiatoimijat refleктоivat käytännön strategiatyössä tapahtuneen toiminnan syitä eli sitä, miksi strategiatyö on saanut senhetkisen muotonsa. Reflektoidessa strategiatoimija pohtii organisaation mennyttä käytännön strategiatyötä suhteessa tulevaan, mikä muovaa hänen tietämystään ja toimin-

taansa. Reflektoiminen mahdollistaa yksilön oppimisen käytännön strategiatyössä. Yksilön oppiminen ei kuitenkaan vielä tarkoita, että organisaatio oppisi. Tämän vuoksi tutkimuksessa tarkasteltiin organisaatioissa tapahtuvaa kollektiivista reflektiota käytännön strategiatyössä. Kollektiivinen reflektio mahdollistaa yksilöiden erilaisen kokemuspohjan ja tietämyksen hyödyntämisen käytännön strategiatyössä. Osatutkimuksen III tulokset osoittavat, että kollektiivinen reflektio tukee kokemusten tulkintaa ja yhteisen ymmärryksen muodostumista organisaatioissa. Siten kollektiivinen reflektio mahdollistaa käytännön strategiatyössä oppimisen yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Kollektiivinen reflektio tukee organisaation oppimista strategian uusiutuessa ja toiminnan kehittyessä yhteisen syventyneen ymmärryksen ansiosta. Kun tämä ymmärrys muovaa toimintaa ja juurtuu siihen, tapahtuu organisaation oppimista. Osatutkimuksen I mukaan refleктоiminen on moottori, joka vahvistaa aiemmin opittua ja tukee opitun hyödyntämistä käytännön strategiatyössä. Samalla refleктоiminen pitää oppimisen käynnissä, kun strategiatoimijat muokkaavat toimintaansa refleктоimalla mennyttä strategiatyötä yksin ja yhdessä. Käytännön strategiatyön jatkumossa refleктоiminen mahdollistaa organisaation oppimisen tukien pysyvyyttä mutta myös uusiutumista.

Tutkimuksen päättökysymykseen ”*Miten oppiminen tukee käytännön strategiatyön rakentumista jatkumona?*” vastataan artikkeleissa I, II ja III. Koska käytännön toiminta on monimuotoista, myös käytännön strategiatyötä on tarkasteltu osatutkimuksissa eri oppimisnäkökulmista. Osatutkimusten tulokset osoittavat, että käytännön strategiatyö on jatkuva prosessi, jossa käytännön toiminnassa tapahtuva oppiminen tukee käytännön strategiatyön rakentumista jatkumona. Jatkumon rakentumisen mahdollistavat toiminnan historiallisen ulottuvuuden kautta mennyt strategiatyö (osatutkimus I) ja sosiaalisen oppimisen ansiosta kasvanut ymmärrys käytännön strategiatyön merkityksestä ja tekemisen tavoista (osatutkimus II). Toiminnan historiallinen ulottuvuus ja sosiaalinen oppiminen kietoutuvat yhteen refleктоimisen avulla. Strategiatoimija refleктоi itse tai kollektiivisesti yhdessä muiden kanssa organisaation mennyttä strategiatyötä. Strategiatoimijoiden refleктоidessa aiempia omia tai organisaation käytäntöihin juurtuneita kokemuksia mahdollistuu organisaation oppiminen. Refleктоiminen käytännön strategiatyössä tukee organisaation oppimisen mikroprosesseja (osatutkimus III), joiden kautta jalostunut ymmärrys juurtuu käytännön strategiatyöhön ja käytännön strategiatyöstä rakentuu oppimisen tuella jatkumo (**Kuvio 6**). Perinteisesti käytännön toiminnassa tapahtuva oppiminen mielletään muutokseksi ja toiminnan kehittymiseksi. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että muutoksen lisäksi oppimisella on merkitys pysyvyydelle käytännön strategiatyössä. Oppimisen tuella käytännön strategiatyöstä muodostuu jatkumo, jossa aiempi kokemus toimii pohjana tulevalle toiminnalle. Samalla oppiminen mahdollistaa strategian juurtumisen sisäistetyksi sisäänrakennetuksi tavaksi toimia.

Strategiatyössä oppiminen luo sekä pysyvyyttä että uusiutumista käytännön strategiatyön jatkumossa.



Kuvio 6. Käytännön strategiatyön rakentuminen jatkumoksi oppimisen tuella.

Yhteenvedona tutkimuksen tulokset osoittavat, että käytännön strategiatyön muodostuminen jatkumoksi edellyttää käytännön toiminnassa tapahtuvaa oppimista. Käytännön toiminnassa oppiminen mahdollistaa käytännön strategiatyön jatkumon rakentumisen toiminnassa läsnä olevan menneen strategiatyön ja aiemman kokemuksen, syvenevän ymmärryksen ja osallistumisen sekä reflektointin muodostamana kokonaisuutena. Toiminnan historiallinen ulottuvuus tuo menneen strategiatyön osaksi nykyhetken käytännön strategiatyötä. Sosiaalinen oppiminen puolestaan mahdollistaa pääsyn osaksi käytännön strategiatyötä. Näiden lisäksi tarvitaan yksilön omaa ja kollektiivista reflektiota organisaation oppimiseksi ja käytännön strategiatyön rakentumiseksi jatkumona. Käytännön strategiatyössä oppiminen ei ole yksittäisten yksilöiden oppimisen summa vaan käytännöllisen ymmärryksen jalostumisprosessi, jonka aikana ymmärrys muotoutuu eri vaiheissa ja organisaation eri tasoilla juurtuen lopulta toimintaan ja luoden käytännöllistä tietämystä strategiatyössä. Organisaation oppiessa opittu juurtuu osaksi organisaation käytäntöjä, ja näin käytännön strategiatyöstä rakentuu jatkumo.

6.2 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Aiemmat SAP-tutkimukset ovat ansiokkaasti tarkastelleet toimintaa käytännön strategiayön nykyhetkessä. SAP-tutkimukset ovat hyödyntäneet eri teorioita tutkiesaan, kuka strategiayöhön osallistuu ja millaisia strategiikäytäntöjä hyödyntäen (Golsorkhi ym., 2015; Jarzabkowski ym., 2022; Kohtamäki ym., 2022). SAP-tutkimukset ovat osoittaneet erityisesti sensemaking-teoriaan nojaten, miten yhteistä ymmärrystä rakennetaan strategiayön aikana tulkitsemalla mennyttä (Kaplan & Orlikowski, 2013) ja luomalla merkityksiä strategiatoimijalle itselleen ja muille (Balogun, Bartunek & Do, 2015; Rouleau, 2005; Rouleau & Balogun, 2011). SAP-tutkimukset ovat osoittaneet, kuka strategiayötä tekee, miten strategiayötä tehdään ja mitä strategiayön aikana tapahtuu. Sen sijaan se, miksi strategiayötä tehdään kuten tehdään (Rouleau & Cloutier, 2022), samoin kuin strategiayön jatkumon rakentuminen on jäänyt vähemmälle huomiolle.

SAPin kontekstissa käytännön strategiayötä ei ole juurikaan tarkasteltu oppimisteorioita hyödyntäen. Ensimmäisenä teoreettisena kontribuutiona tämä tutkimus avaa oppimisen kautta uuden teoreettisen tutkimusnäkökulman SAP-tutkimuksiin. Tutkimus korostaa oppimisnäkökulman tärkeyttä käytännön strategiayössä osoittaessaan oppimisen keskeisen merkityksen käytännön strategiayön jatkumon rakentumiselle, organisaation strategiaprosessin jatkuvalle kehittymiselle ja strategiatoimijan osallistumiselle käytännön strategiayöhön. Näin tutkimus vastaa osaltaan toiveeseen tarkastella käytännön strategiayötä tietämyksenä ja kysymykseen, miksi strategiayötä tehdään organisaatiossa tietyllä tavalla (Rouleau & Cloutier, 2022). Tutkimuksen mukaan toiminta käytännön strategiayössä perustuu osaltaan oppimiseen, jonka tuella käytännön strategiayö saa muotonsa. On yllättävää, ettei oppimisteorioita ole juurikaan hyödynnetty SAP-tutkimuksissa, vaikka oppiminen kuvataan luonnollisena osana sosiaalista toimintaa (Wenger, 1998). Tässä tutkimuksessa hyödynnetyt oppimisteoriat osoittavat oppimisnäkökulman potentiaalın käytännön strategiayön tutkimiseen. Sosiaalisen oppimisen teoria auttaa ymmärtämään, miten strategiatoimijaksi tullaan ja miten sosiaalinen oppiminen tukee tai estää käytännön strategiayöhön osallistumista. Organisaation oppimisen teoria puolestaan auttaa ymmärtämään, miten toimijoiden pyrkimykset käytännön strategiayön kehittämiseen juurtuvat organisaatioiden tulevaan käytännön strategiayöhön. Reflektiivisen käytännön näkökulma oppimisen mahdollistajana auttaa ymmärtämään, miten strategiatoimijat pyrkivät muuttamaan toimintaansa ja organisaation käytännön strategiayötä reflektoimalla aiempia kokemuksiaan. Oppimisnäkökulma tarjoaakin useita soveltuvia teoreettisia työkaluja tutkia käytännön strategiayötä mikrotasolla, strategiatoimijuutta sekä strategiikäytäntöjen kehittymistä ja juurtumista toimintaan. Johtopäätöksenä todetaan, että teoreettisena kontribuutiona tutkimus avaa oppimisnäkökulman kautta uuden teoreettisen ulottuvuuden tarkastella käytännön strategiayötä. Oppimisnäkökulma strategiayöhön tarjoaa mahdollisuuden tarkastella tulevissa SAP-

tutkimuksissa myös käytännöllistä tietämystä, jonka merkitystä on hiljan korostettu (Rouleau & Cloutier, 2022).

