

Saku Mantere

Yksilöt strategiaprosessissa

Organisaation strategian käsitteen ymmärtämistä hankaloittaa organisaation toimintaa koskevan teoreettisen keskustelun epäselvyys. Kun puhutaan organisaation strategiasta, *kenen* strategiasta siis oikeastaan puhutaan? Minkälainen rooli yksilöllä, organisaation jäsenellä, on organisaationsa strategiaprosessissa? Miten strategia toteutuu yksilöiden työssä? Vastaus kysymyksiin vaatii ongelman sijoittamista sosiologian suurten, toiminnan ja rakenteen suhdetta selvittävien, teorioiden kenttään.

Katsauksessa käsitellään ensin rakennefunktionalismia rakenteen ensisijaisuutta korostavana teoriana ja sen vastakohtana toiminnan ensisijaisuutta korostavaa kollektiivisen toiminnan teoriaa. Molemmat kannat osoittautuvat rajoittuneiksi strategian selittäjinä, joten tarjoan eräänlaisena keskiteenä giddensiläistä rakenteistumisen teoriaa yksilön strategisen roolin hahmottamiseksi. Katsauksen lopussa esitellään yksilön mahdollisia tapoja sijoittua sosiaalisesti strategia-prosessissa lipunkantajista kyynikoihin.

Strategian toteuttamisen ongelma

Jos strategiakirjallisuudessa keskityttäisiin pelkästään strategian sisältöön, oikean strategian hakemiseen kullekin organisaatiolle, yksilön ja organisaation suhteen väliseltä pohdinnalta voitaisiin välttyä helpommin. Keskustelu voisi käsitellä organisaatioita enemmän tai vähemmän monoliittisina ja etsiä niille sopivia strategioita käyttäen apuna organisaatiotaloustieteen välineistöä.

Strategian toteuttamisen ongelma on kuitenkin tunnustettu tärkeäksi, usein jopa tärkeämmäksi kuin varsinaisen oikean strategian löytäminen. Strategian toteuttamista käsitellään kuitenkin harvoin erillään strategian luomisesta, useimmiten ollaan kiinnostuneita koko prosessista, jossa strategia luodaan ja toteutetaan. Strategiaprosessikirjallisuudessa ollaan melko yksimielisiä siitä, että strategian luomista ja toteuttamista on tosielämässä hankalaa erottaa toisistaan. Strategian voidaan usein katsoa nousevan punaisena lankana käytännön toiminnassa (esim. Mintzberg 1978; Näsi 1991). Jotkut kirjoittajat ovat jopa sitä mieltä, ettei strategian tarkalla sisällöllä ole suurta merkitystä, "any old map will do", kunhan strategian toteuttajat vain uskovat siihen (Weick 1987).

Jos siis ollaan kiinnostuneita oikean strategian löytämisen sijaan siitä, miten organisaation strategia

toteutetaan, joudutaan vastaamaan kysymyksen tavoista, joilla organisaation strategia voi ohjata strategiaa toteuttavien yksilöiden toimintaa.

Käytännössä tämä ongelma näyttäytyy siten, että organisaation johdon laatimat strategiasuunnitelmat eivät kohtaa käytännön työtä.

Strategian ja työn suhde, rakenteen ja toiminnan suhde

Yksilön toiminnan ja organisaation toiminnan suhdetta tarkasteltaessa päädytään sosiologian perimmäiseen ongelmaan, rakenteen ja toiminnan suhteeseen. Strategia voidaan nähdä sosiaalisena rakenteena, jossa organisaation tavoitteet enemmän tai vähemmän johdonmukaisesti näkyvät. Strategiassa pyritään nimenomaan löytämään organisaatiolle otollisin suhde ympäristön kanssa ja ohjaamaan toimintaa tukemaan tätä suhdetta määrittelemällä oikeat tavoitteet.

