

**STRATEGIAN ILMENEMINEN JÄRJESTÖSSÄ -
Strategiadiskurssit yhdistystoimijoiden puheessa**

Anne Porthén

Pro gradu -tutkielma

Terveyshallintotiede

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Maaliskuu 2016

ITÄSUOMEN YLIOPISTO, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, terveyshallintotiede

ANNE PORTHÉN: Strategian ilmeneminen järjestössä – Strategiadiskurssit yhdistystoimijoiden puheessa

Pro Gradu -tutkielma 91 sivua, 4 liitettä (4 sivua)

Tutkielman ohjaaja: FT Johanna Lammintakanen

Maaliskuu 2016

Avainsanat: strategia käytäntönä, strategia, järjestö, yhdistystoimija, diskurssianalyysi

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia strategian ilmenemistä järjestön paikallistason ja järjestön yhdistystoimijoiden puheita analysoimalla kuvata millaisina diskursseina strategia rakentuu järjestössä. Tutkimuksen kontekstin muodostaa järjestö, mikä poikkeaa valtavirran strategiatutkimuksesta. Kyseessä on järjestön yhdistystoimijat, jotka toimivat tehtävässään vapaaehtoisesti. Vastaavanlaista ruohonjuuritason tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty.

Tutkimuksen viitekehyksen muodostaa strategia käytäntönä tutkimussuuntaus, jonka keskiössä ovat kolme elementtiä (toimijat, käytännöt ja toiminta). Ne muodostavat yhdessä strategisen tekemisen alueen, jossa strategia muovautuu. Tutkimus asemoituu sosiaaliseen konstruktionismiin, jossa todellisuus rakentuu vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa ja siten antoi mahdollisuuden lähestyä yhdistystoimijoita kahdeksan teemahaastattelun avulla. Tutkimus analysoitiin diskurssianalyysin keinoin.

Yhdistystoimijoiden puheesta tulkituin neljä päädiskurssia, jotka rakensivat strategiaa järjestöön edistyksen, osallisuuden, vastuun ja kasvun diskursseina. Edistyksen diskurssia ilmentävät positiivinen velvollisuus, voimaantuminen, luottamuksen osoittaminen, suunnitelmallisuus ja organisoituminen. Osallisuuden diskursseina ovat yhteenkuuluvuus, tiedottaminen ja yhteistyön rakentuminen. Arvovalta ja delegointi ilmentävät vastuun diskurssia. Jaksamisen ja hyvinvoinnista huolehtimisen diskurssit olivat pinnan alla ja ne osoittavat diskurssina kasvun tehtävää. Strategiadiskurssit kuvastavat strategian ilmenemistä järjestössä vahvasti toiminnallisuutena, mutta myös toisiaan tukevinä käytäntöinä. Kaikissa diskursseissa näyttäytyi strateginen johtaminen.

Yhdistystoimijat osallistuvat strategian muotoutumiseen omalla tekemisellään ja siten edistävät järjestön yhteistä päämäärää. Tutkimustulokset osoittavat, että järjestön paikallistason on sellaista osaamista, mitä kannattaa hyödyntää yhteiskunnassa sen eri alueilla. Tutkimus nostaa esille vammautuneiden ihmisten ääntä, osallisuutta, yhdenvertaisuutta ja yhteisvastuullisuutta toimintaa kehitettäessä. Jatkotutkimusaiheeksi esitän julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin strategiatyön tutkimisen työntekijöiden näkökulmasta.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies. Department of Health and Social Management, Health Management Sciences

ANNE PORTHÉN: The manifestation of strategy in a non-governmental organization – Strategy discourses in association actors' speech

Master's thesis, 91 pages, 4 appendices (4 pages)

Advisor: PhD, Johanna Lammintakanen

March 2016

Keywords: strategy-as-practice, strategy, non-governmental organization, association actors, discourse analysis

The purpose of this research was to study the manifestation of strategy at a local level in a non-governmental organization and, by analyzing the speech of the non-governmental organization's local actors, to describe the types of discourses in which strategy is constructed in the organization. The context of this study is an organization that is different from those examined in mainstream strategy research as the organization's actors are volunteers. There are no corresponding previous studies of the grassroots level available.

The framework for this study is provided by the Strategy-as-Practice branch of research, which has three core elements: practitioners, practices and praxis. Together these form an area of strategy-making where strategy takes shape. The study is positioned within social constructionism where reality is constructed in interaction between people and thus gives a chance to approach organizational actors with eight semi-structured interviews. The analyses were conducted using discourse analysis.

From the speech of the organizational actors, four main discourses that built strategy for the organization through progression, participation, responsibility and growth discourses could be interpreted. Progression discourse is expressed by positive duty, empowerment, expression of trust, planning and organization. Participation discourse embodies communality, information provision and cooperation-building. Authority and delegation exemplify discourse of responsibility. Coping and taking care of wellbeing remained under the surface and indicate the function of growth as a discourse. Strategy discourses illustrate that strategy is manifested strongly in the organization as a focus on action but also as practices supporting each other. Strategic management appears in every discourse.

The actors of the organization participate in strategy formation through their own doing and thus advance the common goal of the organization. The findings indicate that there are competences at the local levels of the organization that should be utilized in various fields in society. The study draws attention to the voice of the disabled, inclusion, equality and mutual responsibility in operational development. As a follow-up research, I suggest research of strategy work of public, private, and third sector from the employee's point of view.

1 JOHDANTO	4
1.1 Tutkimuksen tausta	4
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	6
1.3 Tutkimustyön rakenne ja valinnat	7
2 JÄRJESTÖ STRATEGIATUTKIMUKSEN KONTEKSTINA	9
2.1 Järjestön roolit osana palvelujärjestelmää	9
2.2 Aivovammaliitto ja sen paikallisyhdistykset	11
2.3 Yhdistystoimija paikallisyhdistyksessä	13
2.4 Strateginen johtaminen järjestössä	15
3 STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ -TUTKIMUS LÄHESTYMISTAPANA	
STRATEGISEEN JOHTAMISEEN	17
3.1 Strategia käytäntönä tutkimuksen taustateoriat.....	17
3.2 Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus.....	19
3.4 SAP -elementit empiirisissä tutkimuksissa	27
3.5 Strategia käytäntönä -viitekehyksen soveltaminen.....	34
4 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT	36
4.1 Sosiaalinen konstruktionismi diskurssitutkimuksen osana	36
4.2 Diskurssianalyysin lähtökohdat.....	37
4.3 Tutkimusympäristö ja aineiston hankinta.....	42
4.4 Diskurssianalyysin toteuttaminen	45
5 STRATEGIADISKURSSIT YHDISTYSTOIMIJOIDEN PUHEESSA	50
5.1 Strategian rakentuminen yhdistystoimijoiden puheissa	50
5.1.1 Strategia positiivisena velvollisuutena	51
5.1.2 Voimaantuminen arjessa	52
5.1.3 Luottamuksen osoittaminen	53
5.1.4 Strategia suunnitelmana	54
5.1.5 Toiminnan organisoituminen	55
5.2 Strategisten käytäntöjen ilmeneminen yhdistystoimijoiden arjessa	57
5.2.1 Yhteenkuuluvuus	58
5.2.2 Tiedottaminen	59
5.2.3 Yhteistyön rakentuminen.....	60
5.3 Strategisen johtamisen roolin näyttäytyminen.....	62
5.3.1 Arvovaltana	63

5.3.2 Lempeänä delegointina	64
5.4 Mitä jää sanomatta? – Kasvun diskurssit.....	66
6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	69
6.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	69
6.2 Tulosten tarkastelu	72
6.3 Jatkotutkimusaiheet.....	78
LÄHTEET	79

KUVIOT

KUVIO 1. Strategia käytäntönä -tutkimuksen elementtien käsitteellinen kehikko.....	27
KUVIO 2. Tutkimuksen viitekehys SAP:n kolmen elementin mukaan	35
KUVIO 3. Diskurssianalyysin tasot syvenevänä prosessina	46
KUVIO 4. Strategian diskursiivinen rakentuminen kehällä.....	57
KUVIO 5. Strategisesti merkittävät käytännöt prosessina	62
KUVIO 6. Strategisen johtamisen roolin diskursiivinen rakentuminen.....	65

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Strategiadiskurssit yhdistystoimijoiden puheessa	50
--	----

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia strategian ilmenemistä järjestön paikallistavalla ja järjestön yhdistystoimijoiden puheita analysoimalla kuvata millaisina diskursseina strategia rakentuu järjestössä. Kyseessä on mikrotason tutkimus, jossa paneudutaan yhdistystoimijoiden arjessa tapahtuviin toimintoihin ja käytäntöihin. Tutkimuksen kohdeympäristö on merkityksellinen siksi, että tähän järjestöön kuuluvat yhdistykset ja heidän jäsenensä eivät ole palkkatyöntekijöitä, eikä kyseessä ole liike-elämä vaan tehtäväsään vapaaehtoisena ja yhdistysten jäseninä toimivat ihmiset.

Strategia on parhaimmillaan osa järjestön organisaatiokulttuuria. Sen avulla järjestö suunnitellaan ja kehittää toimintaansa. Sen avulla voidaan toteuttaa järjestön jäsenten ja verkostojen tarpeita ja intressejä. Strategia on tehokas keino tunnistaa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. (Heikkala 2001, 23–24.) Strategia edistää voittoa tavoittelemattoman organisaation toimimaan omien merkitysten mukaan (Drucker 2008, 105).

Strategiatutkimusta on tehty runsaasti eri tieteenalojen keskuudessa, esimerkiksi johtamis- ja organisaatiotieteiden ja kauppatieteiden sekä hallintotieteiden aloilla, ja aihe on kiinnostanut tutkijoita jo yli puoli vuosisataa. Aiemmin strategiatutkimukset ovat suunnautuneet voimakkaasti yritysten ja liike-elämän kilpailukykyyn kehittämiseen ja mielenkiinnon kohteena on ollut instituutioiden ja organisaatioiden toiminnan sekä prosessien tasojen tutkiminen. Eri koulukuntien näkemykset ovat kehittyneet vuosikymmenten aikana ja strategisen tutkimuksen sekä johtamisen aikaan sisältyy useita erilaisia määritelmiä ja painotuksia. Eri aikakaudet ovat liittäneet omalle ajalleen sopivia tapoja strategian kehittämiseen. Strategia näyttäytyi aiemmin vahvasti johdon työvälineenä, mutta 2000-luvulle tultaessa on organisaatioiden muiden jäsenten rooli strategiatyössä alkanut korostua. (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005, 31–32.)

Uutta tutkimussuuntausta strategiatutkimuksessa edustaa strategia käytäntönä -tutkimus, (Strategy-as-Practice, SAP), jonka historia juontaa juurensa sosiaalisten teorioiden tutkimukseen. Yhteiskuntatieteissä vallinnut paradigman muutos sysäsi tieteenalojen tutkimusta eteenpäin ja antoi mahdollisuuden tutkia perinteisen strategia- ja organisaatiotutkimuksen sijaan strategian rakentumista ihmisten sosiaalisessa kanssakäymisessä ja heidän käytäntöjään strategiaan. (Whittington 1996, 732.) Strategia käytäntönä -tutkimus on keskittynyt kehittämään sosiaalisia teorioita strategisessa johtamisessa, muokannut analysoinnin menetelmiä tutkimuksessa ja laajentanut ajattelua organisaatioiden tutkimisessa. Erityisesti se on tarjonnut tärkeitä oivalluksia siihen, miten strategiatyö tapahtuu nykyajan organisaatioissa ja millaiset ovat toimijoiden roolit, odotukset ja identiteetti strategiatyöskentelyssä. (Vaara & Whittington 2012, 285.)

Strategia käytäntönä -tutkimuksessa viitekehyksen muodostaa kolme elementtiä (*practitioners, practices ja praxis*), jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja osat yhdessään muodostavat strategisen tekemisen. (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007, 8–9.) Suurin osa empiirisistä tutkimuksista on keskittynyt elementtien eri osien tutkimuksiin, joissa on tutkittu toimijoita tai toimintaa, mutta aiheeseen ovat linkittyneet myös strategisen suunnittelun käytännön tutkimuksia, sosiaalimateriaalisiin ja diskursiivisiin käytäntöihin kohdistuvia tutkimuksia. (Vaara & Whittington 2012, 295.)

SAP-viitekehys antaa välineet tutkia strategiakäytäntöjä erityisesti mikrotasolla, jolloin ne ovat kohdistuneet organisaation tasolla henkilöstöön. Kansainväliset tutkimukset ovat keskittyneet vahvasti tutkimaan vielä keskijohtoa, mutta suomalaisten tutkijoiden mielenkiinnon kohteena ovat olleet työntekijät. Pikka-Maaria Laine (2009) on tutkinut kansainvälisen suunnittelu- ja konsultointi yrityksen työntekijäinsinöörien työkäytäntöjä ja todennut, että käytännöt rakentuvat toimijoiden verkostoissa ja ovat sidoksissa aiempiin toimintatapoihin. Leena Masalin (2013) on vastaavasti kiinnostunut yhteisöllisestä strategisesta toimijuudesta metsäteollisuusyrityksessä. Tuloksissa hän toteaa, että organisaation yhteisen strategisen tahtotilan rakentuminen vaatii sen, että johto osallistuu toimijoiden kanssa yhteiseen keskusteluun ja jakaa yhteisen tahtotilan.

Kiinnostustani aiheeseen ohjaa praktinen ja emansipatorinen tiedon intressi. Toimin toiminnanjohtajana Aivovammaliitossa ja olen osallistunut toisen strategiakauden työryhmätyöskentelyyn, uusi strategiakausi alkoi vuoden 2015 alusta. Tutkimus on merkityksellinen myös siksi, että se antaa mahdollisuuden tutkia ilmiön taustalla olevia mahdollisia kehittämistarpeita ja tulokset auttavat konkreettisesti kehittämään järjestöä. Tutkimus tuottaa uutta tietoa aiheeseen. Strategiatutkimuksen vieminen järjestön yhdistystoimijoiden keskuuteen ei ole tavallista. Pro gradu -työni lisää järjestön vaikuttavuutta yhteiskunnallisesti, koska sen avulla voidaan todentaa strategiatyön merkitys järjestöorganisaatiossa ja näyttää toteen tutkimuksen anti. Se nostaa esille vammautuneiden ihmisten ääntä, osallisuutta, yhdenvertaisuutta ja yhteisvastuullisuutta toimintaa kehitettäessä.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia strategian ilmenemistä järjestön paikallistassolla ja järjestön yhdistystoimijoiden puhetta analysoimalla kuvata millaisina diskursseina strategia rakentuu järjestössä. Tässä tutkimuksessa järjestöllä tarkoitan Aivovammaliittoa ja siihen kuuluvia yhdistyksiä ja heidän yhdistystoimijoita, joihin tutkimus kytkeytyy.

Etsin aineistojeni avulla, millaisia diskursseja rakentuu yhdistystoimijoiden puheissa strategiasta. Lähestyn ilmiötä diskurssianalyttisen tutkimuksen lähtökohdista, jossa lähestymistapa ammentaa mielenkiintonsa ihmisten itsensä tuottamasta, olemisesta ja maailmasta ja sitä tutkimuksessani tulkitseen. Tutkimuksessani yhdistyy sekä kielenkäytön mikrotaso että yhteiskunnan makrotaso, koska kielenkäyttö on aina osana yhteiskunnallista toimintaa.

Tutkimuksen tavoitteen mukaan pääkysymys on:

1. Millaisina diskursseina strategia rakentuu yhdistystoimijoiden puheissa?

Pääkysymystä tukevia alakysymyksiä ovat:

2. Millaisia strategisesti merkittäviä käytäntöjä rakentuu yhdistystoimijoiden muukaan?

3. Millaisina diskursseina strategisen johtamisen rooli näyttäytyy yhdistystoimijoiden puheissa?

Tutkimukseni sijoittuu terveystieteessä strategisen johtamisen ja tutkimuksen kenttään. Tutkimukseni yhdistyy terveystieteen painopistealueiden yhtymäkohdintaan, joita ovat johtaminen, sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenne mukaan lukien kolmas sektori sekä toiminnan organisointi ja kehittäminen sekä toimintaympäristön muutokset Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen myötä. (Vuori 2014.)

Tutkimus sijoittuu järjestöön, joka edustaa yhtä osaa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmästä. Nostan tutkimuksessani esille vahvaa asiantuntijuuden ääntä vammaisjärjestöjen yhdistystoimijoiden puheesta. Teoreettinen viitekehys asemoituu strategia käytäntönä -tutkimuksen ympärille.