Toisena teoreettisena kontribuutiona tutkimus osoittaa, miten aiempi ymmärrys jalostuu ja juurtuu osaksi organisaation käytäntöjä mikrotason prosesseissa organisaation oppimisen avulla. Organisaation oppiminen kuvataan tiedostamattomana prosessina, joka muotoutuu toiminnan mukana etsittäessä parhaita tapoja toimia tilanteen ja ympäristön edellyttämällä tavalla (Chia, 2017). Myös strategiatyö on kuvattu jatkumona ja sisäistettynä toimintatapana (Chia & Holt, 2006), joka ajoittain katkeaa havahtumisen ja muutoksen vuoksi (Pietilä, 2015). Käytännön strategiatyössä pyritään silti varmistamaan jatkumo sopeutumalla arkipäivän haasteisiin. Toiminnan jatkumossa strategisuus syntyy toiminnan samansuuntaisuudesta suhteessa aiempaan toimintaan. (Chia & Holt, 2006.) Teoreettisena kontribuutiona tämä tutkimus valottaa käytännön strategiatyön rakentumista jatkumona (**Kuvio 6**). Tutkimus osoittaa, että oppiminen tapahtuu uuden ja aiemman kokemuksen välisenä jännitteenä, jossa jatkumo rakentuu menneen strategiatyön, osallistumisen avulla syvenevän ymmärryksen ja osallistumisen sekä refleктоimisen muodostamana kokonaisuutena. Toiminnan refleктоiminen yhdessä muiden kanssa luo yhteistä tulkintaa ja ymmärrystä, joka muuntaa aiempaa tietämystä. Toiminnan historiallinen ulottuvuus ja sosiaalinen oppiminen kietoutuvat näin yhteen refleктоimisen avulla. Teoreettisena kontribuutiona SAPIin tutkimus osoittaa refleктоimisen tukevan organisaation oppimisen mikroprosesseja, joilla strategiakäytäntö kehittyy ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muovautuneet toimintatavat juurtuvat organisaation käytäntöihin, ja näin rakentuu käytännön strategiatyön jatkumo.

Kolmantena teoreettisena kontribuutiona tutkimus osoittaa historiallisen ulottuvuuden avulla, miten mennyt on läsnä myöhemmässä strategiatyössä mahdollistaen strategiatyön jatkumon. Strategia sisäistettynä tapana toimia (Chia & Holt, 2006) kuvastaa strategiatoimijoiden toimintaa taustalla ohjaavaa piilevää logiikkaa (Chia & MacKay, 2007). Chian ja MacKayn (2007) kuvaaman logiikan muodostuminen edellyttää katseen kääntämistä menneeseen, sillä loogisesti ajateltuna toimintaa ohjaava sisäinen logiikka ei voi muodostua tyhjiössä, vaan sen on rakennuttava ajan kuluessa. Historian merkitystä strategiatyössä korostavat myös ymmärrys strategiakäytäntöjen rakentumisesta historian saatossa (Vaara & Lamberg, 2016), havainnot menneen hyödyntämisestä rakennettaessa yhteistä ymmärrystä strategiatyön aikana (Kaplan & Orlikowski, 2013) ja menneen hyödyntäminen retorisenä resurssina luotaessa merkityksellisiä yhteyksiä menneen ja nykyhetken välillä (Samra-Fredericks, 2003). Tällöin merkityksellistä on se, miten mennyt on läsnä nykyhetken strategiatyössä, jotta sitä voidaan hyödyntää. Tämä tutkimus tuottaa SAP-tutkimukseen teoreettisen kontribuution osoittamalla menneen siirtyvän organisaation strategiatyön mukana tulevaisuuteen juurtumalla organisaation rutiineihin ja rakenteisiin, strategiseen asemoitumiseen, materiaalisuuteen ja strategiatoimijoihin itseensä. Siten

mennyt mahdollistaa kehittyvässäkin strategiatyössä jatkumon, jossa strategiatyö kerrostuu historiallisesti ja rakentuu menneen strategiatyön pohjalta. Teoreettisesti tutkimus osoittaa, että sisäistetty tapa toimia ei ole vain osa kehkeytyvää strategiatyötä vaan arkipäiväinen sopeutuminen tapahtuu itse asiassa myös osana suunnitelmallista strategiatyötä. Suunnitelmallinen strategiatyö on aiemmin mielletty tietoiseksi ja tavoitteelliseksi tai jatkumon ja muutoksen vaihteluksi (Chia & Holt, 2006; Pietilä, 2015), mutta tämä tutkimus osoittaa teoreettisena kontribuutionaan, että sisäistetty tapa toimia on läsnä ja ohjaa myös suunnitelmallista, tietoista strategiatyötä.

Neljäntenä teoreettisena kontribuutiona tutkimus kuvaa refleктоimisen merkitystä strategiatyössä. Strategiatoimijoiden reflektiivisyys ei ole uutta SAP-tutkimusten näkökulmasta, vaan aiempi SAP-kirjallisuus osoittaa, että strategiatoimijat ovat reflektiivisiä pyrkivänsä sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin (Jarratt & Stiles, 2010). Strategiatoimijan tietämys ja taidot vaikuttavat siihen, miten hän soveltaa ja hyödyntää erilaisia käytäntöjä toiminnassaan, ja reflektiivisyys on ominaista adaptiivisuudelle (Jarzabkowski, 2004). SAP-tutkimukset ovat pitkään tunnistaneeet käytännön strategiatyön dynaamisen ja pysyvän luonteen (Jarzabkowski, 2004; Mantere, 2005). Aiemmat tutkimukset eivät kuitenkaan ole tarkastelleet refleктоimisen merkitystä tässä prosessissa menneeseen suuntautuvan refleктоimisen (*reflection on action*) tai kollektiivisen reflektion näkökulmasta. Tutkimus tuottaa teoreettisen kontribuution SAP-tutkimuksiin osoittaen, että käytännön strategiatyössä menneeseen suuntautuva refleктоiminen voi kohdistua siihen, mitä, miten ja miksi strategiatyötä tehdään, ja näin refleктоiminen saa oppimisen mahdollistavan kriittisen reflektion luonteen (Mezirow, 1991, 1998). Lisäksi tutkimus osoittaa, että kollektiivinen reflektio käytännön strategiatyössä tukee organisaation oppimista organisaation eri tasoilla. Tulosten mukaan refleктоimisella on kahtalainen merkitys käytännön strategiatyössä. Menneeseen suuntautuva refleктоiminen tukee aiemman kokemuksen hyödyntämistä ja jatkumoa strategiatyössä, mutta samalla refleктоiminen mahdollistaa toiminnan uusiutumisen, mikäli refleктоiminen muuntaa strategiaa ja toimintaa käytännön strategiatyössä.

Viidentenä teoreettisena kontribuutiona tutkimus avaa uuden näkökulman strategiatyöhön osallistumiseen sosiaalisena oppimisena. Aiempi SAP-tutkimus on suhteessa osallistumiseen tarkastellut esimerkiksi avointa strategiatyötä (Hautz, 2017; Hautz ym., 2017), strategiatoimijuutta (Pietilä, 2015) sekä osallistumista edistäviä ja estäviä diskursseja (Mantere & Vaara, 2008) ja käytäntöjä (Mantere, 2005). SAP-tutkimus on osoittanut, että strategiatyöhön osallistuminen voi jäädä pintapuoliseksi ilman osallistujien tosiasiallisia mahdollisuuksia vaikuttaa strategiatyöhön (Laine ym., 2017; Pietilä, 2015). Laven ja Wengerin (1991) mukaan toimijan osallistuminen ja vastuu toiminnasta syvenee vähitellen sosiaalisen oppimisen edetessä. Tämä tutkimus tuottaa teoreettisen kontribuution SAPIin avaamalla tämän asteittain

syvenevän osallistumisen kautta uuden näkökulman tarkastella strategiatoimijuutta käytännön strategiatyössä. Käsitteellisesti strategiatoimijoiden osallistuminen voi asteittain vaihdella toiminnan ytimessä olevista aina kokonaan toiminnan ulkopuolella oleviin toimijoihin. Näin strategiatoimijoiden osallistuminen voi saada erilaisia muotoja strategiatyössä sen mukaan, millainen on heidän osallistumisensa intensiteetti ja sosiaalisen oppimisen myötä karttunut ymmärryksensä käytännön strategiatyöstä tai toisaalta tämän ymmärryksen puutteellisuus. Tämä avaa teoreettisesti mahdollisuuden tarkastella ja ymmärtää strategiatyöhön osallistumista ja sen syvyyttä mutta myös strategiatyöhön osallistumattomuutta sosiaalisen oppimisen lähtökohdista.

6.3 Tutkimuksen käytännöllinen kontribuutio

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin pragmaattisiin taustaolettamuksiin nojaten *käytännön* strategiatyötä, joten on syytä pohtia, mitä tutkimuksen tulokset tarkoittavat sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa käytännön strategiatyötä tekevien näkökulmasta.

Sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiot kuvataan yleensä hierarkkisina, sillä organisaatioiden ohjaus tapahtuu organisaatiohierarkiaa noudattaen ylhäältä alas ohjautuvana prosessina. Tässä tutkimuksessa käytännön strategiatyötä lähestyttiin sosiaalisena käytäntönä ja oppimisen näkökulmasta osoittaen, että käytännön strategiatyö on historiallisen, sosiaalisen ja reflektiivisen toiminnan välistä vuoropuhelua. Strategiatyössä oppiminen on sosiaalinen prosessi, jossa yksilön intuitio jalostuu yhdessä tulkitsemalla yhteiseksi ymmärrykseksi. Yhteisen ymmärryksen juurtuessa organisaation strategiakäytäntöihin ja toimintaan tapahtuu organisaation oppimista. Strategiatyöhön osallistamisesta puhutaan paljon, mikä itsessään avaa ovia strategiatyöhön osallistumiseen. Osallistuminen puolestaan mahdollistaa sosiaalisen oppimisen. Aiemmat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että osallistaminen saattaa johtaa näennäiseen osallistumiseen ilman varsinaisia vaikutusmahdollisuuksia (Laine ym., 2017; Pietilä, 2015). Ensimmäisenä käytännöllisenä kontribuutiona tämän tutkimuksen tulosten perusteella organisaatioissa tarvitaan osallistamisen tueksi myös kollektiivista reflektiivisuutta suhteessa menneeseen ja tulevaan, jotta organisaatio pystyy oppimaan, uusiutumaan ja kehittämään toimintaansa käytännön strategiatyössä. Käytännön strategiatyö tulisi mieltää julkisissa organisaatioissa *yhdessä tekemiseksi* eikä vain pelkäsi strategiatyöhön *osallistamiseksi*, joka Pietilän (2015) mukaan voi pelkistää osan organisaation toimijoista osallistettaviksi strategiatyön kohteiksi ilman aktiivista toimijuutta. Hierarkkisissa sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa tämä edellyttää johtamisparadigman muutosta entistä kollaboratiivisempaan suuntaan. Strategiatyö moniarvoisessa toimintaympäristössä on jatkuvaa neuvottelua ja erilaisten tavoitteiden ja intressien yhteensovittamista (Jarzabkowski

& Fenton, 2006), joten kollektiivisen reflektion merkitys näissä organisaatioissa korostuu. Kollektiivisen reflektion merkitys on keskeinen, sillä sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa eri toimijoiden ammatilliset tai paikalliset intressit voivat erota organisaation yhteisistä intresseistä (Jarzabkowski & Fenton, 2006). Aiemmat tutkimukset (Regnér, 2003) ovat osoittaneet, että strategiatyö perustuu erilaiseen tietämykseen organisaation reuna-alueilla verrattuna organisaation ytimeen. Organisaatioiden eri toimijoiden osallistuminen ja strategiatyön tekeminen yhdessä mahdollistavat kollektiivisen reflektion avulla organisaation eri toimijoilla olevan tietämyksen hyödyntämisen käytännön strategiatyössä. Antamalla aikaa ja tukemalla kollektiivista reflektiota tämä tietämys saataisiin hyötykäyttöön ja osallistumisesta muodostuisi aitoa yhdessä tekemistä.

Sote-uudistuksen tavoitteissa painottuvat osaavien ammattilaisten tuottamat laadukkaat, hyvin saatavilla olevat ja kustannustehokkaat palvelut (Valli-Lintu, 2021). Valtakunnallisesti asetetut idealistiset tavoitteet heijastuvat sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioiden strategioihin, jolloin strategiasta tulee ikään kuin toimintaa ohjaava ja tavoiteltava ideaalitala. Tämä saattaa johtaa siihen, että sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioiden strategiat korostavat yleisiä hyviä periaatteita, kuten laatua ja palveluiden saatavuutta, mutta eivät ole kovinkaan tarkkoja siitä, miten tavoitteet saavutetaan. Sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioilla ei myöskään ole mahdollisuutta orientoitua uudelleen markkinoilla, vaan niiden on toteutettava niille asetettuja lakisääteisiä tehtäviä. Näin ollen strategia ei ole keino kilpailijoiden voittamiseen vaan yleisesti toimintaa ohjaava arvoitekehys, johon on ammatillisesti helppo sitoutua. Toisena käytännöllisenä kontribuutiona tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että käytännön strategiatyö muodostaa jatkumon, jossa esimerkiksi organisaation strateginen asemoituminen edustaa pysyvyyttä juurtuessaan organisaation toimintaan. Kun strategiatoimijat osallistuvat käytännön strategiatyöhön ja omaksuvat sosiaalisen oppimisen avulla organisaatioon juurtuneet toimintatavat käytännön strategiatyössä, muodostuu strategiasta implisiittinen toimintaa ohjaava viitekehys. Tällöin toiminta voi olla täysin strategian mukaista toimijoiden sitä tietoisesti suunnittelemana. Käytännön näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että toimijoiden kannattaisi pyrkiä juurruttamaan strategiatyön kannalta olennaiset asiat osaksi arkipäivän toimintaa. Tämä haastaa jälleen johtajuutta, sillä perinteisen strategisen johtamisen teorit vahvistavat mielikuvaa strategiasta ylimmän johdon työnä laadittuna rationaalisena suunnitelmana, joka voidaan viestiä strategian varsinaisille toteuttajille organisaatiossa. Perinteisesti strategiatyö ja strategisen muutoksen toteuttaminen ymmärretään aktiivista toimintaa vaativana johdettavana prosessina (Chia, 2014). Strategian ymmärtäminen sisäistettynä tapana toimia edellyttää johdolta rohkeutta antaa muutoksen tapahtua, nojata taaksepäin ja todeta, että organisaatiossa toimitaan strategian mukaisesti. Johdolta edellytetään tällöin tarvittaessa valmentavaa otetta kohti tavoitteita, jos kurssi näyttää kääntyvän tavoitteista täysin poikkeavaan suuntaan.

Tällöin strategisen muutoksen johtaminen onkin lähes huomaamatonta ohjausta (Chia, 2014), mikä haastaa perinteistä käsitystä strategisesta johtamisesta. Toisaalta tämä aiheuttaa käytännön strategiatyöhön haasteen, kun on harkittava, milloin tarvitaan johdon vahvasti ohjaamaa strategista muutosta ja milloin strategian voidaan ”vain” antaa tapahtua.

Kolmantena käytännöllisenä kontribuutiona tämän tutkimuksen tulosten valossa merkityksellistä käytännön strategiatyössä on mennyt strategiatyö, joka juurtuu organisaation toimijoihin, käytäntöihin ja toimintaan. Strategiatyö ei toistuvissa strategiaprosesseissa ala puhtaalta pöydältä, vaan taustalla on aina toimijoiden ja organisaation käytäntöihin varastoitunut aiempi kokemus. Tämä tulisi ottaa huomioon käytännön strategiatyössä, sillä mennyt ohjaa strategiatoimijoiden toimintaa. Muutoksen aikaansaaminen ja vakiinnuttaminen edellyttää, että juurtuneita käytäntöjä kyetään muuttamaan. Tunnistamalla mennyt voidaan sitä myös hyödyntää käytännön strategiatyössä. Käytännön strategiatyötä fasilitoivien tulisikin ottaa huomioon organisaation mennyt strategiatyö ja tunnistaa sen merkitys strategiatyön pysyvyyttä ja uusiutumista mahdollistavana tekijänä. Mennyt ei tarkoita inertiaa, vaan sitä voidaan hyödyntää oppimisen mahdollistavana elementtinä käytännön strategiatyössä.

Käytännön strategiatyössä oppiminen luo osaamista, jota ei oppikirjoja tai johtamisteorioita lukemalla voi sisäistää. Neljäntenä käytännöllisenä kontribuutiona tämän tutkimuksen viesti sosiaali- ja terveydenhuoltoalan toimijoille on luottaa omaan kykyynsä tehdä käytännön strategiatyötä. Käytännön strategiatyö on oppimisprosessi, jonka toteuttamiseen organisaatiossa ei voi antaa yksiselitteistä vastausta. Ei ole yhtä ainoaa oikeaoppista tapaa, miten tehdä strategiatyötä, vaan käytännön strategiatyön sosiaalinen ja historiallinen ulottuvuus tekevät strategiatyöstä aina erilaista. Muodollisten strategiakäytäntöjen hyödyntäminen voi auttaa toimijoita hahmottamaan, miten päästä alkuun, mutta yleispätevää neuvoa siitä, miten niitä tulisi hyödyntää ei voida antaa. Se mikä toimii toisaalla, ei välttämättä toimi toisaalla. Neuvo, jonka strategiatoimijoille voi tämän tutkimuksen tulosten valossa antaa, on heittäytyä mukaan käytännön strategiatyöhön ja nauttia matkasta. Käytännön strategiatyön oppii tekemällä.