Suhtautuminen sosiaalisen rakenteen ontologiaan viime kädessä määrää sen, miten organisaation strategian ja yksilön toiminnan suhde voidaan purkaa auki. Rakenteen ja toiminnan suhteesta on yhteiskuntatieteen historiassa kaksi suurta koulukuntaa, joita kutsutaan tässä holismiksi ja individualismiksi. Holistisen perinteen voidaan katsoa alkavan esimerkiksi Durkheimin sosiaalisten faktojen ensisijaisesta ja itsenäisestä olemassaolosta suhteessa yksilöihin ja jatkuvan esimerkiksi Parsonsin rakennefunktionalistisissa ajatuksissa yhteiskunnasta systeeminä, jossa yksilöt voidaan ymmärtää systeemin toimintaa toteuttavien *rooliensa* kautta. Holismille vastakkainen individualistinen perinne puolestaan jäljitetään usein Weberin yksilöä ontologisena primaarina korostavaan ajatteluun. Tämän katsantokannan voidaan katsoa jatkuvan erityisesti fenomenologiasta vaikutteita saaneissa sosiaalisissa konstruktivismissa, symbolisessa interaktionismissa ja Goffmannin dramaturgisessa mikrososiologiassa.

Strategian toteuttaminen rakenteen muuttamisena

Strategiakeskustelu on pitkälti rakennefunktionalistista. Tämä on ymmärrettävää ottaen huomioon koko strategisen johtamisen lähtökohdat: tarve löytää organisaatiolle otollisimmat valinnat menestyä ympäristössään. Koko organisaation strategian käsite perustuu ajatukselle, että organisaatiolla kokonaisuudessaan on

löydetävissä otollisimmat tavoitteet, joita sen tulisi kattavasti toteuttaa. Tällainen ajattelutapa edellyttää organisaation systeemisen kokonaisuuden tunnustamista ensisijaisena ennen yksilöiden toimia.

Ei siis ihme, että klassinen strategiakirjallisuus (esim. Chandler 1962; Porter 1980) lähestyi strategian toteuttamisen ongelmaa organisaation rakenteen muokkaamisen ongelmana. Kun strategia oli laadittu, organisaation rakenne olisi muutettava sellaiseen muotoon, joka mahdollistaisi strategian toteutumisen. Usko tällaiseen toimintatapaan edellyttää vankkaa luottamusta virallisen organisaatorakenteen kykyyn ohjata ja määrätä yksilöiden toimintaa. Lisäksi edellytetään uskoa analyttisen strategin kykyyn muokata todellista organisaatorakennetta puhtaalta pöydältä, siis antamatta olemassa olevan rakenteen vaikuttaa strategian sisältöön (Minzberg 1994).

Strategia yksilöiden yhteistoimintana

Jos rakennefunktionalisti käsittelee strategiaa koko organisaatiosta yksilöön päin, individualistisen näkökannan tarkastelu lähtee yksilöstä organisaation kokonaisuutta kohti. Strategiakirjallisuus ei ole tarkastellut individualistisen lähestymistavan mahdollisuuksia, luultavasti juuri sen vuoksi, että sen peruskysymyksenasettelut implikoivat jonkinlaista rakennefunktionalismia. Filosofisesta toiminnan teoriasta kuitenkin löytyy välineitä, joiden avulla strategian ja toiminnan suhdetta voidaan tarkastella myös tästä näkökulmasta. Vastaus löytyy kollektiivisen intention käsitteestä.

Organisaation strategia näyttäytyy yksilölähtöisessä tarkastelussa yksilöiden jakamana aikomuksena tai kokoelmana jaettuja aikomuksia. Käsitteellisesti strategia voidaan nähdä organisaation aikomuksena, täsmällisemmin sanottuna organisaation jäsenten yhteisenä, heidän toimintaansa ohjaavana aikomuksena. Tällaisen tarkastelun ongelmaksi muodostuu se, että kaikissa vaikutusvaltaisissa hahmotelluissa (Tuomela & Miller 1988; Bratman 1999; Gilbert 1989) kollektiivisen intention käsite edellyttää yksilöiden tietävän toistensa aikomuksista. Samalla heidät oletetaan kykeneviksi jakamaan yhteinen suunnitelma, johon voivat sijoittaa itsensä. On helppo huomata, ettei tämä ole kovinkaan usein mahdollista: vain harvassa organisaatiossa yksilö voi hahmottaa muita kuin aivan läheisimpien työtovereidensa aikomukset, jos niitäkään. Gilbert (ibid.) onkin huomauttanut, ettei kollektiivisen intention käsite sovi organisaatioihin kovin hyvin.