1.3 Tutkimustyön rakenne ja valinnat

Pääluvussa yksi olen johdatellut aiheeseen ja kuvannut tutkimuksen taustaa ja sen tarkoitusta sekä esittänyt tutkimuskysymykset. Luvussa kaksi tuon esille järjestöjen moniulotteista luonnetta ja perusteluja tutkimukselle. Tutkimuskontekstini on poikkeava suhteessa valtavirran strategiatutkimuksiin, joten sen vuoksi liitän järjestökontekstin osaksi tämän pro gradu -tutkielman teoreettista rakennetta. Määrittelen käsitteet jokaisessa alaluvussa erikseen ja tässä mainitsen vain niistä lyhyesti. Keskeisimmät käsitteet tässä tutkimuksessa ovat: järjestö sisältäen yhdistyksen määritelmän, organisaatio, yhdistystoimija ja strateginen johtaminen sekä strategia käytäntönä -tutkimus. Yhdistystoimijalla tarkoitan järjestön paikallisyhdistyksessä toimivia vapaaehtoistoimijoita, jotka kuuluvat omaan yhdistykseensä jäseninä. Käsitteellä järjestö tarkoitan koko järjestön kenttään ja järjestöön liittyviä paikallisyhdistyksiä. Samassa merkityksessä käytän organisaation määritelmää, ja tässä kontekstissa tarkoitan sillä myös järjestöä kokonaisuutena. Strateginen johtaminen on yksi tutkimuksen osa-alue, ja liittyy pääkäsitteeseeni ja se määritellään tässä tutkimuksessa vapaaehtoistyön kontekstiin sopivana kokonaisuutena.

Luvussa kolme keskityn tutkimukseni viitekehykseen eli pääkäsitteeni strategia käytäntönä tutkimussuunnan kehittämiseen, asemointiin, sisältöön ja tutkimuksiin. Tutkimussuuntaus on herättänyt kansallisilla ja kansainvälisillä tutkijakentillä kiinnostusta aiheeseen. Tutkimuksia aiheesta löytyy eri perspektiivistä ja tutkimukset ovat eriytyviä ja uutta voimakkaasti etsiviä. Tässä luvussa pyrin hahmottamaan syitä tutkimussuunnan kehittämiseksi, esittelen tutkimuskohteita ja käytäntö-käsitysten keskeisiä teemoja ja osaelementtien suhdetta toisiinsa. Käytän tekstissä strategia käytäntönä -käsitteestä myös sen englanninkielistä lyhennystä, SAP, (Strategy-as-Practice).

Neljännessä luvussa syvennyn metodologisiin lähtökohtiin, tutkimusaineiston hankintaan ja analysointiin. Kyseessä on sosiaaliseen konstruktionismiin pohjautuva tutkimus, jossa sosiaalinen toiminta rakentuu vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Hankin tutkimukseni aineiston haastattelemalla yhdistystoimijoita teemahaastattelujen avulla ja analysoinnissa käytin syvenevää diskurssianalyysiä, mikä on luonteva menetelmäpari sosiaalisen konstruktion lähestymistavalla toteutetulle tutkimukselle.

Viidennessä luvussa rakennan kuvaa strategiadiskursseista ja siitä miten ne ilmenevät järjestöorganisaatioissa yhdistystoimijoiden kuvaamina. Rakennan aineistoni perusteella neljä päädiskurssia, jotka muodostuvat 12 strategiadiskurssista. Kuudennessa luvussa tarkastelen tutkimukseni eettisyyttä ja luotettavuutta sekä esitän johtopäätöksiäni ja pohdin taani. Tässä luvussa tarkastelen diskursseja suhteessa strategia käytäntönä -viitekehykseen. Parhaimmillaan saadut diskurssit toimivat järjestöorganisaation toiminnan edistäjänä, koska ne kertovat ajantasaista tilaa yhdistystoimijoiden arjesta ja toimivat kehittämistyön suuntaajana.

2 JÄRJESTÖ STRATEGIA TUTKIMUKSEN KONTEKSTINA

2.1 Järjestön roolit osana palvelujärjestelmää

Kuvaan ensimmäisessä alaluvussa järjestöjen luonnetta yleisellä tasolla. Toisessa alaluvussa kerron tarkemmin tämän tutkimuksen tutkimuskontekstista eli Aivovammaliitosta ja paikallisesta yhdistystoiminnasta. Kolmannessa alaluvussa tuon esille yhdistystoimijoiden tehtävien kuvausta ja neljännessä alaluvussa hahmotan strategista johtamista niin Aivovammaliitossa kuin sen paikallistasolla.

Järjestöt sijoittuvat julkisen ja yksityisen sektorin väliin, ja niistä käytetään yleisesti nimitystä kolmas sektori. Tästä sektorista puhutaan erityisesti silloin, kun sen toiminta on voittoa tavoittelematonta, itsenäistä ja on erillään julkisen sektorin ohjauksesta. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 9.) Järjestöihin liitetään vapaaehtoistoiminnan määritelmä ja tällöin vapaaehtoistoimintaa tehdään kolmannen henkilön hyväksi ja usein se on jonkin tahon organisoimaa (Valliluoto 2014, 12). Järjestöjen vapaaehtoistyö nähdään vahvana kansallisena ja kansainvälisenä ilmiönä. Se on vielä suhteellisen nuori tutkimusalue ja sen paradigmatkin on kehittymässä. (Marjovuo 2014, 11–17.) Ilmiönä vapaaehtoistyö on kuitenkin tunnettu, sen nousu yleiseen keskusteluun siintää yhteiskunnan rakennemuutokseen ja ideologian luomiin tarpeisiin osittain jo 1970-luvulta alkaen (Helander 1998, 11). Sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoimintaa tutkineiden Anne Birgitta Pessin ja Tomi Oravasaaren tutkimuksessa (2010, 162–163) tuotiin esille, että vapaaehtoistoiminnasta hyötyvät monet tahot ja toiminta koetaan merkityksellisenä. Toiminnalla on sellainen arvo, että se lisää elämän mielekkyyttä ja sosiaalista vuorovaikutusta. Heidän sanojensa mukaan: "vapaaehtoistoiminta on järjestöille paitsi elinehto niin myös koko yhteiskunnalle timanttinen aarrearkku".

Sosiaali- ja terveysalan järjestöt ovat löytäneet jo oman paikkansa yhteiskunnassa yhtenä osana palvelujärjestelmää. Ne ovat osa kansalaisyhteiskuntaa ja yhtenä osana demokratian keskiötä (Ruuskanen ym. 2013, 9). Järjestöjen ja kuntien sosiaali- ja terveyssektorin toimijoiden kanssa tehtävä yhteistyö on perusteltua, koska se edistää kansalaisten osallisuutta eri palveluihin ja vertais- ja vapaaehtoistoimintaan. Pessin ja Oravasaaren (2010,

163) mukaan vapaaehtoistoiminnan myötä saavutettu hyöty, kuten terveys- ja onnellisuushyöty, leviävät enemmän ja laajemmin kuin muu hyöty, koska toiminta hyödyttää laaja-alaisesti järjestön toimijaa, jäsentä ja koko yhteiskuntaa. Hyvinvoinnin edistäminen ja sen rakentaminen on järjestöille luontaista. Se tuottaa sosiaalista pääomaa ja sen avulla saadaan säästöjä sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksiin (Möttönen & Niemelä 2005, 67).

Järjestöjen rooli nähdään Riitta Särkelän mukaan (2009, 9–16) jakaantuvan kolmen painopisteeseen. Järjestöt nähdään vaikuttajina, palveluiden tuottajina ja kumppaneina. Tärkeimpiä vaikuttamisen keinoja ovat erilaisiin asiantuntijatyöryhmiin osallistuminen, lausuntojen ja kannanottojen antaminen suoraan päätöksentekijöille ja omien palveluiden laadukkuus. Kolmas sektori pyrkii vaikuttamaan yleiseen mielipiteeseen omalla toiminnallaan ja saamaan sen esille yhteiskunnassa (Möttönen & Niemelä 2005, 118). Myös Aivovammaliitto antaa kannanottoja itsenäisesti ja yhdessä muiden vammaisjärjestöjen kanssa.

Järjestöihin on siirtynyt sekä julkisen että yksityisen sosiaali- ja terveydenhuollon hallinnollisen rakenteen johdosta liiketaloudellisia periaatteita ja palveluiden kilpailuttamisen vaatimuksia. Uusi julkisjohtamisen oppi eli New Public Management (NPM) tarkoittaa yksityiseltä sektorilta omaksuttujen hallinnollisten ja organisatoristen toimintatapojen ja mallien siirtämistä julkisen sektorin käyttöön. Nykyään järjestöt nähdään sopivina kumppaneina kunnille, ne tuovat oman asiantuntijuutensa toimintaverkostoon, mutta eivät heikkänä tai poista kunnan hyvinvointipolitiikan vastuuta. (Möttönen & Niemelä 2005, 102–103; Rissanen & Hujala 2015, 103.) Yhtenä esimerkkinä toimintaverkostosta ovat aivovammapoliklinikat kaikkien viiden sairaanhoitopiirin alueella. Yhteistyötä tehdään ensi-tietopäivien myötä.

Hyvinvointipolitiikan muutoksessa kuntien ja järjestöjen toiminta ja niiden väliset suhteet ovat muuttuneet. Järjestöt nähdään yhä enemmän tasa-arvoisena kumppanina ja verkostotoimijana. NPM:n ajattelussa ja verkostoissa toimimisessa korostuu toimijoiden tasa-arvoisuus, molempia osapuolia hyödyttävä vuorovaikutus ja keskinäinen luottamus. Tämä näkyy siinä, että kunnat ottavat järjestöjä mukaan strategioihinsa, esimerkiksi liit-

tämällä yhdistyksen mukaan alueensa palveluketjuunsa tai kehittämällä toimintaa yhdessä. Järjestöillä on olemassa sellaista tietoa toimintaympäristöistä ja toimijuudesta, joka hyödyttää kuntia. Järjestön rooli voi kunnan strategiatyössä olla välittäjän rooli ja jäsenistö saa järjestönsä kautta äänensä kuuluville. (Möttönen & Niemelä 2005, 105–108.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon integroitumisella tarkoitetaan yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Integroitumista tapahtuu palvelujärjestelmässä, jossa integroivien prosesseja toteutetaan yhteisten työvälineiden avulla. Näitä työvälineitä ovat esimerkiksi järjestöissäkin käytössä olevat Käypä hoito -suositukset ja muut ohjeistukset. Järjestöissä käytössä olevat laatu- ja toimintakäsikirjat palvelujen laadun ja tavoitteiden mittaamiseksi luovat yhteistä arviointikulttuuria. Integroivia prosesseja järjestössä edustavat moniammatilliset ja monitieteiset yhteistyön muodot ja toiminta, johon järjestöt osallistuvat oman alansa asiantuntijoina ja toimivat yhteistyössä sosiaali- ja terveydenhuollon kanssa. (Sinkkonen, Taskinen & Rissanen 2015, 119–121.)

Kolmannen sektorin institutionaalinen muutos on vaikuttanut järjestöjen ammattilaistumiseen, mikä näkyy järjestöjohtajien ja asiantuntijoiden kouluttautumisessa. Ruuskanen kollegoineen (2013) tekemän selvityksen ”Palkkatyössä kolmannella sektorilla” mukaan on tällä sektorilla tehdyn palkkatyön määrä kasvanut huomattavasti. Kasvuun on vaikuttanut projektitoiminnan ja palvelujen tuottamisen lisääntyminen. Järjestöihin ovat rantautuneet julkisen sektorin ja rahoittajien vaatimusten myötä erilaiset tuloksellisuus- ja vaikuttavuusselvitykset sekä myös järjestöjen arviointitoiminnan kehittyminen. Järjestöorganisaatioiden kehittäminen on keskeistä erityisesti tästä näkökulmasta käsin (Lager, Laihiala & Kontinen 2009, 8). Rahoitusjärjestelmät edellyttävät, että järjestön yleishyödyllisyyskriteerit täyttyvät. Palvelujen tuottaminen edellyttää hankintalain mukaisia palveluiden kilpailuttamisia. Muutokset toiminnassa ovat tuoneet mukanaan hallinnointivastuuta. (Ruuskanen ym. 2013, 10; 34–35; Harju 2004, 118–119.)

2.2 Aivovammaliitto ja sen paikallisyhdistykset

Tämä tutkimus kohdistuu järjestönä Aivovammaliittoon, vammaisjärjestöön ja erityisesti siihen kuuluvien yhdistysten yhdistystoimijoiden arkeen. Aivovammaliiton pääasiallinen tehtävä on toimia traumaattisen eli tapaturmaisen aivovaurion saaneiden ihmisten, heidän

läheistensä ja alan ammattilaisten välisen, hoitoon ja kuntoutukseen liittyvän vuorovai-
kutuksen edistäjänä. Aivovammaliitto on potilasjärjestö, jolle on ominaista se, että järjes-
töjen jäsenet ovat pääasiassa vammautuneita ihmisiä, vammasta kuntoutuvia ja heidän
läheisiään. Potilasjärjestön tehtävänä on edistää jäseniensä edunvalvontaa. Kansalaisjär-
jestönä sen tehtävänä on vaikuttaa päättäjiin ja viedä vammautuneiden ihmisten ääni
esille. (Aivovammaliitto 2016.)

Aivovammaliiton (2016) keskeisimpiä tehtäviä sen sääntöjen mukaan on, että se harjoit-
taa tiedotus, neuvonta- ja julkaisutoimintaa. Se järjestää kuntoutus-, koulutus- ja virkis-
tystoimintaa niin omille jäsenilleen kuin muille toimijoille, vammautuneille ihmisille ja
heidän läheisilleen. Lisäksi se toimii yhteistyössä viranomaisten kanssa ja tekee yhteis-
työtä eri vammais- ja kansanterveysjärjestöjen sekä alan ammattilaisten kanssa koti-
maassa ja kansainvälisesti.

Organisaationa Aivovammaliitto on konstituutio eli jäsenkeskeinen. Jäsenkeskeisessä or-
ganisaatiossa ovat jäsenet tärkeitä ja toimintaa tehdään heidän kanssaan. Jos jäsenten ta-
voitteet muuttuvat, järjestö muuttaa myös toiminnan suuntaa. (Heikkala 2001, 99.) Ai-
vovammaliitto on keskusjärjestö, johon kuuluu tällä hetkellä yhdeksän paikallisyhdistystä
ympäri Suomen. Aivovammaliittoon kuuluvat yhdistykset ovat olleet toiminnassa useita
vuosia. Heikkalan (2001, 76) mukaan perinteisen yhdistystoiminnan pariin organisoituu
nykyään vapaamuotoisempia ryhmiä ilman muodollista hallintoa. Aivovammaliitossakin
on tällä hetkellä 18 toiminnallista ryhmää. Toimintaryhmät kuuluvat paikalliseen yhdis-
tykseen ja yhdistykset kuuluvat sen keskusjärjestöön eli Aivovammaliittoon.

Rakenteellisesti yhdistys ja järjestö nähdään rinnakkain, koska yhdistyslaki tuntee vain
yhdistys-käsitteen. Yhdistystoimintaa ohjataan lainsäädännön avulla ja sen kansalaisto-
iminta perustuu perustuslaissa määriteltyyn yhdistymisvapauteen. (Heikkala 2001, 41–42;
Rosengren & Törrönen 2008, 10.) Aivovammaliiton (2016) ylintä päätösvaltaa käyttää
liittohallitus, jonka on nimennyt liittokokous. Hallituksen alaisuudessa työskentelee työ-
ryhmiä, jotka hallitus on oman toimintansa alaiseksi nimennyt.

2.3 Yhdistystoimija paikallisyhdistyksessä

Yhdistystoimija on paikalliseen aivovammayhdistykseen kuuluva vapaaehtoinen ihminen. Hän voi olla itse vammautunut, läheinen tai ammattilainen tai muuten vaan toiminnasta kiinnostunut henkilö. Yhdistystoimijalle ei ole asetettu kriteereitä, vaan jokaisen paikallisyhdistyksen säännöissä määritellään liittyminen. Jäsenet hyväksyy hakemuksesta yhdistyksen hallitus. Yhdistykset muodostuvat rykelmästä saman henkisiä ihmisiä, joilla on joko aatteellinen tai toiminnallinen halu olla yhdessä ja tehdä sen eteen asioita yleishyödyllisenä yhdistyksenä. (Rosengren & Törrönen 2008, 5.)