6.4 Tutkimuksen kriittinen tarkastelu ja avauksia jatkotutkimukselle

Aikuisen oppiminen on epämuodollista ja tapahtuu usein tiedostamatta sosiaalisessa kontekstissa osana arkipäivän toimintaa (Merriam & Bierema, 2014). Oppimisteorioita ei silti juurikaan ole hyödynnetty SAPin kontekstissa, joten oppimisteorioiden kautta tutkimuksessa avataan uusi tutkimuslinja SAP-tutkimuksille. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin käytännön strategiatyötä oppimisteoreettisesti sosiaalisen oppimisen ja organisaation oppimisen näkökulmista. Oppimisteorioiden kenttä on laaja, ja

jatkotutkimuksissa voitaisiin tukeutua muihin oppimisteorioihin. Kiinnittämällä huomiota oppimiseen tulevissa SAP-tutkimuksissa voidaan tuottaa uutta tietoa käytännön strategiatyötä ohjaavasta käytännöllisestä tietämyksestä, joka oppimisnäkökulman puuttumisen vuoksi on jäänyt vähäiselle huomiolle SAPissa. Oppimisnäkökulman hyödyntäminen esimerkiksi tutkittaessa strategista muutosta tai strategiakäytäntöjen kehittymistä voisi tuottaa uutta tietoa aiemman kokemuksen merkityksestä ja siitä, miten strategiatoimijat muokkaavat käytännön strategiatyötä kekeiluilla. Käytännön strategiatyön lähestyminen oppimisteoreettisesti eri näkökulmista avaa uusia näkökulmia strategiatoimijuuteen, strategiakäytäntöihin ja toimintaan. On silti todettava, että tutkimuksen teoreettinen viitekehys on varsin laaja, joten tutkimus olisi voinut hyötyä tarkemmasta teoreettisesta rajauksesta. Tutkimuksessa olisi voitu rajautua tarkastelemaan vain refleктоimista tai oppimista teoreettisesti yhdestä näkökulmasta, mikä olisi mahdollistanut syvemmän teoreettisen tarkastelun ja tehnyt tutkimuksen teoreettisesta viitekehuksesta tiiviimmän.

Käytäntöteoreettinen oppimisnäkemys korostaa oppimisen tapahtuvan käytännön toiminnassa. Näin ollen toiminta ja tietäminen kietoutuvat yhteen (Gherardi, 2000, 2011). Käytännön strategiatyössä korostuu usein eksplisiittinen, muodollinen tieto, joka on rationaalista, ulkoisesti ilmaistavissa ja validoitavissa. Silti käytännön strategiatyössä hyödynnetään myös kokemusperäistä tietoa, joka rakentuu toiminnan kautta (Chia & Rasche, 2015). Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että aiempi kokemus on osa organisaation käytännön strategiatyötä ja lisäksi sosiaalisen oppimisen avulla strategiatoimijoiden ymmärrys käytännön strategiatyöstä syvenee. Tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena ei kuitenkaan ollut toimijoiden oma käytännöllinen tietämys. Jatkotutkimuksissa voitaisiinkin tarkastella tarkemmin käytännöllisen tietämyksen karttumista ja hyödyntämistä käytännön strategiatyössä. Käytännöllinen tietämys voi ilmetä kehon ja aistien kautta (Strati, 2007), joten näiden tarkastelu osana käytännön strategiatyötä olisi tärkeää. Käytännöllinen tietämys linkittyy myös refleктоimiseen, jonka avulla käytännöllinen tietämys kehittyy ja jalostuu. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin toiminnan jälkeistä refleктиota, mutta Schön (1983) kuvaa refleктоimisen tapahtuvan myös toiminnan aikana osana toiminnan virtaa. Kiinnittämällä huomiota toiminnan aikaiseen refleктоimiseen ja taustalla olevaan käytännölliseen tietämykseen jatkotutkimuksissa voitaisiin lisätä ymmärrystä käytännön strategiatyöstä toiminnan virtana.

Tässä tutkimuksessa on käytetty Wengerin (1998, 2000) teoriaa käytäntöyhteisöissä oppimisesta. Wengerin teoria tarjoaisi myös muita mahdollisia näkökulmia tarkastella käytännön strategiatyötä oppimisen näkökulmasta, sillä Wenger kuvaa oppimista strukturoiviksi komponenteiksi käytäntöyhteisöjen lisäksi käytäntöyhteisöjen rajoilla tapahtuvat interaktiot ja identiteetin muodostumisen. SAP-tutkimuksissa (Laine ym., 2016; Mantere & Whittington, 2021) onkin tehty avauksia toimijoiden identiteetin tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena

ei ollut niinkään yksilön oppiminen, joten strategiatoimijoiden identiteetin muodostuminen jäi tutkimuksen ulkopuolelle. Wenger (1998, 2000) kuvaa käytäntöyhteisöjä epämuodollisiksi ryhmiksi, joita yhdistää jaettu mielenkiinnon kohde. Tässä tutkimuksessa on oletettu, että käytäntöyhteisöissä tapahtuvaa oppimista koskevat taustaolettamukset pätevät myös organisaatiohierarkiaa noudattaviin muodollisiin ryhmittymiin. Tämä ei poissulje sitä, etteikö strategiatyössä rakentuisi näitä vapaamuotoisia käytäntöyhteisöjä, joten niiden merkitys käytännön strategiatyössä ansaitsisi oman tutkimuksensa.

Tutkimuksessa lähestyttiin käytännön strategiatyötä nojaten ymmärrykseen strategiatyöstä sosiaalisena käytäntönä. Pragmatististen ja käytäntöteoreettisten taustaolettamusten pohjalta sosiaalisiin rakenteisiin kietoutuva käytännön toiminta on lähtökohta tutkimuksessa (G. Johnson ym., 2007). SAP-tutkimukset ovat lähestyneet käytännön strategiatyötä pääsääntöisesti laadullisin menetelmin, ja niiden tulokset ovat pohjautuneet muun muassa havainnointi-, haastattelu-, video- tai dokumenttiaineistoon (ks. esim. Kohtamäki ym., 2022; Vaara & Whittington, 2012). Tässä tutkimuksessa lähestyttiin tutkittavaa ilmiötä haastattelu- ja dokumenttiaineiston ja määrällisen aineiston pohjalta. Määrällisten menetelmien käyttö rajoittaakin tässä tutkimuksessa tulosten tilannesidonnaisuuden tarkastelua. Tämän tutkimuksen tulosten valossa ei ole mahdollista tarkastella kollektiivisen reflektion ilmentymistä eri tilanteissa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tai sen lopputulemia välittömälle toiminnalle. Tähän kannattaisikin syventyä jatkotutkimuksissa. Tutkimuksen tulosten rajoitteena on myös sosiaalisen oppimisen rajautuminen käsitteelliseen tarkasteluun, joten tulosten siirtäminen ja tulkinta sote-kontekstissa vaatii empiiristä jatkotutkimusta. Toisaalta pragmaattisesti tarkasteltuna tässä tutkimuksessa käsitteellisen tutkimuksen mahdollistama teorisointi nähdään välineellisenä apuna (G. Johnson ym., 2007) ja käytännön kokemuksia strukturoivana karttana toimijoille (Martela, 2015). Käyttökelpoinen käsitteellinen teorisointi voi auttaa toimijoita ymmärtämään strategiatyöhön osallistumisen muotoja käytännön toiminnassaan ja näin tuottaa käytännön toimintaa hyödyttävää tietoa. Oppimisen ja refleктоimisen tarkastelussa olisi kuitenkin voitu hyödyntää myös muita menetelmiä, esimerkiksi päiväkirjoja tai ääneen ajattelua, jotka olisivat voineet avata käytännön strategiatyötä yksilön näkökulmasta syvemmin. Jatkotutkimuksissa voitaisiinkin lähestyä käytännön strategiatyössä oppimista ja refleктоimista hyödyntäen esimerkiksi toimijoiden varjostamista tai ääneen ajattelua. On hyvä huomata, että sosiaalinen käytäntö korostaa toimintaan osallistumista toiminnan kaikkien vivahteiden tavoittamiseksi. Lähimmäksi strategiatoimijuutta päässee vain strategiatoimija itse strategiatyötä tehdessään. Niinpä menetelmällisesti autoetnografian käyttö (ks. esim. Ellis ym., 2011; Haynes, 2018) voisi olla hedelmällinen menetelmä tutkia tutkijan ja strategiatoimijan roolissa toimivan organisaation jäsenen oppimismatkaa organisaation täysivaltaiseksi strategiatoimijaksi. Tutkimuksen kohdejoukko rajautui esihenkilö- ja johtotehtävissä

toimiviin asiantuntijoihin. Koska kollektiivinen reflektio ilmenee moninaisissa foorumeissa organisaation eri tasoilla, jatkotutkimuksissa kannattaisi laajentaa informanttien joukkoa johto- ja esihenkilötehtävissä toimivista henkilöistä organisaation eri tasoilla työskenteleviin toimijoihin. Eri menetelmiä hyödyntämällä ja kohdejoukkoa laajentamalla voitaisiin päästä pureutumaan toimijoiden käytännölliseen tietämykseen ja strategian ilmenemiseen arkipäiväisen toiminnan taustalla.