Strategia toiminnan rakenteistumisena

Mikä siis neuvoksi jos rakennefunktionalismi epäilyttää, mutta silti haluaisi ratkaista organisaation strategian ja yksilön toiminnan välisen arvoituksen? Giddens (1979 & 1984) on tarjonnut *rakenteistumisen* teoriansa

eräänlaisena siltana holismin ja individualismin välille. Teoriassa rakenne todellakin muokkaa yksilöiden toimintaa, itse asiassa tekee yksilön toiminnasta merkityksellistä. Rakenne on kuitenkin olemassa ainoastaan yksilöiden toiminnan kautta, lisäksi yksilö on ainakin osittain tietoinen oman toimintansa ennakkoehtoista. Yksilö kykenee näin refleктоimaan toimintaansa ja myös muokkaamaan sen ennakkoehtoja, sosiaalisia rakenteita.

Rakennefunktionalismissa yksilön rooli, häneen kohdistuvat odotukset, on kanava rakenteen ja toiminnan tasojen välillä ja tätä kautta rakenne determinoi toimintaa. Giddens (1984) kritisoi roolin käsitettä sekä rakennefunktionalistisessa että goffmannilaisessa mielessä ja toteaa rooleista puhumisen implikoivan jonkinlaista valmista käsikirjoitusta, joka jättää yksilön valinnan marginaaliseksi toiminnan selittämisessä. Giddens tarjoaa tilalle sosiaalisen aseman käsitettä. Yksilön toiminta ja toisaalta identiteetti määrittävät hänen sosiaalisen asemansa, eräänlaisen legitimaation, signifikaation ja hallitsemisen kenttien risteyksen kautta. Vuorovaikutussuhde yksilön oman päätöksenteon ja näiden ennakkoehtojen välillä on kuitenkin kaksisuuntainen.

Sosiaalinen asema strategian ja työn risteyksessä

Yksilön roolien tutkiminen strategian ja yksilön työn risteyskohtana siis edellyttäisi sitoutumista rakenneterminisimiin. Yksilön sosiaalinen aseman asettaminen roolin tilalle mahdollistaa yksilön oman ajatusmaailman huomioon ottamisen strategian toteuttamisen osatekijänä. Vaikuttaisi intuitiivisesti selvältä että yksilö tekee viime kädessä itse päätökset strategian toteuttamisesta omassa työssään – rakenteen rajoissa tai jopa rakennetta muokaten. Yksilöiden voidaan katsoa toteuttavan toiminnassaan erilaisia rooleja strategian toteuttajina, mutta roolien tutkiminen sinänsä ei vielä vastaa kysymyksen *miksi* yksilö toteuttaa strategiaa, vaan *miten*.

Edellä mainituista syistä otin omaksi tutkimuskohteekseni yksilöiden sosiaalisen sijoittumisen, sosiaaliset asemat strategiaprosesseissa. Väitöskirjassani *Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process* (Mantere 2003) esittelen 20 sosiaalista asemaa, joihin yksilöt sijoittuvat strategiaprosesseissa. Käsitelen aineistoani, 301 teemahaastattelua 12 organisaatiosta aineistolähtöisesti (Glaser & Strauss 1967) erotellen sosiaalisia asemia yksilön vaikutusvallan, strategian ymmärtämisen (sensemaking) ja aktiivisuuden näkökulmista. Olen otsikoinut ja jäsentänyt sosiaalisten asemien käsittelyn nimenomaan yksilön aktiivisuuden mukaan. Yksilöiden sosiaalisten asemat voidaan jakaa strategian *lipunkantajiin* (champion), *kansalaisiin* ja *kyynikoihin* sen mukaan, miten he ilmaisevat aktiivisuutta toimia strategiseksi tulkittamisessaan asioissa.

Lipunkantajat, kansalaiset, kyynikot

Lipunkantaja ilmaisee olevansa halukas toimimaan strategian eteen asioissa, jotka jäävät hänen välittömän vastuualueensa ulkopuolelle. Hän on aktiivisti, joka pyrkii vaikuttamaan organisaatioon, sen rakenteeseen, järjestelmiin, kulttuuriin tai toisiin organisaation jäseniin. Lipunkantaja ei kuitenkaan aina ole valtuutettu toimimaan hakemassaan roolissa. Myös lipunkantajien joukossa on roolinetsijöitä. Kaikilla tämän ryhmän jäsenillä ei ole tarvittavaa tietoa tai vaikutusvaltaa, jotta organisaation virallinen strateginen suunta selviäisi tai yksilö pystyisi kehittämään tai korjaamaan ongelmakohtia.