Yhdistystoimijan roolia ja tehtäviä on määritelty ja mukailtu Yrjö Engeströmin (1987) kehittämän tekemisen rakennemallin mukaan. Mallia on kehitetty hankkeessa, jossa rakennettiin yhdistystoimijat.fi -sivustoa tukemaan yhdistystoimijoita ja -toimintaa. Yhdistystoimija jakaa saman kiinnostuksen kohteen, mitä yhdistys edustaa ja samalla yhteisen vastuun myös siitä, miten asioita hoidetaan. Yhdistystoimijan rooli voi olla moniulotteinen ja hänen oma tilanteensa ratkaisee toimijuuden ja sitoutumisen tason. Tässä tutkimuksessa yhdistystoimija on yhdistystoiminnassa kiinteästi mukana ja kuuluu koko kiinteänä osana aktiivitoimijoihin tai on mukana yhdistyksen hallituksessa. Yhdistystoimijalla on siis keskeinen rooli työnjaon suhteen ja hän toimii tehtävässään tietoisena toiminnan tarkoituksesta, tavoitteista sekä tiedon välittäjänä. Yhdistystoimijan tehtävät ovat yhdistyksissä moniulotteisia ja tukea tehtäviin antavat sekä yhdistys että keskusjärjestö. (Engeström 1987, 221; Fred 2010, 1; Aivovammaliitto 2016.) Yhdistystoimija sitoutuu tehtäviinsä sillä osaamisella ja kokemuksella mitä hänellä on käytettävissä. Sairaus tai vamma voi tuoda mukanaan erilaisia haasteita toimimiselle, mutta usein yhdessä toimiminen ja osallisuus edistävät omaa arjessa selviytymistä. Näille kaikille toiminnoille on yhteistä se, että ne ovat osa ennaltaehkäisevää työtä ja ne pitävät yllä ihmisten toimintakykyä ja terveyttä. (Eronen, Hakkarainen, Londén, Peltosalmi & Särkelä 2013, 9–13.)

Yhdistystoimijan rooli on tärkeä myös vammautuneen henkilön identiteetin tukemisessa. Järjestöistä saa vertaistukea ja kokemuksellista tietoa asioiden käsittelyyn. (Möttönen & Niemelä 2005, 71; Heikkala 2001, 61.) Yksi tärkeimpiä toiminnan muotoja ovat tästäkin syystä vertaistuelliset ryhmät, joita yhdistykset järjestävät vammautuneille, omaisille ja

läheisille sekä perheille. Vertaistukihenkilöitä on kaikissa yhdistyksissä ja vertaistukitoiminta on yhdistyksen alaista toimintaa. Tämän lisäksi yhdistyksissä on koulutettuja kokemuskouluttajia, jotka käyvät kertomassa vammautumisen tarinaa muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollon opiskelijoille ja lääketieteen koulutuksessa oleville sekä kenelle tahansa asiasta kiinnostuneelle. Kokemuskouluttajia ja -asiantuntijoita käytetään myös terveydenhuollon palveluiden kehittäjinä, koska heidän oma kokemus hoito- ja kuntoutusprosesseista on ainutlaatuista (Hyväri & Rissanen 2014, 290). Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos on myöntänyt vuoden 2015 Kansanterveyspalkinnon koulutettujen kokemusasiantuntijoiden yhdistykselle. Kokemuskouluttaja- ja asiantuntijatoimintaa kehitetään yhteisessä kokemuskouluttaja verkostossa (kokemuskoulutus.fi), jotka kokoaa yhteen yli kolmenkymmenen järjestöjen toimijat ja koulutetut kokemustoimijat ja -asiantuntijat. Valtakunnallista verkostoa koordinoi Reumaliitto ry, rahoittaa Raha-automaattiyhdistys ja verkostolla on alueellisia ohjausryhmiä eri puolella Suomea. Kokemustarinan tavoitteena on tuoda esiin vammaisen omakohtainen kokemus vammautumisesta, saadusta hoidosta ja kuntoutuksesta, mutta myös tuoda esille, millainen elämäntilanne on muuttuneessa tilanteessa ja millaista sopeutumista se vaatii kuntoutujalta, hänen läheisiltään ja yhteiskunnalta. Päättävänä on tuoda ennaltaehkäisevää näkökulmaa esiin. (Kostiainen, Ahonen, Verho, Rissanen & Rotko 2014, 5–10.)

Niina Rantamäki ja Tanja Witick (2008, 79–80) tutkivat yhdistystoimintaan kohdistuvia haasteita ja toiminnan etuja. Tutkimuksessa havaittiin, että samaan aikaan kun tunnustetaan yhdistystoiminnan merkitys suureksi sekä yksilön että yhteiskunnan kannalta, tunnustetaan myös siitä syntyvät haasteet. Esimerkiksi vertaistuki on tärkeää sen saajalle ja sen antajalle. Kuitenkin vertaistuen pariin on vaikea saada nuoria, vaikkakin he hyötyisivät siitä eniten. Myös jäsenille suunnattu harrastus- ja virkistystoiminta on yksilön kannalta hyvin tärkeää sen tukiessa elämänhallintaa ja hyvinvointia. Sen yhteiskunnallinen merkitys on huomattava terveyden edistämisen kannalta ja julkisten palveluiden käytön vähentymisen osalta, mutta haasteena esitetään palveluiden kehittämisen hitaus ja yhteistyön rakentamisen haasteet. Näiden tunnistettujen haasteiden myötä on yhdistystoimintaa aivovammayhdistyksissäkin kehitetty. Yhdistysten nuorisovastaavat tekevät erityisesti nuorten vammautuneiden ihmisten kanssa heille suunnattua toimintaa.

2.4 Strateginen johtaminen järjestössä

Strateginen johtaminen kuvataan perinteisesti laaja-alaiseksi prosessiksi, joka koostuu prosessin eri vaiheista kuten strategisista analyysistä, kuten talousanalyysistä, strategisesta suunnittelusta ja päätösten teosta. Strategian toteuttamisella pyritään siihen että strategiset suunnitelmat muuttuvat käytännön toiminnaksi. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 13–14.)

Strateginen johtaminen tarkoittaa järjestöorganisaatiossa niitä periaatteellisia linjauksia, päätöksen tekemistä ja toimeenpanoa jotka tukevat järjestön toiminta-ajatusta, mitä varten järjestö on aikoinaan perustettu. Järjestöjen tavoitteet ja painopisteet elävät toimintaympäristössä vallitsevien tilanteiden mukaan. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa ei ole varsinaisia liiketoiminnallisia tulostavoitteita kuten liikeyrityksissä vaan ne toimivat saadun rahoituksen ja oman varainhankinnan edellyttämällä tavalla. Niiden tulee kuitenkin olla tulossuuntautuneita ja niiden resurssien sekä toiminnallisten tulosten tulee olla myös rahoittajan arvioitavissa. Tämä on yksi keino säilyttää järjestön uudistumiskykyisyys. (Heikkala 2001, 118; Drucker 2008, 23; 56–58.) Yleishyödylliset järjestöt tarvitsevat yhtä paljon uudistuksia kuin liikeyritykset ja julkinen sektori. Niiden on tehtävä kuitenkin valintoja menestyäkseen, koska toimintaympäristö muuttuu ja uudistuu. (Drucker 2008, 27–28.)

Strategisen johtamisen tehtävänä on kohdentaa järjestön toiminta tavoitteiden suuntaisesti, mutta myös kehittää järjestön strategista ajattelua oman sisäisen toiminnan ja yhteiskunnan asettamien odotusten kohtaamiseen ja mahdollisuuksien tunnistamiseen. (Heikkala 2001, 28; 118; 177.) Järjestöt ja niihin kuuluvat yhdistykset tarvitsevat strategiaa erityisesti tunnistamaan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Strategia-työhön liittyy avoin ja vuorovaikutuksellinen keskustelu, joissa strategioita pohditaan. Tämä edellyttää sitä muutosta, että siirrytään ajattelemaan strategisesti. Strategia-ajattelun kehittäminen organisaatiossa saa aikaan entistä parempia suunnitelmia ja valintoja, joiden pohjalta voidaan organisaation tilaa ja ympäristöä arvioida. (Juuti & Luoma 2009, 262.) Usein myös yhdistyksen toimintaan kohdistuu muutospaineita ja uudistamistyötä (Kuvainen 2015, 40).

Strategista johtamista tapahtuu koko järjestöorganisaatiossa. Aivovammaliiton ylintä päätösvaltaa käyttää liittokokous, joka kokoontuu kaksi kertaa vuodessa. Aivovammaliiton toimintaa johtaa hallitus niiden ohjeiden ja sääntöjen sekä päätösten mukaan, mitä liittokokous on antanut. (Aivovammaliitto 2016.)

Paikallisyhdistysten yhdistyshallintoa johtaa yhdistyksen puheenjohtaja ja sen hallitus. Yhdistyslaki määrittää puheenjohtajan viralliseksi edustajaksi, vaikka yhdistyksissä on muita toimijoitakin. Kuitenkaan puheenjohtajalla ei ole yhtään enempää valtaa kuin muillakaan toimijoilla ja hallitus tekee päätökset yhdessä. (Rosengren & Törrönen 2008, 34.) Yhdistystoimijoiden strategisessa johtamisessa on tärkeää Peter Druckerin (2008, 148) mukaan huolehtia siitä, että toimijoiden työpanos saa olla erilainen kuin palkkatyöntekijöiden. Yhdistystoimijoille on annettava aikaa oppia tehtävänsä tai tehdä niitä omalla tavalla. Perinteiset tulos- ja tehokkuusvaatimukset eivät kuulu vapaaehtoistyöhön, mutta laatuvaatimuksen pitää täytyä. Johtamisessa on otettava huomioon riittävää vastuuta ja osaamista vaativat tehtävät.

Yhdistystoimijoiden strategisessa johtamisessa on tärkeää, että toimijat saavat toteuttaa itseään ja saavat äänensä kuuluville. Yhdistystoimijan motivaationa ja kannustimena työhön ei toimi palkka, vaan motivaatio koostuu muista seikoista. Yhdistystoimijat työskentelevät yhdistyksessä, koska se on heille merkityksellinen oman tai läheisen vamman tai sairauden vuoksi. Yhä enemmän yhdistystoimijat toimivat järjestöissä myös johtotehtävissä, kuten hallituksessa, työryhmissä tai asiantuntijoina. (Drucker 2008, 175; Lager ym. 2009, 17.) Toimijat antavat yhdistykselle työpanoksen ja heidän järjestönsä antaa heille yhteisön, jossa toimia. (Drucker 2008, 175–178; Heikkala 2001, 75–76; 88.) On tutkittu, että yhdistystoimijoita motivoi eniten auttamisenhalu, sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen, työkokemuksen jakamiseen ja myös oman omantunnon parantaminen tekemällä auttamistyötä (Lager ym. 2009, 8). Myös Pessin ja Oravasaaren (2010, 165) tutkimuksessa kartoitettiin Raha-automaattiyhdistyksen avustamien sosiaali- ja terveystoimintojen vapaaehtoistoimintaa. Tutkimuksissa nousi esille vapaaehtoistyön olevan vahva sosiaalisuuden edistäjä järjestöjen paikallistasolla. Sosiaalista pääomaa edistää luottamus erityisesti toiminnan lähipiirissä oleviin henkilöihin, mutta myös laajemmin koko yhteiskuntaan. Vapaaehtoisten yhdistystoimijoiden johtamisessa tuleekin tukea tuon luottamuksen syntymistä.

3 STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ -TUTKIMUS LÄHESTYMISTAPANA STRATEGISEEN JOHTAMISEEN

3.1 Strategia käytäntönä tutkimuksen taustateoriat

Tässä luvussa tuon esille strategia käytäntönä -tutkimuksen (SAP) historiallista perspektiiviä sosiaalisiin teorioihin ja niiden vaikutusta tutkimussuunnan kehittymiseen. Esittelen SAP:n keskeisiä käsitteitä ja kuvitteellisen viitekehikon kolmen elementin muodossa. Lopuksi tuon esille empiirisiä tutkimuksia, joiden avulla voi jäsentää strategia käytäntönä tutkimuksen sijoittumista eri osa-alueille. Tuon esille oman näkemykseni siihen, miten SAP:n asetelma hahmottuu tässä työssä.

Strategia käytäntönä -tutkimuksen taustalla olevilla käytännön teorioilla on ollut vahva, tärkeä ja monimuotoinen metodologinen, sosiologinen ja filosofinen historia sekä kulttuurinen perspektiivi. Käytäntöteorioiden kehityksessä vahvasti ovat vaikuttaneet filosofi Michel Foucault, sosiologit Michel de Certeau ja Anthony Giddens, antropologi Pierre Bourdieu, etnometodologi Harold Garfinkel ja teoreetikko Yrjö Engeström. (Vaara & Whittington 2012, 3; Reckwitz 2002, 245.)

Käytännön teorioiden juuret ovat yhteiskuntatieteissä. Yhteiskuntateoreettiselle tutkimukselle on ominaista monitieteisyys ja sosiaalisen toiminnan teorian tarkastelu. Toimintateoria on ihmistieteiden ydinteoria ja sosiaalinen toiminnan teoria perustuu sosiaaliteeteisiin. (Kuusela 1996, 16.) Yhteiskuntateoriaan liittyy olennaisesti tarkastelu siitä, millainen yhteiskunta ja sosiaalinen maailma ovat ja sen ontologiset kysymykset. Näkemykset selvittävät yhteiskunnan olemisen luonnetta, vaikkakin lähtökohtia tarkasteluun on useita. (Kuusela 1996, 25; 28.) Tämän sosiaalisen toiminnan tarkasteluun on esiintynyt 1980-luvulta lähtien laajempaa kiinnostusta erityisesti sosiaalisten teorioiden tutkimuksessa. Tästä vaiheesta käytetään nimitystä käytäntökäännö (practice turn) ja siitä voidaan puhua laajemmassa mielessä nykyaikaisessakin sosiaalisessa teoriassa. Diskursiivinen käänne tapahtui samoihin aikoihin ja sille oli ominaista nähdä kielenkäyttö osana sosiaalista, aktiivista ja yhteistä todellisuutta rakentavana (Kuortti, Mäntynen & Pietikäinen 2008, 25–27; Juuti 2001, 11). Käytäntökäänteen alkuperäisiä teoreetikkoja ovat Pierre Bourdieu, Michel Foucault ja Anthony Giddens. Heidän ajatukset eroavat yksityiskoh-

dissa, mutta yleisesti ottaen he jakavat kunnianhimon vanhan teorian ”kahtiajakoisuudesta”, jossa individualistit asettavat painoarvoa ihmisen toimille ja jättävät huomioimatta makrotason ilmiöt ja toisaalta sosiologit näkevät laajat sosiaaliset ”voimat”, mutta unohtavat mikrotason ilmiöt. Uuden strategia käytäntönä -tutkimustavan käytäntöteoreetikot pyrkivät kunnioittamaan sekä yksittäisten toimijoiden ja sosiaalisen ympäristön vaikutusta. (Whittington 2006, 614–615; Feldman & Orlikowski 2011, 3–4.)

Käytäntöteoreetikot olivat kiinnostuneita sosiaalisista järjestelmistä, joita määrittävät käytännöt, kuten jaetut ymmärrykset, kulttuurilliset säännöt, kielet ja toimintamallit, jotka ohjaavat ja sallivat ihmisten toimintaa. Ihmisen toimintaa ja sosiaalisia käytäntöjä voidaan paremmin ymmärtää siitä näkökulmasta, miten ihmiset kokevat todellisuuden ja asioiden merkityksen. Tässä yhteydessä normeja ei voi sivuuttaa, vaikka ne eivät muodostakaan sosiaalisen järjestyksen perustaa. Normit ovat osana reflektiivisyyttä, toimijaan itseensä kohdistuvia. Toiminnassa tehdään vastakkainasettelua siihen, miten asiat ovat ja se miten asioiden pitäisi olla. Virallisia lakeja ja säädöksiä noudatetaan olematta siitä reflektiivisesti tietoisia, mutta usein niihin vedotaan herkästi. (Alasuutari 2007, 51; 69.)

Käytäntöteoreetikot painottavat erityisesti, kuinka piilevät käytännöt voi olla merkittäviä, mutta niillä on piilotettu vaikutus. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikutusta ei tunnisteta heti. Eero Vaaran ja Richard Whittingtonin (2012) viittamana esimerkiksi diskursiiviset teoreetikot kuten Michel Foucault (1977) halusivat saada huomiota siihen, kuinka toimijat ovat määrätty niiden diskursiivisten käytäntöjen mukaan, joita he käyttävät joka päivä; ihmiset ovat ihmisiä osittain sen takia miten he puhuvat. Pertti Alasuutarin (2007, 103) mukaan Foucault viittasi diskurssin käsitteellä sanojen tai asioiden vuorovaikutukseen. Foucault piti diskursseja käytäntöinä, joista rakentuivat ne kohteet, joista ne kertovat. Kuitenkin se jää käytäntöteoreetikon tehtäväksi paljastaa ”annettuna otetut käytännöt”, jotka muokkaavat sosiaalista elämää. Käytäntöteoreetikot painottavat refleksiviteetin tärkeyttä, se on tarvetta tarkastella oman tutkimuksen käytäntöjä. (Vaara & Whittington 2012, 4; Alasuutari 2007, 46.)