Lähteet

- Abdallah, C., & Langley, A. (2014). The double edge of ambiguity in strategic planning. *Journal of Management Studies*, 51(2), 235–264. <https://doi.org/10.1111/joms.12002>
- Ahonen, E., Ahopelto, M., Heikkinen, M., Huovinen-Tervo, M., Pekkala, T., & Tolonen, E. (toim). (2021). *Sote-sopan keittokirja – sote-uudistuksen taustatekijät ja käännekohdat*. Kunnallissalan kehittämissäätiön Julkaisu 45. KAKS – Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2019). Collective intuition: Implications for improved decision making and organizational learning. *British Journal of Management*, 30(3), 558–577. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12269>
- Albrechtsen, E., & Hovden, J. (2010). Improving information security awareness and behaviour through dialogue, participation and collective reflection. An intervention study. *Computers & Security*, 29(4), 432–445. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2009.12.005>
- Alvesson, M., & Blom, M. (2022). The hegemonic ambiguity of big concepts in organization studies. *Human Relations*, 75(1), 58–86. <https://doi.org/10.1177/0018726720986847>
- Arnaud, N., Mills, C. E., Legrand, C., & Maton, E. (2016). Materializing strategy in mundane tools: The key to coupling global strategy and local strategy practice? *British Journal of Management*, 27(1), 38–57. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12144>
- Balogun, J., Bartunek, J. M., & Do, B. (2015). Senior managers' sensemaking and responses to strategic change. *Organization Science*, 26(4), 960–979. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0985>
- Balogun, J., Best, K., & Lê, J. (2015). Selling the object of strategy: How frontline workers realize strategy through their daily work. *Organization Studies*, 36(10), 1285–1313. <https://doi.org/10.1177/0170840615590282>
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175–201. <https://doi.org/10.1111/joms.12059>
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573–1601. <https://doi.org/10.1177/0170840605054624>
- Barney, J. B. (1996). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley.
- Begkos, C., Llewellyn, S., & Walshe, K. (2020). How do medical managers strategize? A strategy-as-practice perspective. *Public Money & Management*, 40(4), 265–275. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1727110>
- Bencherki, N., Sergi, V., Cooren, F., & Vasquez, C. (2021). How strategy comes to matter: Strategizing as the communicative materialization of matters of concern. *Strategic Organization*, 19(4), 608–635. <https://doi.org/10.1177/1476127019890380>
- Benn, S., Edwards, M., & Angus-Leppan, T. (2013). Organizational learning and the sustainability community of practice: The role of boundary objects. *Organization & Environment*, 26(2), 184–202. <https://doi.org/10.1177/1086026613489559>

- Berends, H., & Lammers, I. (2010). Explaining discontinuity in organizational learning: A process analysis. *Organization Studies*, 31(8), 1045–1068. <https://doi.org/10.1177/0170840610376140>
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 577–594. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.003>
- Borzillo, S., Aznar, S., & Schmitt, A. (2011). A journey through communities of practice: How and why members move from the periphery to the core. *European Management Journal*, 29(1), 25–42. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.08.004>
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Polity Press.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. Teoksessa R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (toim.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 78–98). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200387>
- Brandi, U., & Elkjaer, B. (2011). Organizational learning viewed from a social learning perspective. Teoksessa M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (toim.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (2. painos, s. 23–41). John Wiley & Sons, Incorporated.
- Brorström, S. (2020). The strategy process as a result of learning, questioning, and performing in a city organization. *International Public Management Journal*, 23(5), 611–630. <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1606127>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198–213. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.198.10116>
- Brunninge, O. (2009). Using history in organizations: How managers make purposeful reference to history in strategy processes. *Journal of Organizational Change Management*, 22(1), 8–26. <https://doi.org/10.1108/09534810910933889>
- Bryman, A. (2008). The end of the paradigm wars? Teoksessa P. Alasuutari, L. Bickman, & J. Brannen (toim.), *The SAGE Handbook of Social Research Methods* (s. 13–25). SAGE Publications Ltd.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5. painos). Oxford University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4. painos). Oxford University Press.
- Bryson, J. M., Berry, F. S., & Kaifeng Yang. (2010). The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 495–521. <https://doi.org/10.1177/0275074010370361>
- Bryson, J. M., George, B., & Seo, D. (2024). Understanding goal formation in strategic public management: A proposed theoretical framework. *Public Management Review*, 26(2), 539–564. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2103173>
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2741>
- Burke, G. T., & Wolf, C. (2021). The process affordances of strategy toolmaking when addressing wicked problems. *Journal of Management Studies*, 58(2), 359–388. <https://doi.org/10.1111/joms.12572>
- Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberger, M. (2008). So!apbox: Editorial essays: Strategy as practice? *Strategic Organization*, 6(1), 83–99. <https://doi.org/10.1177/1476127007087154>
- Chia, R. (2014). Reflections: In praise of silent transformation – Allowing change through ‘Letting happen.’ *Journal of Change Management*, 14(1), 8–27. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.841006>
- Chia, R. (2017). A process-philosophical understanding of organizational learning as “wayfinding”: Process, practices and sensitivity to environmental affordances. *The Learning Organization*, 24(2), 107–118. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2016-0083>
- Chia, R., & Holt, R. (2006). Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organization Studies*, 27(5), 635–655. <https://doi.org/10.1177/0170840606064102>
- Chia, R., & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1), 217–242. <https://doi.org/10.1177/0018726707075291>

- Chia, R., & Rasche, A. (2015). Epistemological alternatives for researching strategy as practice: Building and dwelling worldviews. Teoksessa D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (toim.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (2. painos, s. 44–57). Cambridge University Press.
- Cifalinò, A., Lisi, I. E., Gorli, M., & Scaratti, G. (2022). Managing boundaries through strategy maps in pluralistic contexts. *Management Decision*, 60(13), 153–172. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2021-1148>
- Clark, D. N. (1997). Strategic management tool usage: A comparative study. *Strategic Change*, 6(7), 417–427. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199711\)6:7<417::AID-JSC281>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199711)6:7<417::AID-JSC281>3.0.CO;2-9)
- Contu, A., & Willmott, H. (2003). Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory. *Organization Science*, 14(3), 283–296. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.3.283.15167>
- Cornelissen, J., & Schildt, H. (2015). Sensemaking in strategy as practice: A phenomenon or a perspective. Teoksessa D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (toim.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (2. painos, s. 345–364). Cambridge University Press.
- Cornut, F., Giroux, H., & Langley, A. (2012). The strategic plan as a genre. *Discourse & Communication*, 6(1), 21–54. <https://doi.org/10.1177/1750481311432521>
- Cox, A. (2005). What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. *Journal of Information Science*, 31(6), 527–540. <https://doi.org/10.1177/0165551505057016>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4. painos). SAGE Publications Inc.
- Creswell, J. W. (2015). *A Concise Introduction to Mixed Methods Research*. SAGE Publications Inc.
- Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087–1105. <https://doi.org/10.1002/smj.342>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202135>
- Crossan, M. M., Nguyen, B., Sturm, R. E., Vera, D., Ruiz Pardo, A., & Maurer, C. C. (2023). Organizational learning through character-based judgment. *Management Learning*, 54(5), 630–654. <https://doi.org/10.1177/13505076221100918>
- Cuccurullo, C., & Lega, F. (2013). Effective strategizing practices in pluralistic settings: The case of Academic Medical Centers. *Journal of Management & Governance*, 17(3), 609–629. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9196-z>
- Dameron, S., Lê, J. K., & LeBaron, C. (2015). Materializing strategy and strategizing material: Why matter matters. *British Journal of Management*, 26(S1), S1–S12. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12084>
- Dameron, S., & Torset, C. (2014). The discursive construction of strategists' subjectivities: Towards a paradox lens on strategy. *Journal of Management Studies*, 51(2), 291–319. <https://doi.org/10.1111/joms.12072>
- Day, L., Balogun, J., & Mayer, M. (2023). Strategic change in a pluralistic context: Change leader sensegiving. *Organization Studies*, 44(8), 1207–1230. <https://doi.org/10.1177/01708406231166815>
- De Blust, S., Devisch, O., & Vandenabeele, J. (2022). Learning to reflect collectively: How to create the right environment for discussing participatory planning practice? *European Planning Studies*, 30(6), 1162–1181. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.2014403>
- Denis, J.-L., Dompierre, G., Langley, A., & Rouleau, L. (2011). Escalating indecision: Between reification and strategic ambiguity. *Organization Science*, 22(1), 225–244. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0501>
- Denis, J.-L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809–837.
- Denis, J.-L., Langley, A., & Lozeau, D. (1991). Formal strategy in public hospitals. *Long Range Planning*, 24(1), 71–82. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90026-K](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90026-K)

- Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2006). The power of numbers in strategizing. *Strategic Organization*, 4(4), 349–377. <https://doi.org/10.1177/1476127006069427>
- Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179–215. <https://doi.org/10.1177/0018726707075288>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Durepos, G., & Mills, A. J. (2018). ANTi-history: An alternative approach to history. Teoksessa C. Cassel, A. L. Cunliffe, & G. Grandy (toim.), *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges* (s. 431–449). SAGE Publications Ltd.
- Dutta, D. K., & Crossan, M. M. (2005). The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using the 4I organizational learning framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 425–449. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00092.x>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.2307/259056>
- Einola, S., & Kohtamäki, M. (2016). Sosiomateriaalisten käytäntöjen rooli kuntaorganisaation strategiatyössä. *Hallinnon Tutkimus*, 35(3), 189–203.
- Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. (2011). Autoethnography: An overview. *Historical Social Research*, 36(4), 273–290.
- Englund, H., Gerdin, J., & Abrahamsson, G. (2013). Accounting ambiguity and structural change. *Accounting, Auditing, & Accountability Journal*, 26(3), 423–448. <https://doi.org/10.1108/09513571311311883>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857028044>
- Faller, P., Lundgren, H., & Marsick, V. (2020). Overview: Why and how does reflection matter in workplace learning? *Advances in Developing Human Resources*, 22(3), 248–263. <https://doi.org/10.1177/1523422320927295>
- Fauré, B., & Rouleau, L. (2011). The strategic competence of accountants and middle managers in budget making. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 167–182. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.04.001>
- Favoreu, C., Carassus, D., & Maurel, C. (2016). Strategic management in the public sector: A rational, political or collaborative approach? *International Review of Administrative Sciences*, 82(3), 435–453. <https://doi.org/10.1177/0020852315578410>
- Gherardi, S. (2000). Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. *Organization*, 7(2), 211–223. <https://doi.org/10.1177/135050840072001>
- Gherardi, S. (2011). Organizational learning: The sociology of practice. Teoksessa M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (toim.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (2. painos, s. 43–65). John Wiley & Sons, Ltd.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2000). The organizational learning of safety in communities of practice. *Journal of Management Inquiry*, 9(1), 7–18. <https://doi.org/10.1177/105649260091002>
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2001). The sociological foundations of organizational learning. Teoksessa M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, & I. Nonaka (toim.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (s. 35–60). Oxford University Press.
- Gilson, L. L., & Goldberg, C. B. (2015). Editors’ comment: So, what is a conceptual paper? *Group & Organization Management*, 40(2), 127–130. <https://doi.org/10.1177/1059601115576425>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gogus, A. (2012). Constructivist learning. Teoksessa N. M. Seel (toim.), *Encyclopedia of the Sciences of Learning* (s. 783–786). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1428-6_142

- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015). Introduction: What is strategy as practice? Teoksessa D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (toim.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (2. painos, s. 1–29). Cambridge University Press.
- Gómez, L. F., & Ballard, D. I. (2013). Communication for the long term: Information allocation and collective reflexivity as dynamic capabilities. *The Journal of Business Communication*, 50(2), 208–220. <https://doi.org/10.1177/0021943612474992>
- Gomez, M.-L., Bouty, I., & Drucker-Gorard, C. (2003). Developing knowing in practice: Behind the scenes of haute cuisine. Teoksessa D. Nicolini, S. Gherardi, & D. Yanow (toim.), *Knowing in Organizations. Practice-Based Approach* (s. 100–125). M.E. Sharpe, Inc.
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491–517. <https://doi.org/10.1002/smj.314>
- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Whetten, D. (2014). Rethinking institutions and organizations. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1206–1220. <https://doi.org/10.1111/joms.12070>
- Gunn, R., & Williams, W. (2007). Strategic tools: An empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16(5), 201–216. <https://doi.org/10.1002/jsc.799>
- Gutzan, S., & Tuckermann, H. (2019). Neat in theory, entangled in praxis: A practice perspective on the social notion of collective reflection in organisations. *Management Learning*, 50(3), 319–336. <https://doi.org/10.1177/1350507619825750>
- Handley, K., Clark, T., Fincham, R., & Sturdy, A. (2007). Researching situated learning: Participation, identity and practices in client—consultant relationships. *Management Learning*, 38(2), 173–191. <https://doi.org/10.1177/1350507607075774>
- Hautz, J. (2017). Opening up the strategy process – a network perspective. *Management Decision*, 55(9), 1956–1983. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2016-0510>
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298–309. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001>
- Haynes, K. (2018). Autoethnography. Teoksessa C. Cassell, A. L. Cunliffe, & G. Grandy (toim.), *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges* (s. 17–31). SAGE Publications Ltd.
- Healey, M. P., Hodgkinson, G. P., Whittington, R., & Johnson, G. (2015). Off to plan or out to lunch? Relationships between design characteristics and outcomes of strategy workshops. *British Journal of Management*, 26(3), 507–528. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12038>
- Hilden, S., & Tikkamäki, K. (2013). Reflective practice as a fuel for organizational learning. *Administrative Sciences*, 3(3), 76–95. <https://doi.org/10.3390/admsci3030076>
- Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long Range Planning*, 39(5), 479–496. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.07.003>
- Holmquist, M. (2009). Interactive research and joint learning for practical contributions. *Journal of Workplace Learning*, 21(3), 240–251. <https://doi.org/10.1108/13665620910943951>
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10(1–2), 18–26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- Jarratt, D., & Stiles, D. (2010). How are methodologies and tools framing managers' strategizing practice in competitive strategy development? *British Journal of Management*, 21(1), 28–43. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00665.x>
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529–560. <https://doi.org/10.1177/0170840604040675>
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*. SAGE Publications.
- Jarzabkowski, P., & Balogun, J. (2009). The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1255–1288. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00853.x>
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>

- Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, 39(6), 631–648. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.11.002>
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2270>
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2016). On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, 14(3), 248–259. <https://doi.org/10.1177/1476127015604125>
- Jarzabkowski, P., Kavas, M., & Krull, E. (2021). It’s practice. But is it strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality. *Organization Theory*, 2(3), 1–13. <https://doi.org/10.1177/26317877211029665>
- Jarzabkowski, P., Spee, A. P., & Smets, M. (2013). Material artifacts: Practices for doing strategy with ‘stuff.’ *European Management Journal*, 31(1), 41–54. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.09.001>
- Jarzabkowski, P., Seidl, D., & Balogun, J. (2022). From germination to propagation: Two decades of strategy-as-practice research and potential future directions. *Human Relations*, 75(8), 1533–1559. <https://doi.org/10.1177/00187267221089473>
- Jarzabkowski, P., & Spee, P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69–95. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Jenkin, T. A. (2013). Extending the 4I organizational learning model: Information sources, foraging processes and tools. *Administrative Sciences*, 3(3), 96–109. <https://doi.org/10.3390/admsci3030096>
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge University Press.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133. <https://doi.org/10.1177/1558689806298224>
- Jordan, S. (2010). Learning to be surprised: How to foster reflective practice in a high-reliability context. *Management Learning*, 41(4), 391–413. <https://doi.org/10.1177/1350507609357388>
- Jørgensen, K. M., & Keller, H. D. (2008). The contribution of communities of practice to human resource development: Learning as negotiating identity. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 525–540. <https://doi.org/10.1177/1523422308320374>
- Kaplan, S., & Orlikowski, W. J. (2013). Temporal work in strategy making. *Organization Science*, 24(4), 965–995. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0792>
- Kaur, N., & Hirudayaraj, M. (2021). The role of leader emotional intelligence in organizational learning: A literature review using 4I framework. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 33(1), 51–68. <https://doi.org/10.1002/nha3.20305>
- Kipping, M., Wadhvani, R. D., & Bucheli, M. (2014). Analyzing and interpreting historical sources: A basic methodology. Teoksessa M. Bucheli & R. D. Wadhvani (toim.), *Organizations in Time: History, Theory, Methods* (s. 305–329). Oxford University Press.
- Kivinen, O., & Piironen, T. (2008). Kehollisesta osaamisesta kielelliseen tietoon. Teoksessa E. Kilpinen, O. Kivinen, & S. Pihlström (toim.), *Pragmatismi filosofiassa ja yhteiskuntatieteissä* (s. 185–208). Gaudeamus Helsinki University Press.
- Kivinen, O., & Ristelä, P. (2003). From constructivism to a pragmatist conception of learning. *Oxford Review of Education*, 29(3), 363–375. <https://doi.org/10.1080/03054980307442>
- Knight, E., & Jarzabkowski, P. (2023). Presenting as a chief strategy officer: A discourse-analytical study of elite subjectivities and vulnerabilities. *Human Relations*, 76(9), 1414–1440. <https://doi.org/10.1177/00187267221099773>
- Knott, P., & Thnarudee, C. (2022). Strategic planning as inter-unit coordination: An in depth case study in Thailand. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(1), 201–224. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09726-w>

- Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M., & Rönkkö, M. (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 159–178. <https://doi.org/10.1108/13552551211204201>
- Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., & Rabetino, R. (2022). Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 210–232. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12274>
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 193–212. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2005.17268566>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall, Inc.
- Korin, H., Seeck, H., & Liikamaa, K. (2023). Reflecting on the past – a key to facilitating learning in strategy practice? *Journal of Strategy and Management*, 16(2), 282–300. <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2022-0027>
- Korin, H., Seeck, H. M. J., & Liikamaa, K. (2021a). How strategic planning practices evolve over time: Longitudinal case study. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 1–6. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.186>
- Korin, H., Seeck, H. M. J., & Liikamaa, K. (2021b). The dynamics of strategic planning in a pluralistic environment: Strategy-as-practice perspective. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 1–6. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.187>
- Kornberger, M., & Clegg, S. (2011). Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030. *Strategic Organization*, 9(2), 136–162. <https://doi.org/10.1177/1476127011407758>
- Kwon, W., Clarke, I., & Wodak, R. (2014). Micro-level discursive strategies for constructing shared views around strategic issues in team meetings. *Journal of Management Studies*, 51(2), 265–290. <https://doi.org/10.1111/joms.12036>
- Laamanen, T., Reuter, E., Schimmer, M., Ueberbacher, F., & Welch Guerra, X. (2015). Quantitative methods in strategy-as-practice research. Teoksessa D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (toim.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (2. painos, s. 520–543). Cambridge University Press.
- Laine, P.-M., Katila, S., & Salmi, P. (2017). Kirkon strategia kerronnallisena käytäntönä – Kämpäily strategiatyöstä ja strategian sisällöstä. *Hallinnon Tutkimus*, 36(2), 104–117.
- Laine, P.-M., Meriläinen, S., Tienari, J., & Vaara, E. (2016). Mastery, submission, and subversion: On the performative construction of strategist identity. *Organization*, 23(4), 505–524. <https://doi.org/10.1177/1350508415575629>
- Laine, P.-M., & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60(1), 29–58. <https://doi.org/10.1177/0018726707075279>
- Laki hyvinvointialueesta 29.6.2021/611. Viitattu 4.11.2023: <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210611>>
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 29.6.2021/612. Viitattu 4.11.2023: <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210612>>
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691–710. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2553248>
- Langley, A. (2015). The ongoing challenge of developing cumulative knowledge about strategy as practice. Teoksessa D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (toim.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (2. painos, s. 111–127). Cambridge University Press.
- Langley, A., & Lusiani, M. (2015). Strategic planning as practice. Teoksessa D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (toim.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (2. painos, s. 547–563). Cambridge University Press.

- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.
- Lawrence, T. B., Mauws, M. K., Dyck, B., & Kleysen, R. F. (2005). The politics of organizational learning: Integrating power into the 4I framework. *The Academy of Management Review*, 30(1), 180–191. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281451>
- Lengnick-Hall, C. A., & Inocencio-Gray, J. L. (2013). Institutionalized organizational learning and strategic renewal: The benefits and liabilities of prevailing wisdom. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 420–435. <https://doi.org/10.1177/1548051812471723>
- Letierce, C., Mills, C., & Arnaud, N. (2023). Empowering middle managers to free their strategic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 36(3), 435–451. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2022-0044>
- Lipartito, K. (2014). Historical sources and data. Teoksessa M. Bucheli & R. D. Wadhvani (toim.), *Organizations in Time: History, Theory, Methods* (s. 284–304). Oxford University Press.
- Luedicke, M. K., Husemann, K. C., Furnari, S., & Ladstaetter, F. (2017). Radically open strategizing: How the Premium Cola Collective takes open strategy to the extreme. *Long Range Planning*, 50(3), 371–384. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.001>
- Lundgren, M., & Blom, M. (2016). Textual objects and strategizing: The influence of documents as active objects on strategic recursiveness. *Journal of Change Management*, 16(3), 223–244. <https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1120765>
- MacKay, B., Chia, R., & Nair, A. K. (2021). Strategy-in-practices: A process philosophical approach to understanding strategy emergence and organizational outcomes. *Human Relations*, 74(9), 1337–1369. <https://doi.org/10.1177/0018726720929397>
- MacLean, M., Harvey, C., & Clegg, S. R. (2016). Conceptualizing historical organization studies. *The Academy of Management Review*, 41(4), 609–632. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0133>
- Mantere, S. (2005). Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, 3(2), 157–184. <https://doi.org/10.1177/1476127005052208>
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294–316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x>
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341–358. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0296>
- Mantere, S., & Whittington, R. (2021). Becoming a strategist: The roles of strategy discourse and ontological security in managerial identity work. *Strategic Organization*, 19(4), 553–578. <https://doi.org/10.1177/1476127020908781>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Marshall, N. (2008). Cognitive and practice-based theories of organizational knowledge and learning: Incompatible or complementary? *Management Learning*, 39(4), 413–435. <https://doi.org/10.1177/1350507608093712>
- Martela, F. (2015). Fallible inquiry with ethical ends-in-view: A pragmatist philosophy of science for organizational research. *Organization Studies*, 36(4), 537–563. <https://doi.org/10.1177/0170840614559257>
- Matsuo, M. (2016). Reflective leadership and team learning: An exploratory study. *Journal of Workplace Learning*, 28(5), 307–321. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2015-0089>
- Merriam, S. B., & Bierema, L. L. (2014). *Adult Learning: Linking Theory and Practice*. Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research : A Guide to Design and Implementation* (4. painos). Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc.
- Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä : tutkijalaitos* (4. laitos.). International Methelp.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. Jossey-Bass, Inc.

- Mezirow, J. (1998). On critical reflection. *Adult Education Quarterly*, 48(3), 185–198. <https://doi.org/10.1177/074171369804800305>
- Miller, R. J., & Maellaro, R. (2016). Getting to the root of the problem in experiential learning: Using problem solving and collective reflection to improve learning outcomes. *Journal of Management Education*, 40(2), 170–193. <https://doi.org/10.1177/1052562915623822>
- Mills, A. J., & Mills, J. H. (2018). Archival Research. Teoksessa C. Cassell, A. L. Cunliffe, & G. Grandy (toim.), *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges* (s. 32–46). Sage Publications Ltd.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Moisander, J., & Stenfors, S. (2009). Exploring the edges of theory-practice gap: Epistemic cultures in strategy-tool development and use. *Organization*, 16(2), 227–247. <https://doi.org/10.1177/1350508408100476>
- Nathues, E., Endedijk, M., & van Vuuren, M. (2023). Coauthoring collaborative strategy when voices are many and authority is ambiguous. *Strategic Organization*, 21(3), 683–708. <https://doi.org/10.1177/14761270211068842>
- Nicolini, D. (2012). *Practice Theory, Work, and Organization: An Introduction*. Oxford University Press.
- Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D. (2003). Introduction: Toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. Teoksessa D. Nicolini, S. Gherardi, & D. Yanow (toim.), *Knowing in Organizations. Practice-Based Approach* (s. 3–31). M.E. Sharpe, Inc.
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2008). Rise and fall - or transformation?: The evolution of strategic planning at the General Electric company, 1940–2006. *Long Range Planning*, 41(3), 248–272. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.02.010>
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249–273. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>
- Orlikowski, W. J. (2015). Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. Teoksessa D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (toim.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (2. painos, s. 33–43). Cambridge University Press.
- Orsato, R. J., Ferraz de Campos, J. G., & Barakat, S. R. (2019). Social learning for anticipatory adaptation to climate change: Evidence from a community of practice. *Organization & Environment*, 32(4), 416–440. <https://doi.org/10.1177/1086026618775325>
- Paroutis, S., Franco, L. A., & Papadopoulos, T. (2015). Visual interactions with strategy tools: Producing strategic knowledge in workshops. *British Journal of Management*, 26(S1), S48–S66. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12081>
- Parvinen, I. (2021). *Suomen terveydenhuolto 2036 kansalaiseskeisensä ja valtiiovastuisena*. Kunnallissalan kehittämissäätiön Julkaisuja 47. KAKS – Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 5–16. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130903>
- Pettit, K. L., & Crossan, M. M. (2020). Strategic renewal: Beyond the functional resource role of occupational members. *Strategic Management Journal*, 41(6), 1112–1138. <https://doi.org/10.1002/smj.3115>
- Pietilä, H. (2015). *Strategiatyöhön osallistuminen: Strategistit ja strategiaselviytyjät* (Acta Universitatis Ouluensis G, Oeconomica 77) [Väitöskirja Oulun yliopisto]. <<http://urn.fi/urn:isbn:9789526209609>>
- Pihlström, S. (2008). Pragmatismi filosofisena perinteenä. Teoksessa E. Kilpinen, O. Kivinen, & S. Pihlström (toim.), *Pragmatismi filosofiassa ja yhteiskuntatieteissä* (s. 21–51). Gaudeamus Helsinki University Press.
- Pizzo, A. D., Jones, G. J., Baker, B. J., Funk, D. C., & Kunkel, T. (2022). Sensemaking of novelty: The dynamic nature of integrating esports within a traditional sport organization. *Sport Management Review*, 25(3), 383–405. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1935609>

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Prashantham, S., & Healey, M. P. (2022). Strategy as practice research: Reflections on its rationale, approach, and contributions. *Journal of Management Studies*, 59(8), e1–e17. <https://doi.org/10.1111/joms.12862>
- Pregmark, J. E., & Berggren, R. (2021). Strategy workshops with wider participation: Trust as enabler. *Management Decision*, 59(3), 586–603. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2019-1004>
- Pyrko, I., Dörfler, V., & Eden, C. (2017). Thinking together: What makes communities of practice work? *Human Relations*, 70(4), 389–409. <https://doi.org/10.1177/0018726716661040>
- Pälli, P., Vaara, E., & Sorsa, V. (2009). Strategy as text and discursive practice: A genre-based approach to strategizing in city administration. *Discourse & Communication*, 3(3), 303–318. <https://doi.org/10.1177/1750481309337206>
- Qehaja, A. B., & Kutllovci, E. (2020). Strategy tools in use: New empirical insights from the strategy-as-practice perspective. *Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 145–169. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.9>
- Raelin, J. A. (2001). Public reflection as the basis of learning. *Management Learning*, 32(1), 11–30. <https://doi.org/10.1177/1350507601321002>
- Raelin, J. A. (2002). “I don’t have time to think!” versus the art of reflective practice. *Reflections*, 4(1), 66–79.
- Rasche, A., & Chia, R. (2009). Researching strategy practices: A genealogical social theory perspective. *Organization Studies*, 30(7), 713–734. <https://doi.org/10.1177/0170840609104809>
- Reed, M. S., Evely, A. C., Cundill, G., Fazey, I., Glass, J., Laing, A., Newig, J., Parrish, B., Prell, C., Raymond, C., & Stringer, L. C. (2010). What is social learning? *Ecology and Society*, 15(4), r1. <https://doi.org/10.5751/ES-03564-1504r01>
- Regnér, P. (2003). Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57–82. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00004>
- Reiterä, R.-L. (2022). *Kuntaliitos strategiakäytäntönä ja koettuna muutoksena* (Acta electronica Universitatis Lapponiensis 347) [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. <<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-334-1>>
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413–1441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x>
- Rouleau, L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement*, 16(5), 547–565. <https://doi.org/10.3917/mana.165.0574>
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
- Rouleau, L., & Cloutier, C. (2022). It’s strategy. But is it practice? Desperately seeking social practice in strategy-as-practice research. *Strategic Organization*, 20(4), 722–733. <https://doi.org/10.1177/14761270221118334>
- Rowlinson, M., Hassard, J., & Decker, S. (2014). Research strategies for organizational history: A dialogue between historical theory and organization theory. *The Academy of Management Review*, 39(3), 250–274. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0203>
- Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as lived experience and strategists’ everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, 40(1), 141–174. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00007>
- Schatzki, T. R. (2001a). Introduction: Practice theory. Teoksessa T. R. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. von Savigny (toim.), *The Practice Turn in Contemporary Theory* (s. 1–14). Routledge.
- Schatzki, T. R. (2001b). Practice mind-ed orders. Teoksessa T. R. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. von Savigny (toim.), *The Practice Turn in Contemporary Theory* (s. 42–55). Routledge.