Kansalaiset suhtautuvat organisaationsa strategia-prosessiin myönteisenä asiana, mutta kokevat kiinnostusta ainoastaan omaan työnsä. Roolinsa löytäneet kansalaiset tuntevat usein toteuttavansa strategiaa omassa työssään ja saavansa näin strategiasta merkitystä omalle työlleen. Myöskään kansalaisten joukossa kaikki eivät ole löytäneet rooliaan.

Kyynikko ei näe strategiassa mitään mieltä. Kyse ei ole erimielisyydestä strategian sisällön kanssa, vaan kielteisestä suhtautumisesta strategiaan yleensä. Osa kyynikoista ilmaisee olleensa joskus kiinnostunut strategiasta, mutta yritettyään vaikuttaa strategiaan asioihin lopulta väsyneensä tai kyllästyneensä.

Sosiaalinen asema ei ole sama kuin yksilö. Sosiaalinen asema on ikään kuin työasu, jonka yksilö pukee päällensä toimiessaan strategiaproessin osana. Työasut voivat vaihtua: roolinetsijät löytää roolinsa ajan kanssa, lipunkantajat muuttua kyynisiksi. Mitkä asemat sitten ovat olennaisia organisaatioiden kannalta? Näyttäisi selvältä, että roolinetsijät, niin lipunkantajat kuin kansalaisetkin, ovat käyttämätön voimavara, organisaation hyödyntämättä jäävää sosiaalista pääomaa. On kiistanalaista, voivatko kyynikot toimia hyödyllisenä voimavarana, vastavoimana joka parantaa organisaation päätöksenteon laatua (ks. Dean, Brandes & Dharwadkar 1998).

Strategian diskurssi ja yksilöt

Yhteys organisaation strategian ja yksilön työn välillä voidaan ilmeisesti ilmaista usealla tavalla, joista mikään ei tue kaikkia kysymyksenasetteluja. Rakennefunktionalismi mahdollistaa organisaation strategiaa koskevan keskustelun. Edelleen strateginen johtaminen on varmasti synnyttänyt monia organisaation arvonnäkökulmiin liittyviä keskeisiä kysymyksiä ja myös onnistunut vastaamaan niihin.

Strateginen johtaminen rakennefunktionalistisina taka-ajatuksineen ei kuitenkaan ole puhtaasti myön-

teinen ilmiö. Sen näkemys organisaation arvonnäkökulmista on nimittäin melko yksilöllinen. Niinluoto (1994) korostaa, että ekonominen ja efektiivisen arvonnäkökulman lisäksi tulee muistaa myös eettisyyden, esteettisyyden ja ergonomisuuden ja ekologisuuden näkökohdat. Strateginen johtaminen valjastaa organisaation kiinnostumaan näistä vain yhdestä: ekonomisesta arvosta. Tämä ei voi olla kestävä lähtökohta opissa, johon viitataan kun perustellaan koko organisaatiota koskevaa päätöksentekoa – täytyyhän organisaation päätöksenteon tulla strategista.

Strategian tarkasteleminen diskurssina tuottaa edellisestä näkökulmasta melko mielenkiintoisia tuloksia. Mitä strategisen johtamisen nimellä tunnettu, 50-luvun Yhdysvalloista noussut johtamissuuntaus, on saanut aikaan elämässä organisaatioissa? Mitkä ovat tämän diskurssin ominaispiirteet? Kriittisesti strategiaan suhtautuvat tutkijat ovat todenneet strategiassa olevan tyypillisiä ideologian piirteitä: jonkin intressiryhmän oma intressi ulotetaan koskemaan kaikkia organisaation jäseniä (Shrivastava 1986). Kun päätöksiä kutsutaan strategisiksi, niille haetaan oikeutusta koko (monoliittisen) organisaation edusta myös tilanteissa, jossa ei ole yksiselitteistä, kenen etua loppujen lopuksi ollaan ajamassa. Strategisen johtamisen geneologiaa tutkineet Knights & Morgan (1991) ovat niinikään osoittaneet, että strateginen johtaminen pitää sisällään sellaisiakin piilotettuja arvostuksia kuin johtajan sotapäällikkömäisyyden, maskuliinisuuden ja organisaatioiden ei-inhimillisyyden.