Andreas Reckwitz (2002, 249) mukaa käytäntöteorian tarkastelunäkökulma painottaa erityisesti, että se tarkastelee ihmisten toimintaa, joka usein kuvataan termillä praxis, käytäntö. Kuitenkin käytäntöteoriassa yksittäinen käyttäytyminen on sidoksissa sosiaalisten

käytäntöjen verkkoon, jossa praxis nojaa käytäntöihin. Kuinka sosiaaliset rakenteet ja ihmisten toiminta liittyvät toisiinsa toiminnan selittämiseksi? Käytäntönäkökulma haastaa yhden keskeisen käsitteen sosiaalisessa tutkimuksessa. Praxis käsittää erilaisten yksilöjen ja ryhmien välisen yhteyden, ja ne sosiaalisesti, poliittisesti ja taloudellisesti upotetut instituutiot, jonka sisällä yksilöt toimivat.

3.2 Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus

Sosiaalisten käytäntöjen tutkimus on vakiinnuttanut teoreettisen asemansa ja paradigmansa yhteiskuntatieteissä. Sieltä sosiaalisten käytäntöjen tutkimus levisi ensin liikkeenjohdolliseen organisaatiotutkimukseen, josta myöhemmin myös strategiatutkimukseen. (Vesa & Harviainen 2013, 1.) Strategiatutkimusta on eritelty tutkimuskentällä kolmeen eri tutkimussuuntaukseen, joita ovat strategia sisältönä, strategia prosessina ja strategia käytäntönä, mikä on tämän tutkimuksen viitekehyksenä (Chia & McKay 2007, 220–223).

Strategia käytäntönä tutkimus on saanut alkunsa osittain kasvaneesta tyytymättömyydestä tavanomaiseen strategiatutkimukseen. Aiemmissa strategiateorioissa ja strategisessa johtamisessa on ollut vahva kytkentä yrityksiin ja teollisuuteen suunnattujen strategioiden tekemiseen. Paula Jarzabkowskin, Julia Balogunin ja David Seidlin (2007, 6) mielestä jo Michael Porterin ajoilta lähtien (1980-luvulta) on strategiatutkimus jäänyt makrotasolle, teorit ovat jääneet yksipuolisiksi ja strategiatutkimus oli kadottanut näkyvän ihmisiin. Aiemmissa strategisen johtamisen teorioissa on korostettu johdon roolia strategian suunnittelussa. Tyytymättömyyttä on myös lisännyt elitistinen ajattelu, jossa strategiat kuuluvat johtajille. Aiempi valtavirran strategiatutkimus ja strategian johtaminen keskittyi vahvasti strategian laadintaan ja johdon välineeksi laadittiin strategia. Strategiat eivät jalkautuneet eivätkä toimijat olleet osallisena strategiakeskusteluissa. Kommunikointi oli unohdettu ja työvälineiden hyödyntäminen jäi vain johdon käyttöön. (Whittington 1996, 732.)

Yhteiskunnan ja tutkimustiedon kehittyessä on havaittu, että mikrotasolla tapahtuu strategian muotoilua. Strategia käytäntönä -tutkimus ei ole Paula Jarzabkowskin ja Andrews Speen (2009) viittamana (Mir & Watson 2002) tutkimukseen ainoa tutkimussuuntaus,

joka on yrittänyt murtaa liikkeenjohdollisen valta-aseman strategiatutkimuksessa. Strategia käytäntönä -suuntaus vaihtaakin aiemman analyttisen liiketaloudellisen painopisteensä siihen, miten strategia konstruoidaan vuorovaikutuksen avulla (Jarzabkowski & Spee 2009, 1–2; Feldman & Orlikowski 2011,7.)

Strategia käytäntönä -tutkimus erkaantui eurooppalaisesta strategiatutkimuksesta 2000-luvun alussa. Sen kiinnostuksen kohteena on organisaatioiden toiminta ja ne käytännöt, joilla on merkitystä strategiatyössä. Strategia käytäntönä -perspektiivi pitää sisällään määritelmän, jossa se on sosiaalista toimintaa ja strategiatyö tapahtuu vuorovaikutuksessa eri toimijoiden välillä. (Jarzabkowski ym. 2007, 2; 7–8.) Tutkijoiden keskuudessa ei ole yksimielistä päätöstä siihen, mistä strategisen tutkimuksen alalta SAP erkaantui, mutta osa tutkijoista toteaa sen eriytyneen prosessitutkimuksesta (Jarzabkowski ym. 2007, 2; Whittington 2007, 1576). Keskeinen oivallus näissä tutkimuksissa on ollut, että strategiointi (*strategizing, doing of strategy*) perustuu organisaation käytäntöihin, jotka merkittävästi vaikuttavat sekä strategiaprosessiin että niistä syntyviin lopputuloksiin. (Vaara & Whittington 2012, 286.)

Strategia käytäntönä -ajattelu on rikastuttanut strategiatutkimusta, koska tutkimusten määrä mikrotason eli ihmisiin kohdistuvista toiminnasta ja käytännöstä on kasvattanut suosiotaan ja teemat aihealueen ympärillä ovat lisääntyneet vauhdikkaasti. Taustalla on vaikuttanut pohjoisamerikkalainen, eurooppalainen ja australialainen tutkimustraditio ja tiedeyhteisöt. SAP:n päätutkijoita ovat olleet Richard Whittington ja Paula Jarzabkowski kollegoineen ja myöhemmin mukaan on liittynyt myös satoja tiedeyhteisön tutkijoita ympäri maailmaa. SAP:n tiedeyhteisö kokoaa tutkijoita konferensseihin, työpajoihin ja symposiumeihin sekä verkkoyhteisöön. (Johnson, Melin & Whittington 2003, 4; Carter, Glegg & Kornberger 2008, 8; Jarzabkowski & Spee 2009, 2; 4; Jarzabkowski ym. 2007, 4.)

Strategia käytäntönä -tutkimusten tarkastelussa tuodaan esille sekä strategian että käytännön määrittelyä. Käsitteet ovat laajoja määritelmiltään ja empiirinen kirjallisuuskään ei riittävästi määrittele strategian käytännön toteuttamista. (Jarzabkowski ym. 2009, 17; 20.)

Kuvaan seuraavaksi eri tutkijoiden näkemyksiä siitä miten SAP:n keskeisiä käsitteitä kuvataan tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Keskeiset kysymykset ovat: 1) mitä on strategia, 2) mitä on käytäntö, 3) keitä ovat toimijat ja 4) mitä toiminnalla tarkoitetaan.

Mitä on strategia?

Richard Whittington (1996, 731) oli ensimmäisiä strategia käytäntönä tutkimussuuntauksen tutkijoita, jossa hän kuvaa strategian sosiaalisesti käytännöksi. Kirjallisuudessa nostetaan esille myös Andrew Pettigrew (1985) ja Gerry Johnson (1987), jotka tekivät tutkimuksia aihe-alueesta jo aiemmin toteavat Chia ja Mackay (2007, 223). Johtavana tutkijana Whittington toi esille näkökulman perinteiseen strategia-tutkimukseen. Tämän määritelmän mukaan uuden suuntauksen pohjana oli aiemmin kuvattu käytäntötieteiden teoria, jossa tuotiin esille uudenlaista strategista ajattelua, jossa huomion kohteeksi asetuu strategian tekemisen tavat ja strategian jalkauttaminen. Strategia käytäntönä tutkimus ei sinällään ole kiinnostunut siitä, miten strategiatyön pitäisi tapahtua vaan siitä, mitä on toimijoiden arki. (Whittingtonin 1996, 732; 734.) Whittingtonin viesti tutkimuskentälle oli jo tuolloin, että strategiaa tulee tutkia enemmän sosiaalisena käytäntönä eli vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin ja ilmiönä kuin aikaisemmin oli tehty (Whittington 2007, 1584.)

Paula Jarzabkowski kollegoineen (2007, 4) esitti myös strategian käsitteellistämistä sosiaalisena toimintana. Laajan määritelmän ongelmaksi on muodostunut se, että siihen sisältyy kaikenlainen toiminta yhteiskunnassa, joten on vaikea määrittää, mikä toiminta ei ole strategista. Eräs lähestymistapa tämän ongelman käsittelemiseen on keskittyä niihin toimintoihin, jotka käyttävät strategisia käytäntöjä hyväksi. Strategia on toiminnan erityinen tyyppi, toteaa John Hendry (2000, 955) ja yhdistää siihen käytäntöjä kuten strategisen suunnittelun, toimintasuunnitelmat ja -kertomukset, strategian laadinnan työpajat ja niihin liittyneet muut keskustelut.

Strategian laaja määrittely tuotti edelleen tutkijoille vaikeuksia, joten he ehdottivat määritelmään tarkennusta, jossa toimintaa pidetään strategisena siltä osin kuin se on seurausta strategisista tuloksista, selviytymisestä ja tuottaa kilpailuetua yritykselle. Paula Jarzabkowski, Andrews Spee ja Michael Smets (2013, 41) täydensivät määrittelyä sillä, että se ei myöskään ole staattinen tila vaan eteenpäin menevä. Strategia on tämän näkemyksen

mukaan: *Se ei ole jotakin, joka organisaatiolla on, mutta jokin, jonka sen jäsenet tekevät.* Tämä määritelmä on juurtunut keskeiseksi osaksi SAP-tutkimusta. Sitä on täydennetty seuraavalla määritelmällä: *Strategia on työtä, jota ihmiset tekevät organisaatiossa ja se rakentuu vuorovaikutuksessa eri toimijoiden välillä sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolelta.* (Jarzabkowski ym. 2007, 2; 4; Whittington 2006, 615; 627; Jarzabkowski ym. 2013, 42.)

Yhteys tähän tutkimukseen

Tässä tutkimuksessani yhdyin yllä oleviin määritelmiin, jossa strategia on yhteistyössä rakentuvaa työtä, jota yhdistystoimijat tekevät omassa arjessaan, se rakentuu ja muovautuu vuorovaikutuksessa eri toimijoiden välillä sekä yhdistyksen sisällä että sen ulkopuolella ja se on osa koko järjestön yhteistä päämäärää.

Mitä on käytäntö (praxis)?

Strateginen käytännön toiminta tarkoittaa strategisia toimintoja kuten suunnitelmien tekemistä ja päätöksentekoa, joka tapahtuu saman tien, ad hoc-tyyppisesti tai muuten muodollisesti. Käytäntö on rutiininomainen tapa tehdä, käsitellä ja kuvata asioita. (Whittington 2014, 88; Reckwitz 2002, 250; Westling 2010, 22.) Mikroprosesseihin keskittyneessä tutkimuksessa pyritään hahmottamaan organisaatioiden sisäinen tilanne ja erityisesti ihmiset organisaatioiden sisällä (Johnson ym. 2003, 7). Käytännön tutkimuksessa kuvaatankin yhtä vahvasti sen käytännön toimintaa kuin myös käytännön luonnetta ja näiden välistä riippuvuutta toisiinsa nähden. (Vaara & Whittington 2012, 304; 310.)

Reckwitz (2002, 249–250) on esittänyt, että käytäntö on ihmisen rutiininomaista käyttäytymistä. Käyttäytyminen koostuu toiminnoista, joilla on yhteys toisiinsa, esimerkiksi kehon tai mielen toimintaa, ymmärrystä, osaamista ja erilaisia tunnetiloja sekä motivoivaa tietoa. Käytännössä ne ilmentyvät esimerkiksi tapana tehdä ruokaa, kuluttaa, työskennellä, huolehtia itsestä tai muista. Käytännöt yhdistyvät toisiinsa käytäntöjen verkossa, joissa ne ovat organisoituneet toiminnan verkoiksi (Westling 2010, 20). Strategia käytäntönä -tutkimus on erityisesti kiinnostunut siitä, mikä edistää strategian muotoutumista ja niistä tavoista, joilla sitä tuotetaan. Strategiakäytännöt ovat enemmänkin keinoja, joille

organisointi rakentuu. SAP:ssa ollaankin kiinnostuneempia enemmän siitä, miten organisaatiossa luodaan yhteinen näkemys strategiasta kuin siitä, mitä työkaluja käytetään. (Jarzabkowski & Spee 2009, 82.)

Jarzabkowskin ja tutkijoidensa (2007, 5) mukaan Piotr Sztompka (1991) auttaa hahmottelemaan käytäntötermin käyttöä mikro- ja makrotasoilla ehdottamalla, että se kehittyy osana sitä, miten asiat ovat yhteiskunnassa ja mitä ihmiset tekevät. Käytäntö yhdistää yhteen yksilöitä ja ryhmiä sekä organisaatioita että instituutioita, joihin linkittyy niin poliittisesti ja taloudellisesti ihmisten toiminta. Tätä määritelmää pidetään tärkeänä koska se osoittaa, että käytäntö on upotettu käsite, joka voidaan operationalisoida eri tasoilla. Se on myös eteenpäin pyrkivä ja se siirtyy vuorovaikutuksessa eri tasojen välillä. Siten strategiatutkimusta voidaan laajentaa koskemaan sosiaalisia järjestelmiä kuten julkisia virastoja, kouluja tai rahoituslaitoksia. (Whittington ym. 2003, 312; Jarzabkowski ym. 2007, 9; Jarzabkowski ym. 2013, 42.)

Theodore R. Schatzki (2006, 1864) nostaa esille käytännön määrittelyn verraten sitä organisaatioon, jossa on yhteenkuuluvia käytäntöjä, jotka tapahtuvat yhdistetyn järjestelmän sisällä. Hän käyttää esimerkkinä yliopiston toimintaa, jossa opetus, tutkimus, päätöksenteko ja juhlamenot tapahtuvat keskellä työhuoneita, auditorioita, laboratorioita ja luokkia.

Myös tutkija Jarzabkowski (2004) pyrkii esittämään eron käytännön ja käytäntöjen määrittelyn välille. Hän tarkentaa, että monikko sanasta käytäntö tarkoittaa eri asioita. Hänen mukaan käytäntö on aktiivista toimintaa ja se näyttää samalta kuin tekeminen, kun taas käytännöt ovat perinteitä, normeja, sääntöjä ja rutiineita. Lähes kaikki tutkimukset käsittelevät strategian tekemisen käytäntöjä ja kohteet ovat yhteyksissä subjektiiviseen tekemiseen strategiatyössä. (Jarzabkowski 2004, 545.) Myös Reckwitz (2002, 249) erottaa eri kielten vivahteet esimerkkinä sanassa *praxis*, praktiken, mikä eroaa myös saksankielisistä sanoista ja tarkoittaa myös eri asioita.

Käytännön käsite ja sen määrittelemisen on moniulotteista ja se on laaja ja peittoaa ylleen paljon (Carter ym. 2008, 89). Käytännön käsitteen määrittelee myös Eero Vaara & Richard Whittington (2012, 287) laajasti, jolloin strategian tekeminen on yläkäsite, ja se

kuvaa niitä toimintoja, jotka johtavat strategian luomiseen organisaatiossa. Tässä määritelmässä käsite sisältää strategian laatimisen ja sen organisoitumisen. Whittington (2014, 87–91) jatkaa edelleen tutkimustyötä käsitteen määrittelyn parissa ja vertaa strategiaa instituutioon ja laajempaan merkitykseen yhteiskunnassa.

Yhteys tähän tutkimukseen

Tässä tutkimuksessa näen yhtäläisyyttä Eero Vaaran ja Richard Whittingtonin (2012) ajatukseen siitä, että strategian tekemisen käytännöt kuvaavat niitä toimintoja, jotka ovat tärkeitä sekä strategian että käytännön muovautumisen kannalta. Osaltaan ne ovat niitä keinoja ja menetelmiä, joilla yhdistyksen toimintaa toteutetaan ja käytäntöjä luodaan. Tässä yhdyin Paula Jarzabkowskin (2004) määritelmään, jossa hän esittää, että käytännöt tarvitsevat myös perinteitä ja rutiineita, jotka yhdistystoiminnassa vakiinnuttavat toimintaa ja vahvistavat yhteisiä pelisääntöjä.