- Schilling, J., & Kluge, A. (2009). Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 337–360. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00242.x>
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Temple Smith.
- Schön, D. A. (1987). *Educating the Reflective Practitioner. Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*. Jossey-Bass Publishers.
- Sillince, J., Jarzabkowski, P., & Shaw, D. (2012). Shaping strategic action through the rhetorical construction and exploitation of ambiguity. *Organization Science*, 23(3), 630–650. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0670>
- Sminia, H. (2024). *Strategizing with Institutional Theory*. Cambridge University Press.
- Sommer, M., & Njå, O. (2012). Dominant learning processes in emergency response organizations: A case study of a Joint Rescue Coordination Centre. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 20(4), 219–230. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12003>
- Sorsa, V., & Vaara, E. (2020). How can pluralistic organizations proceed with strategic change? A processual account of rhetorical contestation, convergence, and partial agreement in a nordic city organization. *Organization Science*, 31(4), 839–864. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1332>
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. (2022). *Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2023–2026*. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisu 2022:18. Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto.
- Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301. Viitattu 5.1.2024: <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>>
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2009). Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7(2), 223–232. <https://doi.org/10.1177/1476127009102674>
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9), 1217–1245. <https://doi.org/10.1177/0170840611411387>
- Spee, P., & Jarzabkowski, P. (2017). Agreeing on what? Creating joint accounts of strategic change. *Organization Science*, 28(1), 152–176. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1105>
- Splitter, V., Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2023). Middle managers' struggle over their subject position in open strategy processes. *Journal of Management Studies*, 60(7), 1884–1923. <https://doi.org/10.1111/joms.12776>
- Stigliani, I., & Ravasi, D. (2012). Organizing thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1232–1259. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0890>
- Strati, A. (2007). Sensible knowledge and practice-based learning. *Management Learning*, 38(1), 61–77. <https://doi.org/10.1177/1350507607073023>
- Suddaby, R., & Foster, W. M. (2017). History and organizational change. *Journal of Management*, 43(1), 19–38. <https://doi.org/10.1177/0149206316675031>
- Suddaby, R., Seidl, D., & Lê, J. K. (2013). Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. *Strategic Organization*, 11(3), 329–344. <https://doi.org/10.1177/1476127013497618>
- Sund, C., & Le Loarne Lemaire, S. (2022). The practitioner's identity and participation in strategy workshops. An ethnographic study. *Management International*, 26(1), 42–58. <https://doi.org/10.7202/1088436ar>
- Tavella, E. (2021). The discursive construction of participation: Assigning and justifying responsibility in management meetings. *Strategic Organization*, 19(4), 579–607. <https://doi.org/10.1177/1476127020951913>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326. Viitattu 5.1.2024: <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>>
- Thakathathi, A., le Roux, C., & Davis, A. (2019). Sustainability leaders' influencing strategies for institutionalising organisational change towards corporate sustainability: A strategy-as-practice

- perspective. *Journal of Change Management*, 19(4), 246–265. <https://doi.org/10.1080/14697017.2019.1578985>
- Thomas, L., & Ambrosini, V. (2015). Materializing strategy: The role of comprehensiveness and management controls in strategy formation in volatile environments. *British Journal of Management*, 26(S1), S105–S124. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12075>
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Tynjälä, P. (1999). Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.), *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia* (1.–2. painos, s. 160–179). Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Tynjälä, P. (2004). *Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita* (1.–4. painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vaara, E., & Lamberg, J.-A. (2016). Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research. *The Academy of Management Review*, 41(4), 633–657. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0172>
- Vaara, E., Sorsa, V., & Pälli, P. (2010). On the force potential of strategy texts: A critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. *Organization*, 17(6), 685–702. <https://doi.org/10.1177/1350508410367326>
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.672039>
- Valli-Lintu, A. (2017). *Sote- ja kuntarakenteen pitkä kujanjuoksu*. Kunnallisan kehittämissäätiön Julkaisu 10. KAKS - Kunnallisan kehittämissäätiö.
- Valli-Lintu, A. (2019). *Sote- ja kuntarakenteen pitkä kujanjuoksu – osa II*. Kunnallisan kehittämissäätiön Julkaisu 27. KAKS - Kunnallisan kehittämissäätiö.
- Valli-Lintu, A. (2021). *Sote- ja kuntarakenteen pitkä kujanjuoksu – soten uusi alku, osa III*. Kunnallisan kehittämissäätiön Julkaisu 49. KAKS - Kunnallisan kehittämissäätiö.
- Valtioneuvosto. (2021). *Aluevaltuutetun opas*. Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Valtioneuvosto. (2022). *Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisen uudistaminen*. Viitattu 4.11.2023: <https://soteuudistus.fi/documents/16650278/92491799/Sote-+ja+pelastustoimen+uudistus_laaja_suomi+7.10.pdf/168909df-b334-297f-33d0-91ce5b457449/Sote-+ja+pelastustoimen+uudistus_laaja_suomi+7.10.pdf?t=1661343108790> Ei enää luettavissa.
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 169–188. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131013>
- van Niekerk, K., & Jansen van Rensburg, M. (2022). Middle managers’ strategising practices to effect strategic change. *Journal of Change Management*, 22(3), 273–291. <https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2040572>
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *The Academy of Management Review*, 29(2), 222–240. <https://doi.org/10.2307/20159030>
- Versiani, Â. F., Rezende, S. F. L., Magalhães, A. T. N., & Vaz, S. L. (2018). The relationship between strategy making and organizational learning. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(2), 157–177. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i2.3888>
- Virtanen, J. V. (2011). Johtajana sairaalassa. *Työelämän Tutkimus*, 9(1), 75–85.
- Vuorinen, T., Hakala, H., Kohtamäki, M., & Uusitalo, K. (2018). Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. *Long Range Planning*, 51(4), 586–605. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.005>
- Vänttinen, M., & Pyhältö, K. (2009). Strategy process as an innovative learning environment. *Management Decision*, 47(5), 778–791. <https://doi.org/10.1108/00251740910960114>
- Wadström, P. (2022). How non-executive strategy professionals in multi-business firms strategize. *Journal of Strategy and Management*, 15(1), 16–37. <https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2019-0202>

- Walger, C., Roglio, K. D. D., & Abib, G. (2016). HR managers' decision-making processes: A "reflective practice" analysis. *Management Research Review*, 39(6), 655–671. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2014-0250>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2), 225–246. <https://doi.org/10.1177/135050840072002>
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice : A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press.
- Wenzel, M., & Koch, J. (2018). Strategy as staged performance: A critical discursive perspective on keynote speeches as a genre of strategic communication. *Strategic Management Journal*, 39(3), 639–663. <https://doi.org/10.1002/smj.2725>
- Werle, F., & Seidl, D. (2015). The layered materiality of strategizing: Epistemic objects and the interplay between material artefacts in the exploration of strategic topics. *British Journal of Management*, 26(S1), S67–S89. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12080>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117–125. <https://doi.org/10.1177/147612700311006>
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Whittington, R., Caillaud, L., & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531–544. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x>
- Whittle, A., Gilchrist, A., Mueller, F., & Lenney, P. (2021). The art of stage-craft: A dramaturgical perspective on strategic change. *Strategic Organization*, 19(4), 636–666. <https://doi.org/10.1177/1476127020914225>
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754–1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>
- Wright, R. P., Paroutis, S. E., & Blettner, D. P. (2013). How useful are the strategic tools we teach in business schools? *Journal of Management Studies*, 50(1), 92–125. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01082.x>
- Yanow, D., & Tsoukas, H. (2009). What is reflection-in-action? A phenomenological account. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1339–1364. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00859.x>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6. painos). SAGE Publications Inc.



**TURUN
YLIOPISTO**
UNIVERSITY
OF TURKU

ISBN 978-951-29-9893-7 (PRINT)
ISBN 978-951-29-9894-4 (PDF)
ISSN 2343-3159 (Painettu/Print)
ISSN 2343-3167 (Verkojulkaisu/Online)