Oli strategia sitten olemassa jonkinlaisena organisaatiota eteenpäin ohjaavana kollektiivisena voimana tai ei, on ainakin varmaa, että strategisen johtamisen diskurssi on olemassa ja voi hyvin. Kypsään ikään tulevana johtamisparadigmaksi senkin on tunnistettava omat ennako-oletuksensa sekä rajoituksensa ja pyrkiä kehittymään. Askeleena tästä kehityksestä on mainittava eurooppalaisessa organisaatiotutkimuksessa nousussa oleva strategia käytäntönä – koulu (strategy as practice) (ks. esim. Whittington 1996; 2002 & 2003). Käytäntösuuntauksen johtoajatus on strategian tekemiseen ja toteuttamiseen todellisuudessa, s.o. organisaation mikrotasolla, yksilöiden toiminnassa, liittyvät käytännöt.

Yksilöiden sosiaalisia asemia koskeva tutkimukseni voidaan liittää osaksi strategian käytännöllistämisen suuntaa. Kriittinen suhtautuminen strategiaprosessien todellisiin käytäntöihin ja yksilöihin on motivoitu yhtäältä hermeneuttisen ja toisaalta kriittisen tiedonintressin kautta. Strategia on ilmiö, jota ymmärretään inhimillisestä todellisuudesta katsottuna vielä kovin vähän.

Kirjallisuus

- BRATMAN, M. (1999). *Shared intention*. Teoksessa M. Bratman (toim.), *Faces of Intention. Selected Essays of Intention and Agency* (s. 109-129). Cambridge: Cambridge University Press.
- CHANDLER, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- DEAN, J. W. JR., BRANDES P. & DHARWADKAR, R. (1998). *Organizational Cynicism*. *Academy of Management Review*, 23, 341 – 352.
- GIDDENS, A. (1979). *Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Berkeley: University of California Press.
- GIDDENS, A. (1984). *The Constitution of Society*. Berkeley: California University Press.
- GILBERT, M. (1989). *On Social Facts*. Princeton: Princeton University Press.
- GLASER, B. G. & STRAUSS, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Hawthorn, NY: De Gruyter.
- KNIGHTS, D. & MORGAN, G. (1991). *Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity: A Critique*. *Organization Studies*, 12, 251-273.
- MANTERE, S. (2003). *Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process*. *Industrial Management and Work and Organizational Psychology Dissertation Series No 5*. Espoo: Helsinki University of Technology. Luettavissa osoitteessa: <http://lib.hut.fi/Diss/2003/isbn9512263297/>. Haettu 7.2. 2003.
- MINTZBERG, H. (1978). *Patterns of strategy formation*. *Management Science*, 24, 934-948.
- MINTZBERG, H. (1994). *The fall and rise of strategic planning*. *Harvard Business Review*, 72, 107-114.
- NIINILUOTO, I. (1994). *Huomioita tieteen ja tekniikan etiikasta*. Teoksessa V. Porra (toim.), *Insinöörin etiikka teknistyvässä maailmassa* (s. 27-33). Helsinki: TEK.
- NÄSI, J. (1991). *Strategic thinking as doctrine*. Teoksessa Näsi, J. (toim.), *Arenas of strategic thinking* (s. 26-66). Helsinki: FEF.
- PORTER, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- SHRIVASTAVA, P. (1986). *Is Strategic Management Ideological?* *Journal of Management*, 12, 363-377.
- TUOMELA, R. & MILLER, K. (1988). *We-intentions*. *Philosophical Studies* 53: 367-389.
- WEICK, K. (1987). *Substitutes of strategy*. Teoksessa Teece, D. J. (toim.), *The Competitive Challenge* (221-233). Cambridge, MA: Ballinger.
- WHITTINGTON, R. (1996). *Strategy as Practice*. *Long Range Planning*, 29, 731-735.
- WHITTINGTON, R. (2002). *Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field*. *Academy of Management Proceedings 2002*, pC1, 6s.
- WHITTINGTON, R. (2003). *The work of strategizing and organizing: for a practice perspective*. *Strategic Organization*, 1, 117-125.