Strategiaa toteuttava toimija (practitioners)

Strategiaa toteuttava henkilö voi olla organisaation sisällä oleva työntekijä tai johtoasemassa oleva henkilö. Strategiaa toteuttavat toimijat määrittellään koskemaan myös johtajia eri tasoilla, määritelmä ei pelkästään koske ylintä johtoa. Strategian harjoittajat määrittellään laajasti ja se käsittää molemmat tahot, ne jotka ovat suoraan olleet osallisena strategian muodostuksessa näkyvästi, kuten johtajat ja konsultit ja he, joilla on epäsuoraa vaikutusta strategiatyöhön, kuten päättäjät tai media. Organisaation ulkoisia toimijoita ovat myös konsultit, institutionaaliset toimijat, kuten ammattiliitto, tai hallituksen jäsenet. Strategianharjoittaja voi olla organisaation sisäinen, kuten henkilökuntaan kuuluva rivi-jäsen tai organisaation hallinnollisen järjestelmän sisällä oleva keskijohtaja, toimitusjohtaja tai projektipäällikkö. Strategian harjoittaja voi olla myös ulkoinen taho, joka saattaa vaikuttaa keskeisesti organisaation strategiaan, esimerkiksi konsultteja saatetaan palkata suorittamaan tehtävän organisaation sisällä. (Jarzabkowski & Spee 2009, 5; Jarzabkowski ym. 2013, 43; Jarzabkowski & Whittington 2008, 101–102.)

Tutkimuksissa tehdään kuitenkin eroa sisäisen ja ulkoisen toimijan välillä. Lisäksi ulkopuoliset toimijat, kuten analyytikot, käsitteellistetään virallisiksi toimijoiksi. SAP-tutki-

mus on laajentanut painopistettä kahteen suuntaan: asiantuntijoiden hyödyntämiseen strategisessa suunnittelussa ja roolissa keskijohdon luojina, tulkkeina ja tiedottajina. (Jarzabkowski & Spee 2009, 5; Whittington 2014, 89; Vaara & Whittington 2012, 308.)

Perinteinen strategiatutkimus on määritellyt strategian kuuluvan ylimmän johdolle ja heidän asiantuntijoilleen. Alkujaan myös Whittingtonin (1996, 732) näkemys asiaan oli tämän suuntainen, mutta myöhemmin hänen näkemyksensä on muuttunut ja sen mukaan strategia kuuluu konsulteille ja keskijohdolle erityisesti suunnittelun ja strategian jalkautuksen osalta (Whittington 2003, 12). Strategian harjoittajat käsitetään implementoijina eli strategian jalkauttajina, eivät niinkään strategeina eli strategian suunnittelijoina. He ovat yhteisönsä vaikuttajia ja vastaavat yhteisönsä kokouksista, työpajoista, käytännöistä ja asioiden sujumisesta. Heillä on luonnostaan kollektiivinen identiteetti ja muita yhdistäviä tekijöitä keskenään. (Westling 2010, 23; Whittington 2007, 1579.)

Tutkijoiden mukaan käytäntötutkimuksessa ei pitäisi määritellä etukäteen tarkasti keitä ovat strategian harjoittajat. Tutkimukset ovat osoittaneet, että keskijohto ja työntekijät ovat tärkeitä strategisista toimijoista. (Jarzabkowski ym. 2007, 12–13.) Tämä heijastuu myös alan tutkimukseen. Jarzabkowskin ja hänen kollegoidensa (2007, 30–31) artikkelikokoelma kattaa laajan määrän tutkimuksia, joissa viitekehyksenä on SAP. Tutkimukset suuntautuvat keskijohdon tutkimuksiin yhtä tutkimusta lukuun ottamatta, mikä keskittyy konsultteihin ja asiakkaisiin, ja ruohonjuuritason tutkimuksia ei aiheesta vielä juuri ole.

Strategian käytäntö koskee työn strategisoitumista eli strategian organisoitumista ja siihen tarvitaan strategian harjoittajia. Tällä viitataan organisaatioiden rutiineihin ja rooleihin, joita tarvitaan toimijoiden sisäistäessä strategiaa. Strategian muodostamisen prosessi ja strategian laatiminen on jokaisessa organisaatiossa erillinen ja jokainen organisaatio toteuttaa omaan tapansa. Organisaation rutiinien ja rakenteiden sisäistäminen edellyttää työskentelyä käytännössä ja asioiden ymmärtämiseen sekä tekemiseen tarvitaan erilaista käytännön osaamista. Jokaisen toimijan roolissa tarvitaan erilaista osaamista ja myös erilaista käytännön kompetenssia. (Whittington 1996, 732.)

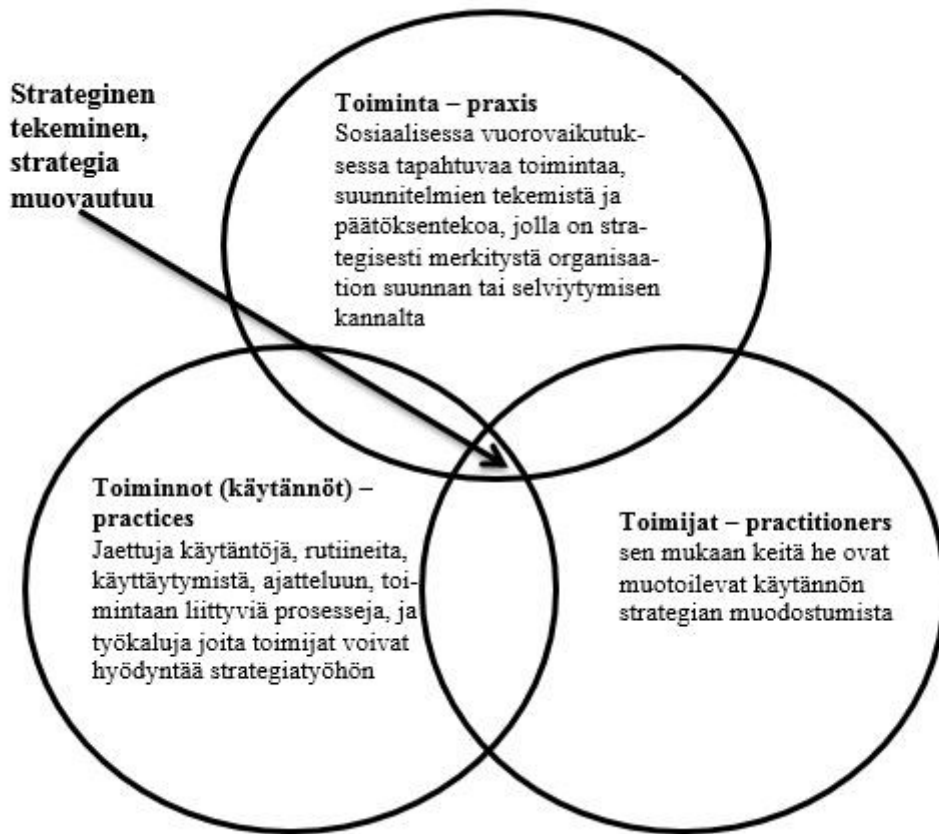
Yhteys tähän tutkimukseen

Tässä tutkimuksessa olen lähtenyt siitä, että yhdistystoimijat ovat keskeisiä strategisia toimijoita ja strategia muovautuu vuorovaikutuksessa eri yhdistystoimijoiden välillä. He osallistuvat strategian tekemiseen ja sen muotoiluun omalla tavallaan ja eri toimijuuden rooleissa. Strategian muodostamiseen sisäistämiseen ja sen johtamiseen tarvitaan erilaista osaamista. Strategisointia tapahtuu yhdistystoimijoiden käytännön työn myötä yhdistyksissä monin eri tavoin.

Strategian toteuttamisen toiminnot (practices)

Strategian toteuttamisen toiminnoilla tarkoitetaan jaettuja käytäntöjä, rutiineita, käyttäytymistä, ajatteluun, toimintaan liittyviä prosesseja, joita toimijat voivat hyödyntää strategiatyöhön, kuten erilaisia konsepteja ja teknologioita, sekä työpajatyöskentelyä. (Whittington 2007, 1578; Jarzabkowski 2013, 41.) Käytännöt ovat arjen toimintaa, rutiineita ja toiminnan improvisoituja muotoja ja ne ovat kussakin tilanteessa erilaisia (Feldman & Orlikovski 2011, 1240). Näitä ovat myös teknologia ja järjestelmät, joiden välityksellä strategiatyö on tehty mahdolliseksi, mutta myös ne konsultoinnin työkalut kuten Powerpoint-esitykset sekä fläppitaulujen käyttäminen strategiatyöskentelyssä. (Jarzabkowski & Whittington 2008, 101.)

Kuvaan strategia käytäntönä -viitekehyksen elementtien eri osia käsitteellisessä kehikossa (Kuvio 1.). Käytäntöön liittyvät kuvion keskeiset elementit, toimijat (practitioners), toiminnot (practices) ja toiminta (praxis). Ne ovat tasapainossa keskenään ja muodostavat yhdessä strategisen tekemisen alueen, jossa strategia todellisuudessa muovautuu. (Jarzabkowski ym. 2007, 8). Whittington (2007, 1578) ehdottaa professiota neljänneksi osaksi, tällä hän tarkoittaa strategian professiota (ammatti, asema) instituutiona yhteisöjemme sisällä. Tämä osa puuttuu tästä kuviosta.



KUVIO 1. Strategia käytäntönä -tutkimuksen elementtien käsitteellinen kehikko (Jarzabkowski ym. 2007, 9.)

Yllä oleva kuvio osoittaa, että käsitteet ovat toisaalta erillisiä, mutta yhdistettyjä keskenään. Strategian tekeminen muodostuu kaikkien kolmen elementin osan välillä. Samalla kun tutkimuskysymys yhdistää kaikki kolme, voi tutkimuksen painopiste vaihdella eri osien välillä ja painottua myös kahden elementin kesken, jolloin yksi elementti jää taustalle. (Jarzabkowski ym. 2007, 9.)

3.3 SAP -elementit empiirisissä tutkimuksissa

Tässä aluvussa tuon esille empiirisiä tutkimuksia, joiden mielenkiintona on ollut strategia käytäntönä -tutkimus. Olen jaotellut tutkimukset elementtien mukaan ja nostan esille tutkimuksen pääsisällön, tutkijat ja vuosiluvun. Lopuksi esitän tutkimuksista yhteenvedon.

Käytäntöjen tutkimukset (practices)

Strateginen suunnittelu on kiinnostanut tutkijoita enemmän kuin strateginen johtaminen. Strategia käytäntönä -tutkimus paljastaa, kuinka strategisen suunnittelun käytännöt voivat sallia sekä monimutkaisemman ja joustavamman käytännön kuin mitä perinteiset mallit aiemmin. Esimerkiksi Paula Jarzabkowski (2003) on tutkinut miten strateginen suunnittelu on auttanut ratkaisemaan strategisia haasteita ja ristiriitoja organisaatiossa. Strateginen suunnittelu edisti organisaation toimintaa ja toimi organisatoristen ristiriitojen sovitelijana lisäämällä yhtenäisyyttä organisaatioon. Myös Kevin Hendry, Geoffrey Kiel ja Gavin J. Nicholson (2010) ovat osoittaneet, että prosesseja tutkivan toiminnan strateginen suunnittelu, muodollisine budjetteineen ja suunnitteluprosesseineen, on estänyt vanhempien johtajien tapaa käsitellä strategista muutosprosessia kuin edistää sitä. Tästä huolimatta strateginen suunnittelu voi olla myös joustavuuden lähde, ei pelkästään organisatorista jäykkyyttä lisäävää.

Käytännöt, joiden erityinen painotus on ollut stimuloida kiinnostusta ja kertoa uusia oivaltamisia visuaalisesti SAP-tutkimukseen, on herättänyt kiinnostusta tutkimuksia kohtaan. Martin J. Eppler ja Ken W. Platts (2009) mukaan yksinkertaisten strategisten tekniikoiden kuten SWOT:n viehäytys ei välttämättä piile niiden voimassa, vaan ennemminkin niiden visuaalisessa esittämisen muodossa, erityisesti kun niitä esitetään graafisesti Powerpointeissa tai fläppitauluilla. Johanna Moisander ja Sari Stenfors (2009) ovat väittäneet, että tavanomaiset työkalut, jotka on suunniteltu rationaaliseen ongelmanratkaisuun voivat olla sopimattomia nykyaikaisissa organisaatiokulttuureissa. Organisaatiot tarvitsevat erityisesti sellaisia työkaluja, jotka tukevat niiden kollektiivista tiedon tuottamista ja oppimista.

Strategian sosiaalisen luonteen arvostus on Gerald Hodgkinsonin, Richard Whittingtonin, Gerry Johnsonin ja Mirela Schwartzin (2006) mukaan johtanut SAP-tutkijoita tutkimaan sosio-materiaalisia käytäntöjä kuten strategiakokouksia, työpajoja ja työpaikan ulkopuolella olevia päivän kestäviä koulutuksia. Paula Jarzabkowski ja David Seidl (2008) osoittavat tutkimuksissaan, kuinka kokouskäytännöt, kuten aikatauluttaminen, aiheen haarukointi ja äänestys, voivat vaikuttaa strategisiin keskusteluihin niitä heikentävästi, esimerkiksi äänestystä käytetään yleensä kokouksissa tappamaan strategiset aloitteet ja rivejä ei koota jonkun asian taakse.

Strategia käytäntönä -tutkijat ovat myös kiinnittäneet huomiota diskursiivisten käytäntöjen keskeiseen rooliin strategian rakentamisessa. Eero Vaara, Virpi Sorsa ja Pekka Pälli (2010) ovat analysoineet, kuinka kaupungin strateginen suunnitelma kirjasi diskursiivisia käytäntöjä. Mahmond Ezzamel ja Hugh Willmott (2008) ovat puolestaan tutkineet kuinka kirjanpitokäytännöt saavuttivat strategista merkitystä diskurssin kautta. Whittle ja Mueller (2010) ovat korostaneet sisäisen laskentatoimen järjestelmien ja niihin liittyvien diskursiivisten käytäntöjen roolia strategisten ideoiden rakentamisessa. Virpi Sorsan, Pekka Pällin, Eero Vaaran ja Katja Peltolan (2010) tutkimus käsittelee julkisen sektorin strategiatyötä diskursiivisesta näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena on Lahden kaupungin strategiaprosessi, jota tutkijat analysoivat diskurssitutkimuksen keinoin. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että kunnallisessa strategiatyössä on vahvasti yhteiskuntapoliittinen painotus ja strategialla pyritään vaikuttamaan siihen eri painotuksin. Kunnallisen alan suunnitteluun liittyi jännitteitä ja kunnan johtamista tulisikin tarkastella kokonaisvaltaisesti. Tutkijat ehdottavatkin keskustelevan kulttuurin lisäämistä työpaikoille ja osallistumista strategiatyöhön sekä yhteisiin tavoitteisiin. Anitta Ruuska (2013) käytti diskurssianalyysiä palkitsemisen tutkimiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli pyrkiä avartamaan palkitsemisen ymmärrystä terveydenhuollossa. Tutkimus tuotti uutta tietoa johtamiseen, strategioiden kehittämiseen ja henkilöstön palkitsemiseen.

Minna Mustonen (2009) tarkastelee väitöstutkimuksessaan strategiaviestinnän vastaanottokäytäntöjä. Hänen tutkimuksensa tavoitteena oli pyrkiä lisäämään ymmärrystä viestinnän vastaanottamisesta ja strategian toteuttamisen merkityksestä. Tutkimus toteutettiin ryhmähaastatteluin, joissa edustettuina oli Tapiola-ryhmän esimiehet ja asiantuntijat. Tutkimuksen tuloksena esitetään neljää erilaista strategian vastaanottokäytäntöä. Tutkimus kyseenalaistaa vallitsevan strategiaviestinnän siltä osin, että jokaisen tulisi tulkita strategiaviestit samalla tavalla tai viestin tulisi olla samankaltainen kaikille. Tulosten mukaan strategiaviestintää tulkitaan kunkin vastaanottajan mukaan omassa kontekstissaan, kun vastaanottaja tekee tulkintoja omista lähtökohdistaan, mahdollistuu strategiaviestinnän sisällön sopeuttaminen helpommin. Avoin vuorovaikutus ja osallistuminen strategiakeskusteluun henkilöstön ja johdon kanssa, lisäävät ymmärrystä strategiasta ja sitouttavat henkilöstöä strategiisiin tavoitteisiin. Samankaltaiseen tulokseen päätyi Pekka Pälli (2009), joka on tutkinut suomalaisen kaupungin virallisia strategiatekstejä ja strategian

muokkauskeskusteluja. Tutkimuskohteena oli virallinen strategiadokumentti, mikä oli saatavissa kaupungin internet-sivuilta. Strategian käsitteet olivat strategian tekstityypille ominaisia ja ilmaisivat strukturoidusti koko strategian. Tutkimuksessa selvisi, että strategian luominen perustuu pitkälti tekstin luomiseen ja tekstissä olevien merkitysten tulkitaan.

Tarja Ketolan (2015, 3) viestinnän tutkimus lähestyy strategia käytäntönä -tutkimusta ja tuo eloa järjestöjen strategiatutkimukseen. Ketola tutki Suomen luonnonsuojeluliiton strategiatyötä useiden vuosien ajan ja totesi vallitsevan strategiatermistön soveltuvan ontuvasti järjestön kentälle. Ketola ehdottaa luomassaan mallissaan strategian ja vision tilalle uusina termeinä tulevaisuudentyötä ja tulevaisuudenkuvaa. Käsitteet sopisivat kansalaisjärjestöjen ideologiaan paremmin.

Strategian toiminnan tutkimukset (praxis)

Käytännön toimintojen tutkimukset ovat tuoneet suoruutta strategisen johtamisen avaintemoihin. Carlo Salvato (2003) on käyttänyt haastatteluja ja havaintoja tunnistaakseen päivittäiset toiminnot kahdessa menestyvässä keskisuudessa yrityksessä. Hänen havaintojensa mukaan nämä yritykset saavuttivat muutoksen taitavalla yhdistelmällä, jossa henkilöstö työskenteli ulkopuolisten suunnittelijoiden kanssa ja vältti organisaation toimintojen hajoamisen. Henry Mintzberg ja John Waters (1985) toteavat, että osallistujien havainnoinnilla on merkitystä strategianteossa, koska ne paljastavat kuinka strategiat nousevat organisaation sisältä ja ovat vastakohtana ulkopuoliselle suunnittelulle. SAP-tutkimusten myötä on havahduttu huomaamaan mikrotason resurssien tärkeys.

Toinen teema, mihin käytännön toiminnan tutkimukset ovat tuoneet lähempää huomiota, on strateginen järkeily (*strategic sensemaking*) toisin sanoen organisaation yhteisen ymmärryksen muodostuminen, jossa Julia Balogun ja Gerry Johnson (2005) pohjaten omiin päiväkirjoihin osoittavat, kuinka jokapäiväiset epäviralliset kanssakäymiset keskijohdon kanssa, esimerkiksi juttelu ja jaarittelu, on muovannut strategiaprosessia muutoksen ympärillä ja se on ollut ylimmän johdon hallinnan ulkopuolella. Jokseenkin samankaltaisesti, Inger Stensaker ja Joyce Falkenberg (2007) ”laskeutuivat” organisaatioon ymmärtääkseen, kuinka työntekijöiden ja keskijohdon yksittäiset tulkinnat vaikuttivat strategisen

muutoksen implementointiin. Strategia käytäntönä -tutkimukset ovat osoittaneet strategisten käytäntöjen olevan monimutkaisia, joustavia ja sisältävän useita eri merkityksiä ja tarkoituksia. Nämä käytännöt menevät pidemmälle kuin yksinkertaiset rationaaliset strategia-analyysit sisältäen sosiaalisen ja materiaalisen analyysin. Ne eivät langeta tiukkoja rajoituksia, mutta sen sijaan sallivat iteroinnin, toistamisen, ja sopeutumisen. Edelleen, strategian käytännöt tekevät enemmän kuin auttavat päätöksenteossa. SAP-tutkimukset ovat näin ollen laajentaneet valtavirran strategioiden tutkimusta tuomalla valoa käytäntöihin, jotka ovat jääneet suurelta osin huomaamatta ja ovat löytäneet niissä vaikutuksia, joita aiemmin ei edes kuviteltu. (Vaara & Whittington 2012, 298.)

Toimijoiden roolit ja identiteetit (practitioners)

Saku Mantere (2005) on tutkinut strategioiden laatijoiden ja niiden toteuttajien identiteettejä ja todennut, että sankaruutta strategioiden tekemisessä esiintyy erityisesti operatiivisella henkilöstöllä, vaikkakin edelleen strategiatyö tunnustetaan kuuluvan ylempälle johdolle. Kimmo Suominen ja Saku Mantere (2010) ovat puolestaan osoittaneet, kuinka keskijohdon osallistuminen strategiaan ei ole pelkästään välineellistä. Toisaalta he voivat kytkeytyä organisaatioidensa strategiaan ”intiimisti”, mikä on jotain mitä he tulevat tunnistamaan henkilökohtaisesti ja intohimoisesti; toisaalta taas, he voivat kohdella sitä ”leikkisästi”, suhtautua heidän organisaationsa strategiaan ironisella puolueettomuudella ja skeptisyydellä. Keskijohdon strategiaan sitoutumisen laatu on jotain mitä ei pidä ottaa itsestäänselvyytenä. Christina Hoon (2007) mukaan keskijohdon osallistuminen luottaa herkkään muodollisten ja epämuodollisten mekanismien sekoitukseen, missä sosiaaliset verkostot ja ad hoc:n kaltaiset ”strategiset keskustelut” ovat erityisen tärkeitä.

Strategia käytäntönä -tutkimus on myös paljastanut, kuinka toimijoiden roolit ja identiteetit ovat rakentuneet diskurssien ja toisten toimintojen kautta. Toiminnot ja kohdepositiot ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa. Tosiasiassa diskursiiviset analyysit ovat osoittaneet, kuinka strateginen diskurssi tuottaa ontologista turvallisuutta. Tällä tarkoitetaan, että toimija kokee olemassaolonsa turvalliseksi ja saa hallinnan tunteen joillekin ja kuitenkin se marginalisoi eli pienentää asian merkitystä toteaa Dalvir Samra-Fredericks (2005). Näin ollen, tietyt strategiset diskurssit (esim. mystifiointi, kurinpito tai teknologisaatio) voivat saattaa jotkut toimijat keskeiseen rooliin strategisteiksi, jättäen toiset strategisoin-

nin ulkopuolelle, ja huomioivat Saku Mantere ja Eero Vaara (2008). Tämä yleensä tarkoittaa Pikka-Maaria Laineen ja Eero Vaaran (2007) mukaan työvoiman lisääntymistä, missä ylintä johtoa pidetään strategisteina ja toisten rooli on yksinkertaisesti implementoida nämä strategiat. Esimerkiksi Laine ja Vaara (2007) ovat valaisseet, kuinka jotkut johtajat mobilisoivat strategiadiskurssin laillistaakseen heidän valta-asemansa, kun taas työntekijät etäännyttävät itsensä strategiasta vetoamalla toisiin diskursseihin, joita ovat muun muassa ammattimaisuus. McCabe (2010) on puolestaan kuvannut useita tapoja, missä valtaa harjoitetaan ja mitä tarkoittaa johdon aloite ja vastustus. Strategiadiskurssi voi olla riittävän tulkinnanvarainen salliakseen keskijohdolle tilaa omaan harkintaan reuna-alueilla. Strategia käytäntönä -tutkimukset ovat alkaneet tunnustaa suuremman joukon toimijoita strategiassa, kuin mitä on sallittu perinteisessä strategiatutkimuksessa aiemmin, jolloin keskityttiin ylimpään johtoon.

Suurin osa strategia -käytäntönä tutkimuksista edelleen suuntautuu johdon tai keskijohdon tutkimuksiksi. Tällä pyritään edelleen välttämään käytäntötutkimuksessa strategian määrittelyn vaikeus. Laine (2009) haastaakin omassa tutkimuksessaan vallitsevan strategiakäsitteilyn valtasuhteet ja tuo strategia käytäntönä -tutkimukseen työntekijöiden strategisen toimintamallin, joka rakentui työntekijöiden työkäytännöissä. Hän tutki työntekijöiden kertomuksia omasta työstään, työn muutoksista, työntekijöiden onnistumisista ja epäonnistumisista työtehtävissään ja mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhönsä sekä heidän näkemyksiä työn kehittämisestä. Näistä rakentui tutkimuksessa käytäntöjen verkko, josta tutkimuksen tuloksena rakentui malli, jossa työntekijöiden työkäytäntöjen taustalla vallitsee orientoiva ja joustava malli toteuttaa toiminnan kehittämistä oman työn ohessa. Toimintaa ei voida määritellä operatiiviseksi johtamiseksi, vaan työntekijöiden omissa käytännöissä rakentuva malli tuotti strategisen toimintatavan. (Laine 2009, 193–195.)

Dialogisen strategiatyön esille nostavat tutkijat Laine ja Vaara (2011). He tuovat esille sen että dialoginen strategiatyö perustuu ajatukselle, jossa organisaatiolla on erilaisia käsityksiä strategiastaan. Johdon määrittelemä strategia on tärkeä, mutta se ei jää ainoaksi näkemykseksi. Malli tuo esille henkilöstön tärkeyden strategian tulkinnassa ja sen käytämisessä. Henkilöstö vie strategiaa eteenpäin omissa käytännöissään. Haasteena mallissa on ajankäyttäminen ja vallalla olleen hierarkkisen strategiamallin perinteen vahvuus.

Miten organisaatioiden identiteetti rakentuu suomalaisessa tietoliikennealan yrityksessä diskursiivisesta näkökulmasta? Virpi Hämäläisen (2007) tutkimus painottui organisaatio-tutkimukseen ja siinä käytettiin aineistona yksilö- ja ryhmähaastatteluista, keskusteluita ja sisäistä viestintämateriaalia. Tuloksena saatiin selville, että sosiaaliset toimijat rakentavat, ylläpitävät muuttavat ilmauksia siten, että he käyttävät diskursiivisia strategioita puhuessaan. Näiden tunnistamisen lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että sosiaalisen toimijan identiteetti ja ajankohta ovat riippuvaisia argumentoinnista.

Organisaation strategiaprosessi oli Heini Ikävalkon (2005) tutkimuksen kohteena. Hän tutki keskijohdon strategian toimeenpanoa ja sitä prosessia, jossa käytäntöjä luotiin. Tutkimus luo mallin käytäntöjen kuvaamiseksi ja löytää neljänlaisia käytäntöjä. Tutkimustuloksissa todetaan, että keskijohdolla on käytäntöjä uudistavia pyrkimyksiä ja halua strategian toimeenpanoon.

Pro gradu -tutkielmia on tehty aiheesta, jotka linkittyvät SAP:n ympärille jostain muusta näkökulmasta kuin edellä mainitusta tutkimuskonteksteista kuten teatterista (Saaristo 2011) tai matkailuyrityksestä (Haaranen 2015). Erityisesti opiskelijoita on kiinnostanut käytännöt ja tutkimuskohteita ovatkin olleet esimerkiksi pienten kuntien strategiaprosessi (Hänninen 2014), keskijohdon työkäytännöt (Paavela 2010) tai A-klinikkasäätiön strategisen johtamisen käytännöt (Mononen 2013).

Yhteenveto elementtien osien tutkimuksista

Empiirisiä tutkimuksia on strategia käytäntönä -aiheesta paljon. Kuitenkin on huomattava, että järjestöön kohdistuvia tutkimuksia ei ole näiden joukossa. Myöskään vastaavanlaisia ruohonjuuritason tutkimuksia, mitä tutkimukseni edustaa, ei ole aikaisemmin tehty.

Seuraavaksi jaottelen tutkimukset eri elementtien mukaan. Tutkimussuuntauksen keskeisimpiä empiirisiä tutkimuksia kohdistuu SAP:n alalle:

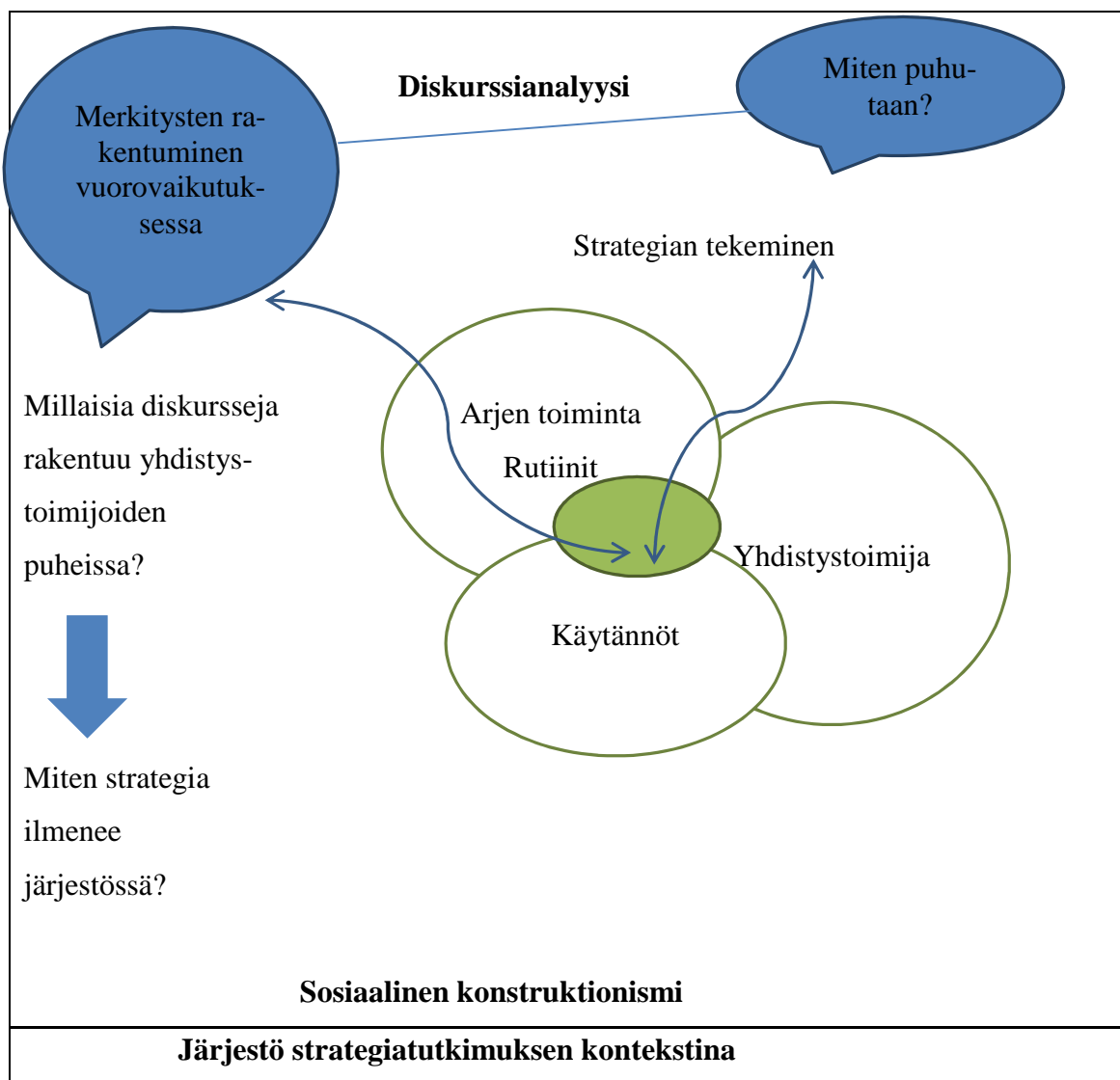
- Käytäntötutkimukset (practices) ovat jakautuneet pääasiassa edistämään organisaation toimintaa joko organisatorisina käytänteinä tai työvälineinä kuten kokouskäytäntöinä, visuaalisuutta lisäävinä työvälineinä tai suunnittelua edistävinä käytäntöinä sekä strategiaviestinnän eri keinoin.
- Strategian toiminnan tutkimukset (praxis) ovat keskittyneet havaitsemaan osallistujat organisaatioissa ja hyödyntämään heitä tunnistamaan piileviä prosesseja. Tutkimukset ovat kohdistuneet pääasiassa työilmapiirin tai johtamisen käytäntöjen parantamiseen.
- Toimijoiden rooleja ja identiteettiä (practitioners) kuvaavissa tutkimuksissa pääpaino on ollut johdon ja keskijohdon tutkimuksissa, mutta joukossa on myös työntekijöitä koskevia tutkimuksia. Tutkimukset ovat pääasiassa suuntautuneet strategiatyöhön prosessina, dialogina ja työkäytäntöinä.

3.4 Strategia käytäntönä -viitekehyksen soveltaminen

Tutkimukseni viitekehyksen kehyksenä on strategia käytäntönä -tutkimuksen osaelementtien käsitteellinen kehikko (Kuvio 2.) Kuvaan tässä kuviossa tutkimukseni aihealuetta, kontekstia ja menetelmää. Näen yhdistystoimijat strategisina toimijoina ja heidän roolinsa tärkeänä osana strategian käytännön muodostusta. He edustavat yhtä elementin osaa. Olen kiinnostunut yhdistystoimijoiden arjessa tapahtuvista toiminnoista, joita he sosiaalisesti tuottavat sekä niistä käytännöistä, jotka kehittävät ja edistävät toimintaa yhdistyksissä. Nämä edustavat kahta muuta elementtiä. Osa-alueiden yhteisessä leikkauspinnassa syntyy strategia ja strategian tekeminen, johon kuitenkin kaikki elementit vaikuttavat yhdessä.

Strategia käytäntönä lähestymistapa on osa strategista johtamista. Strategista johtamista tarvitaan paikallisyhdistyksissä strategian rakentamiseen, sen toteuttamiseen ja seurantaan. Strategisessa johtamisessa tarvitaan vuorovaikutusta ja strategia muovautuu vuorovaikutuksessa toimijoiden välillä.

Tutkimuksen tieteenfilosofinen lähtökohta on sosiaalinen konstruktivismi, jossa todellisuus (kuva maailmasta) rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa, jonka pääroolissa on kieli, jolla kommunikoidaan ja jonka avulla merkityksiä tuotetaan. Analysoin aineiston diskurssianalyysillä ja olen kiinnostunut siitä miten yhdistystoimijat tuovat asioita esille käytännöistään ja miten he rakentavat käsitystään sosiaalisesta todellisuudestaan. Analysoinnin tuloksena rakentuu strategiadiskursseja, jotka kertovat miten strategia ilmenee järjestössä tällä hetkellä. Käytän saatua tutkimustietoa järjestön kehittämiseen yhdessä organisaation toimijoiden kanssa.



KUVIO 2. Tutkimuksen viitekehys SAP:n kolmen elementin mukaan

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

4.1 Sosiaalinen konstruktionismi diskurssitutkimuksen osana

Tässä luvussa jäsenän tutkimukseni metodologista osuutta ja tuon esille tutkimukseni kannalta keskeisimmät osat. Johdattelen aiheeseen sosiaaliseen konstruktionismiin kautta ja avaan sen jälkeen diskurssianalyysin olemusta niiltä osin kun olen katsonut tarpeelliseksi. Sen jälkeen kuvaan aineistoa ja tekemäni aineiston analyysin.

Tutkimukseni metodologinen kehys asemoituu sosiaaliseen konstruktionismiin ja diskurssianalyysiin. Sosiaalinen konstruktionismi on kirjallisuudessa laajana ja moniulotteisena perinteenä ilmaistu teoreettinen viitekehys, jossa tarkastelun kohteena ovat ilmiöt aikaan ja paikkaan kiinnittyneinä yhteisöjen tuotteina. Lähestymistapoja siihen ovat enemmän sosiaalisuus, kieli ja vuorovaikutus kuin muissa menetelmissä. (Saaristo & Jokinen 2004, 105.) Tarkastelun kohteeksi linkittyy sosiaalisen todellisuuden ja merkitysten rakentuminen. Tieto rakentuu ja muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Suuntauksen vahvistumista yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa on kutsuttu kielelliseksi käännteeksi. Kielellisen käänteen historia on moninainen, mutta sen merkkipaaluna nostetaan esille filosofi Rortyn (1967) nostama artikkelikokoelma, jossa käsite kielellinen käänne (*the linguistic turn*) tuotiin esille laajemmin. Yhteiskunnallisessa ja humanistisessa murroksessa kieli nousi tutkimuksen kohteeksi Joel Kuortin, Anne Mäntysen ja Sari Pietikäisen (2008 12; 25–27) viittaamana (muun muassa Bahtin 1981, Barthes 1995, Foucault 1969 ja Garfinkel 1965) monien filosofisten, kulttuurillisten ja kielitieteellisten tieteenalojen keskuudessa. Murros on ollut pitkä ja keskeistä muutoksessa on ollut konstruktionistinen ajatus siitä, että todellisuus on sosiaalisesti rakentunut ja kieli on todellisuutta rakentava osa.

Sosiaalinen konstruktionismi ja diskurssitutkimus yhdistyvät ajatuksessa, että todellisuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jonka pääroolissa ovat kieli ja muut merkkijärjestelmät (Jokinen 2016, 253; Pietikäinen & Mäntynen 2009, 12). Yhteistä näille on kuitenkin ollut sosiaalisen todellisuuden kielellinen, kulttuurin ja historiallisuuden koros-

taminen. Sosiaalisen konstruktivismin yhtenä määritelmänä kuvataan sen tunnusomaisena piirteenä luonne tieteestä yhteisöllisenä saavutuksena. Toisena osana määritelmässä on kontekstuaalisuuden eli tilannesidonnaisuuden tarkastelu. (Kuusela 2002, 51–55.) Elävä historiallinen tarkastelu tulee esille lähtökohtana kuvata elämää sellaisenaan kuin se tapahtuu juuri nyt (Kuusela 2002, 205). Sosiaalisen toiminnan tarkastelu linkittyy sosiaaliseen konstruktivismiin osana laajempaa yhteisöllistä keskusteluvirtaa. Miten asioista puhutaan yleensä yhdistyksissä? Keskusteluissa ilmenevät senhetkinen kuva asioista ja ajattelusta, asenteista, motivaatiosta, persoonallisuudesta, muistamisesta sekä identiteetistä ja ne ilmenevät sosiaalisesti ilmiöinä ja yhdentyvät yksilön luonteeseen käyttä kieltä. (Kuusela 2002, 214; Jokinen 2016, 252.)

Myös asiat ja esineet sekä tunteet tulevat osaksi tutkimusta nimettyinä, ja vaikka ne eivät olisikaan aina sanallisia, voidaan niitä lähestyä ainoastaan merkitysten ja symbolien kautta, esimerkiksi tunne kuormittumisesta tai tyytyväisyydestä. Tämän nimeämisen eli merkityksellistäminen tulee esille kahdella tapaa, jossa yhtäältä merkityksellisyyden vaikiinnuttamisen prosessi auttaa meitä kulkemaan arkielämässä eteenpäin ja erottamaan oikean väärästä eli pystymme tekemään valintoja. Toisaalta kyse on rajojen ja merkitysten hämärtymisestä ja muuntumisesta sekä uusien tapojen esiintymisestä erilaisin merkityksin. Merkitysten rakentuminen on hyvin kontekstisidonnaista, siirryttäessä mikrotasolta makrotasolle voidaan nähdä tarkempi merkitys. Tulkinta ei ole yksinkertainen eikä selvä tapahtuma, vaan ymmärryksen saavuttaminen vaatii monivaiheisen polun. (Jokinen 1999, 38–39.)

4.2 Diskurssianalyysin lähtökohdat

Diskurssianalyysia voidaan tehdä tieteenfilosofisesta ja traditioperusteisista lähtökohdista. Anu Pynnösen mukaan (2013, 23–25) traditioperusteisessa jaottelussa diskurssianalyysit jaetaan brittiläiseen, ranskalaiseen ja saksalaiseen traditioon. Näillä jokaisella traditiolla on erilainen epistemologinen ja ontologinen käsitys siitä miten diskursseja voidaan tutkia. Tässä tutkimuksessa ei tehdä valintaa traditioiden suhteen, vaikkakin näen yhtäläisyyttä brittiläiseen traditioon, jossa vuorovaikutuksessa toisen kanssa tehdään itseään ymmärretyksi, mikä tässä tutkimuksessa toteutuu haastattelujen yhteydessä. Toi-

saalta näen myös yhtymäkohtaa ranskalaisen tradition kanssa, jossa diskurssit elävät yhteiskunnan ja kulttuurin luomilla käytännöillä, jotka vaikuttavat inhimillisessä toiminnassa. Näen kuitenkin eniten yhtäläisyyttä saksalaiseen traditioon, jossa saksalainen traditio keskittää menetelmänsä sosiaaliseen toimintaan. Se on kiinnostunut ihmisten käytännöistä ja siitä, miten diskurssi luodaan yhdessä toimijoiden kanssa käytävässä keskustelussa. Saksalaisessa traditiossa ollaan kiinnostuneita myös siitä, miten diskurssi on muotoutunut. (Remes 2006, 303–304, 320.)

Diskurssianalyysin rakenteen hahmottamisessa käytetään usein Norman Faircloughin (1992, 73–78) kolmitasoisista kehystä, jossa analyysit kohdistuvat kolmeen tasoon ja usein yhtäaikaaisesti. Kehyksen sisimmän tason muodostaa tekstitaso, johon liittyvät sanat, tyylit ja metaforat. Toisella tasolla kuvataan diskursiiviset käytännöt, joihin vaikuttavat sekä tekstit että sosiaalinen maailma, jota kolmas taso edustaa. Kehys tarjoaa rakenteen hahmottaa diskurssianalyysin monimuotoisuutta ja myöskin lisää ymmärrystä siihen, että diskurssianalyysiä voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Toinen diskurssianalyttisen tutkimuksen ydinkuvio on Arja Jokisen ja Kirsi Juhilan (1999, 54) kuvaama kolmio, jossa tutkimus hahmotetaan kolmiona ja sen kulmat ovat toisiinsa yhteen kietoutuneita. Kolmion kärjet muodostuvat merkityksistä, kommunikatiivisuudesta ja kulttuurillisuudesta. Kulttuurillisuus sitoo ihmiset yhteen vuorovaikutuksen avulla, merkitykset rakentuvat ihmisten toiminnassa ja kommunikatiivisuus puheissa.

Diskurssianalyttisen tutkimuksen lähtöajatuksena on se, että diskurssien vaikutusta ei voi kadottaa. Itsestä ja omasta kokemuksesta puhuminen tapahtuu diskursiivisesti eli käytettävissä olevien puhetapojen avulla. Diskurssianalyysissä ei toiminnan kohteeksi oteta ihmistä itseään vaan sosiaaliset käytännöt (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 37). Puhetavat eivät ole keskenään tasavertaisia. Esimerkiksi avioliitosta voidaan puhua eri tavoin: instituutiona, uskonnollisena sakramenttina tai kahden ihmisen liittona. Puhetavat perustelevatkin, miten asioihin suhtaudutaan. Pyrin tutkimuksessani saamaan selville itsestään selviäkkin puhetapoja ja näyttämään esille niitä tapoja joissa käsitykset ja arkiset toimintakäytännöt kohtaavat muodostamalla uusia seurauksia. (Ronkainen, Pehkonen, Linblom-Yläne & Paavilainen 2013, 95.)

Olen kiinnostunut diskurssianalyysin avulla tunnistamaan kielellisiä prosesseja, ja tuoksia, joiden avulla sosiaalinen todellisuus rakentuu (Pynnönen 2013, 9; Jokinen 1999, 40). Selonteko on erityisesti diskurssianalyysiin liittyvä käsite, jonka kohteena ovat kuvaukset eli selonteot, joita ihmiset tuottavat ja tekevät omaa maailmankuvaa ymmärrettäväksi toiselle osapuolelle eli selittävät asiaa ymmärrettävästi toiselle osapuolelle (Pynnönen 2013, 10). Selontekoja kuvataan usein kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäiseksi tarkastelussa on, mitä merkityksiä käytetään, toisena miten nämä merkitykset esitetään vuorovaikutustilanteissa ja kolmanneksi miten selonteot ovat osallisena oman sosiaalisen ja kulttuurillisen maailman muotoutumisessa. (Suoninen 1999, 20–21.) Tässä tutkimuksessa selonteko voi olla esimerkiksi yhdistystoimijan kuvaus ideasta, jonka halutaan tuoda esille strategiasta puhuttaessa.

Diskurssianalyttisessä tutkimuksessa on huomioitava, että selonteot saattavat olla ”kepeitä” tai jos vuorovaikutusketju on vilkas, selontekoa saattaa olla vaikeata tulkita, erityisesti tämän havaitseminen on tärkeää, silloin kun keskustelukumppania ei tunneta (Suoninen 1999, 28–31). Tulkittaessa kielenkäytön merkityksellisyyttä kyse ei ole vain mikroton yksityiskohdista vaan laajemminkin yhteiskunnan makrotasoista, joille merkitykset rakentuvat (Suoninen 1999, 33–34).

Diskurssianalyysissa tarkastelussa on myös yhteiskunnallinen ja kulttuurillinen perspektiiviä. Kieli kertoo alueellisesta perspektiivistä, kuten tutkimuksessani, joissa henkilöt sijoittuvat kartalla eri murrealueille. Kielen ja kontekstin suhde on kaksisuuntainen, se rakentaa maailmankuvaa ja toisaalta myös konteksti vaikuttaa siihen, miten kieltä käytetään. Merkitykset rakentuvat ja muuntuvat ihmisten välisessä toiminnassa. Kommunikaatiivisuus ja kulttuurillisuus ilmenevät vuorovaikutustilanteisiin liittyvänä puheena (Jokila, Juhila & Suoninen 1999, 55).

Diskurssitutkimuksen määritelmä

Diskursseja voidaan määritellä monin eri tavoin ja käsitteelle kuvataan ainakin kaksi eri määritelmää. Diskurssilla yksiköllisenä ja yleisenä määritelmänä tarkoitetaan kaikkea kielellistä toimintaa, johon liittyy vuorovaikutteiset ja sosiaaliset ehdot, kuten kielenkäyttöä toiminnallisena resurssina ja tätä resurssia edustaa kieli. Toisaalta toinen määritelmä diskurssit kuvastaa kieliyhteisön jäsenten tunnistamaa historiallisesti syntynyttä tapaa.

Diskurssit kuvataan tapoina merkityksellistä asioita, ilmiöitä ja tapahtumia. (Pynnönen 2013, 7; Pietikäinen & Mäntynen 2009, 26–27.) Diskurssitutkimuksen luonteeseen kuuluu se, että kielenkäyttö on kielellistä, mutta myös sosiaalista toimintaa. Kieli on samaan aikaan lingvistinen, diskursiivinen ja sosiaalinen järjestelmä. Etsin aineistostani kielenkäytön ja sosiaalisen toiminnan säännönmukaisuutta ja vaihteluita, eroavaisuuksia, järjestystä ja uudistumista (Pynnönen 2013, 5).

Käytän tässä tutkimuksessani määritelmää, jossa diskurssit syntyvät vuorovaikutuksessa erilaisten sosiaalisten ryhmien välillä. Johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa diskurssit ymmärretään vakiintuneiksi puhekäytännöiksi, joiden avulla rakennetaan sitä ilmiötä, minkä diskurssi kuvaa. Kieli järjestäytyy sosiaalisten normien, sääntöjen ja arvojen mukaisesti ja uudistuu koko ajan. Tällöin huomio kiinnittyy siihen, miten jokin asia sanotaan ja millaisena sosiaalinen todellisuus aktualisoituu eli tapahtuu. Puheet ja teot eivät ole toistensa vastakohtia vaan ne ovat toimintaa, joka todentaa sosiaalista toimintaa (Jokinen, Juhila & Suoninen 1999, 19). Kielenkäytön avulla kerrotaan itsestä ja muista, perinteistä ja historiasta, rooleista, suunnitelmista ja jokapäiväisestä elämästä. Kieli sitoo ryhmät yhteen ja yhteisöksi. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 13–14.)

Kielen tärkeät tehtävät

Diskurssianalyysissä kieli on tärkeä, koska sen avulla tuotamme ymmärrystämme maailmasta. Kielen yhteiskunnallinen suhde on monitasoinen ja yhteen kietoutunut. Kieltä tutkimalla opitaan myös ympärillä olevasta yhteiskunnasta ja kulttuurista sekä ajasta ja paikoista. Diskurssitutkimuksen yksi lähtökohta on se, että tuo esille yhteiskuntaa ja kulttuuria, jossa kieli kannattelee perinteitä, historiaa ja tapojamme. Kieltä käyttämällä toimimme monissa rooleissa, teemme päätöksiä ja neuvottelemme. Kielen voimalla nivoudumme yhteisöksi ja sen jäseniksi. Kielenkäyttö näyttäytyy sosiaalisena toimintana, ovat kielenkäyttäjät samalla sosiaalisia toimijoita, joilla on erilaisia mahdollisuuksia toimia, käyttää valtaa, uudistaa ja neuvotella siitä, miten asiat ovat. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 13–14.) Kun konstruoimme, merkityksellistämme sen mistä puhumme (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 18).

Kielenkäyttöön liittyy diskursiivisia normeja tai sääntöjä. Tällä tarkoitetaan keskinäistä ymmärrystä siitä, miten kieltä käytetään. Ne tulevat esille, kun normeja rikotaan esimerkiksi liian tuttavallisella tai virallisella puheella ”väärässä paikassa” tai vitsien kertominen normien vastaisena. Toisaalta kielenkäyttöön liittyy myös valintoja, jotka ovat tiettyissä tilanteissa mahdollisia kuten syntymäpäivien yhteydessä pidettävä onnittelupuhe tai kirjoitettava tarina juhlista. Ne tuottavat suhteellisen samantyyppistä tekstiä, jossa kielenkäytössä havaitaan säännönmukaisuutta ja poikkeavuuksia, joita tutkijana huomioin. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 39–42.)

Kieli rajaa, määrittää, muuttaa tai asemoi, eli kielellä on valtaa. Vallankäyttäminen on osallisena kaikissa sellaisissa tilanteissa, joissa tuotetaan todellisuutta. Osa tulkinnoista saa vahvemman roolin eli esimerkiksi tutkijan asema tutkimuksessa. Oma asemaani kuvaan luotettavuus -luvussa. Tekstissä on kyse samaan aikaan representaatiosta, suhteista ja identiteeteistä. (Pynnönen 2013, 16.) Diskurssien representaatio linkittää maailman tapahtumat ja ihmiset yhteen ”tapahtuneena”. Näillä on syy-seuraussuhde ja arvoasetelma, joita kielenkäyttäjät hyödyntävät rakentaessaan kuvaa asioista. Tähän yhteyteen rakennetaan kuvaa, jossa aikaisempaa tietoa jäsennetään ja tuotetaan se jostakin näkökulmasta ja siten maailmaa koskeva tieto näyttäytyy erilaisena eri diskurssien myötä. Kun diskurssien avulla organisoidaan merkityksiä tietyin keinoin, rakentuu tietty kuva, representaatio. Kielen representaation taustalla on konstruktivistinen luonne kielen avulla rakennetusta maailmasta. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 53–57.) Kielenkäyttämiseen liitetään suostuttelu ja manipulaatio, jotka voivat olla hyvinkin luonnollisia, toisaalta dominointia syntyy kun vallankäyttäjät sitä väärin (Pynnönen 2013, 17). Kielellä on myös vahva suhde identiteettiin. Sen kuvataan olevan identiteetin tulkki ja se muodostuu vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Ihmisellä on monenlaisia identiteettejä ja ne vuorottelevat eri tilanteissa. Diskurssien avulla rakennetaan identiteettejä eli kerromme itsestämme toiselle. Identiteetti rakentuu ympärillä olevan maailman myötä, yhtä aikaa se voi rakentua yhteiskunnan, kulttuurin tai oman arjen persoonan myötä. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 63–65.)

Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut diskurssien järjestäytymisestä. Diskurssit eivät ole keskenään samanarvoisia, vaan ne järjestyvät hierarkkisesti eli kielellä on valtaa. Järjestykseen liittyy diskurssien keskinäinen järjestys, yhteenliittyminen ja poissulkeminen.

Poissulkemisella tarkoitetaan sitä, että osa diskursseista vaiennetaan, unohdetaan ja hiljennetään ja osa diskursseista pääsee ääneen voimakkaana ja vahvana. Järjestys ei kuitenkaan ole pysyvä, vaan diskurssit ovat liikkeessä. Diskurssien liikehdintä saattaa aiheuttaa rajoilla sekoittumista eli vakiintuneiden diskurssien järjestyksen sekoittumista, jolloin myös konfliktit ovat mahdollisia. (Pynnönen 2013, 19–20.)

4.3 Tutkimusympäristö ja aineiston hankinta

Valitsin aineistonkeruun menetelmäksi haastattelun. Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen mukaan (2014, 48) teemahaastattelu etenee tiettyjen teemojen mukaan, ja kaikki kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat. Haastattelun vuorovaikutteisuus ilmenee siten, että molemmat osapuolet välittävät kuvaa vastapuolen maailmasta ja ajatuksista. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 41–42). Valitessani haastattelua aineistonkeruun menetelmäksi pohdin siitä syntyviä etuja, joita erityisesti diskurssitutkimuksessa tarvitaan, kun kieli rakentaa ja muuttaa sosiaalista todellisuutta. Haastattelussa tapahtuu merkityksellistyminen eli haastateltava ja haastattelija antavat puheessaan merkityksiä toisilleen. Tietojen kerääminen pitäisi tapahtua haastateltavan kykyjen mukaan, toisaalta myös ilmiöitä tutkittaessa pitäisi päästä pinnalta olennaiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 51–53.) Pohdin haastattelun etuja etukäteen ja päädyin siihen, että haastattelu antaa paremman mahdollisuuden haasteltavalle tuoda vapaasti omia asioita esille, sillä haastattelussa kielen käyttö on usein monivivahteisempaa. Sen avulla voin tutkia arkoja tai haasteellisiakin aiheita, koska haastattelutilanne on turvallinen. Toisaalta pohdin myös osaamistani tehdä haastattelua, koska niiden tekeminen vaatii kokemusta, jota minulla ei kovin paljoa ollut. Toisaalta myös ympäri Suomea sijoittuvat haastattelut lisäsivät taloudellisten resurssien osalta kustannuksia matkoista, majoittumisesta ja tarvikkeiden hankinnasta. Haastattelun purkaminen tekstitiedostoksi ja sen litteroiminen ovat aikaa vieviä ja tarkkuutta vaativia, mutta siitä huolimatta päädyin teemahaastatteluun sen etujen vuoksi ja ajatellen tutkimukseni kohderyhmää. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35.)

Aineiston hankinnassa olen ottanut huomioon sen, että tutkimus kohdistuu vammaisjärjestöön, jonka osalla haastateltavista on tapaturmainen aivovaurio, mikä tarkoittaa sitä, että päähän syntyneet vauriot ovat syntyneet ulkoisen energian seurauksena kuten päähän kohdistuneesta iskusta, törmäyksestä tai päähän tunkeutuvasta vierasesineestä. Vamma

on voinut tulla esimerkiksi liikenneonnettomuudessa tai kaatumisen seurauksena. (Käypä hoito -suositus 2016.) Vammasta toipuminen on mahdollista ja myös niin, että oireet eivät haittaa arkea, mutta monesti se jättää erilaisia oireita vammautuneille kuten väsymistä, keskittymiskyvyn puutetta, muistin, aloitekyvyttömyyden ja mielialan vaikeuksia. (Powell 2005 30; 62.)

Vammautuneen ihmisen sosiaalisessa kommunikaatiokyvyssä, lähinnä kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidoissa voi olla häiriötä vammautumisen vuoksi. Tässä yhteydessä korostan, että aivovamma ei ole älyvamma. Vammautumisen jälkeen toiminnanohjauksen, tarkkaavaisuuden ja muistin häiriöt ovat yleisiä. Nämä tulevat esiin keskustelun aloittamisessa ja sen ylläpitämisessä. Toisaalta kommunikointi voi olla passiivista, hidasta ja toisaalta hyvin rönsyilevää sekä epäloogista. Vammautuneen voi olla myös vaikea päästä asian ytimeen. Vammautuneen puheessa voi olla luonnollisestikin taukoja ja puheentuotaminen voi olla hidasta. Vammautunut voi vastata kysymyksiin nopeasti, tarkemmin ajattelematta vastauksia tai muistivaikeuden vuoksi unohtaa kysymyksen. (Harmsen 2012, 109–110.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole erotella vammattoman tai vammautuneen ihmisen eroja, vaan jokainen ihminen kohdataan tasavertaisesti.

Valitsin haastateltavat tutkimukseen eli laitoin sähköpostilla viestiä kahdeksan yhdistyksen puheenjohtajalle, joille kerroin tutkimuksestani ja pyysin häntä ilmoittamaan halukkuudesta osallistua siihen. Haastateltavat valikoituvat siten, kuka vastasi viestiini nopeimmin. Puheenjohtaja valitsi lähes kaikissa tapauksissa toisen yhdistystoimijan mukaan tutkimukseen. Puheenjohtaja ilmoitti minulle nimet ja olin yhteydessä haastateltaviin haastatteluaikojen sopimiseksi. Haasteltavista kuusi toimi tehtävässään puheenjohtajan, varapuheenjohtajan tai vastaavan vetäjän roolissa ja kaksi muuta haastateltavaa toimivat aktiivisen yhdistystoimijan roolissa. Aineisto koostui vammautuneiden ja vammattomien ihmisten haastatteluista. Aineiston koko on 8 henkilöä. Diskurssinanalyttisesti tehty aineiston ei tarvitse olla suuri (Hirsjärvi & Hurme 2014, 155). Haastattelurungon esitestauksen tein vammattomalle yksityishenkilölle ja sen jälkeen yksinkertaistin kysymyksiä. Haastateltavat asuivat eri puolilta Suomea ja he ovat sekä naisia että miehiä. Tutkimukseeni osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja tutkittavan omaan arvioon soveltuvuudesta tutkimukseen. Tunsin entuudestaan muutaman haastateltavan.

Haastattelujen alussa kävin haastateltavien kanssa lävitse tutkimusprosessia. Kerroin haastateltavalle pääpiirteet tutkimuksesta ja erityisesti heidän osuudesta siinä. Haastateltaville kerroin suullisesti informaatiolomakkeen (Liite 1.) sisällön ja he saivat sen kirjallisesti myös mukaansa. Sen jälkeen pyysin heitä allekirjoittamaan suostumuslomakkeen (Liite 2.) kahtena kappaleena. Virallisten vaiheiden jälkeen kerroin, miten haastattelutilanne alkaa edetä ja esittelin nauhurin toimintaa, koska se herätti kovasti kiinnostusta, mutta se myös hälvensi selvästi jännitystä. Pyrin mahdollisimman rentoon ja luottamusta herättävään ilmapiiriin ja korostin, että syytä jännittämiseen ei ole. Oman roolini avulla ohjasin keskustelua välillä aktiivisesti, mutta enimmäkseen pyrin kuuntelemaan haastateltavien puhetta.

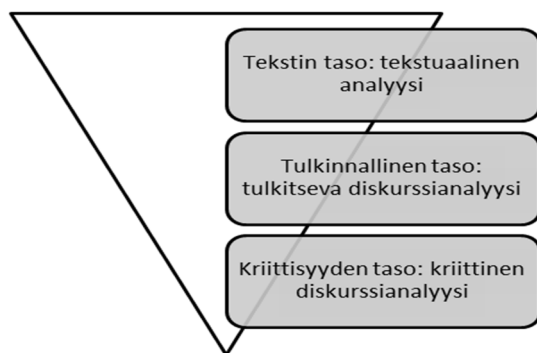
Suojasin tutkittavat anonymiteetilla eli takasin heille nimettömyyden ja tunnistamattomuuden. Litteroinnissa nimesin haastattelut numeroin 1–8 ja kirjain H ilmentää henkilöä. H1 ei ole ensimmäinen haastattelu, eivätkä seuraavatkaan etene loogisesti. Päädyin tähän järjestelyyn siksi, että ollessani haastattelumatkalla tiesivät haastateltavat matkasuunnitelmastani ja tämän vuoksi haluan varmistaa, ettei tunnistettavuus löydy päättelemällä loogisesti haastateltavien järjestystä. Haastattelun yhteydessä kerroin haastateltaville, etteivät nimet ja paikat tule esille tutkimuksessa. Kaikkien tutkittavien puheessa esiintyy kielen alueellinen murre, jonka otan huomioon analyysia tehdessäni ja kirjoittaessani sitaatteja eli aineistonäytteitä tekstiin ja pyrin tekemään ne mahdollisimman vähän muuttamatta aineistonäytettä, mutta kuitenkin niin, että muunnan murteen yleiskielelle ja säilytän haastateltavien anonymiteetin.

Tässä tutkimuksessani en ole tehnyt eroa siihen, oliko haastateltava vammautunut vai ei, koska yhdistystoiminnassa toimii vammautuneet ihmiset tasavertaisina toimijoina omien mahdollisuuksien ja voimien mukaan. Koska työskentelen vammaisorganisaatiossa, on minulla ennestään kykyä vammaisen ihmisen kohtaamiseen ja ymmärrän sen merkityksen myös haastattelutilanteessa. Tämän vuoksi järjestin haastattelut rauhallisessa ympäristössä ja usein haastateltavan toivomassaan paikassa ja hänen toivomassaan aikataulussa. Tein haastattelut pääasiassa yksilohaastatteluina kuudessa tapauksessa. Näistä haastatteluista kaksi henkilöä kuudesta on antanut vastauksensa kahteen viimeiseen teemahaastatteluun kysymykseen (strategiasta ja strategisesta johtamisesta) yhdessä, koska

tämä tuki haastattelun saattamista loppuun. Yhdessä tapauksessa tein haastattelun pari-haastatteluna haastateltavien pyynnöstä. Ilkka Pietilän (2010, 215) mukaan yksilökeskustelussa vuorovaikutus rakentuu kahden henkilön väliseen suhteeseen ja ryhmäkeskustelussa osallistujat jakavat kollektiivisesti ymmärrystä aiheeseen ja vastauksia kysymyksiin. Tällöin haastattelun kuulijoiden ja haastateltavien on otettava huomioon toisen henkilön mielipide. Molempia parihaastatteluja analysoin omina kokonaisuuksina (Pietilä 2010, 227). Pyrin haastattelussa antamaan molemmille haastateltaville samanarvoisen mahdollisuuden tuoda esille omaa näkökantaansa ja analysoin heidän haastattelut omiksi osuuksiksi. Näissä tapauksissa kumpikin haastateltava antoi oman näköisen vastauksen eikä toistanut toisen haastateltavan näkemystä kysymykseen. Pyrin esittämään kysymykset rauhallisesti ja ytimekkäästi, ja annoin niihin vastausaika. Olin rakentanut kysymykset konkreettiseksi ja tarvittaessa avasin niitä lisää. Tekemäni haastattelut noudattivat pitkälle etukäteen suunniteltua teemahaastattelun runkoa (Liite 3.), mutta joidenkin haastateltavien kohdalla muutin järjestystä, koska vastauksissa ilmeni, että aiempaan kysymykseen palattiin kesken toisen kysymyksen eli teema kiinnosti haastateltavaa ja annoin hänen jatkaa aiheesta. Teemahaastattelun teemat nostin esille strategia käytäntönä -tutkimuksen eli pääkäsitteeni keskeisistä osa-alueista eli elementeistä: toimijat, käytännöt ja toiminta ja näiden keskeisistä sisällöistä. Lisäksi kysyin strategiasta ja strategisesta johtamisesta kysymyksiä. Pyrin pitämään haastattelut alle tunnin mittaisina, koska joiltakin osin vammautuneella kognitiivinen väsyminen voi vaikuttaa kielelliseen suoriutumiseen. Mielestäni haastattelut sujuivat hyvin, joiltakin osin puhe oli lyhyttä, mutta enimmäkseen yhdistystoimijoiden puhe oli hyvin kuvaavaa. Saamani aineisto on monipuolinen ja rikas ja olen saanut vastaukset kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseeni.

4.4 Diskurssianalyysin toteuttaminen

Tässä tutkimuksessa sovellan Pynnösen ja Takalan (2013) kehittämää mallia etenevästä ja syvenevästä diskurssianalyysistä Anu Pynnösen (2013, 25; 31–33) artikkelin mukaan. Analyysissä on kolme tasoa; tekstuaalinen, tulkitseva ja kriittinen analyysin taso. Kuvaan (Kuviossa 3.) analyysien tasoja suhteessa tekstiin.



KUVIO 3. Diskurssianalyysin tasot syvenevänä prosessina (Pynnönen 2013, 25.)

Tässä tutkimuksessa lähestyn diskurssianalyysiä kolmivaiheisena prosessina, jossa alkuun liikun tekstuaaliselta tasolta tulkitsevaan tasoon ja lopuksi pohdin, mitä jää diskurssin alle ja taakse eli liikun kriittiselle tasolle. Olen valinnut syvenevän analyysiprosessin sen vuoksi, että haluan ymmärtää ilmiötä mahdollisimman hyvin. Perinteisen diskurssianalyysin mukaan lähtöoletukset, tavoitteet, tutkimusote ja tutkijan positio vaikuttavat kullakin tasolla erikseen (Pynnönen 2013, 25). Tekstuaalisessa tasossa analyysini on konteksteinen, paikallinen ja mikrotasoinen. Tekstuaalisen tason analyysissä olen erityisesti kiinnostunut verbien aktiivi- ja passiivimuodoista ja sanastoista, lauseista ja selonteosta. Analyysini tuloksen syntyy luokittelu, jonka avulla voin diskursseja tunnistaa. Analyysini fokusoituu tekstiperusteiseksi ja mikrokontekstiin ja tutkimusotteeni on neutraali. (Pynnönen 2013, 25–26; 29.) Tulkitsevan tason analyysissäni on keskiössä prosessit, joissa sosiaalisuutta tuotetaan ja ylläpidetään. Tämä ajatus linkittyy sosiaalisen konstruktivismin perustaan. Tulkitsevalla tasolla on tarkoitukseni ymmärtää tekstiä ja sen tuottamia merkityksiä laajemmin, kun sitä peilaan suhteessa tilanteeseen, intertekstuaaliseen eli suhteessa toisiin teksteihin ja yhteiskunnalliseen kontekstiin. Tulkitsevan analyysin tasossa kiinnitän huomiota diskursseihin, joissa ylläpidetään ja jaetaan merkityksiä. Tavoitteenani on kuvata diskurssin muotoutuminen ja millaiseksi se ilmiön tuottaa. Pyrin analyysissäni siirtymään kohti yhteiskunnallista, sosiaalista ja kulttuurillista kontekstia ja saamaan laajemman kuva diskurssista. Tutkimusotteeni on tulkitseva ja tarkoitukseni on kuvata, miten ilmiöstä puhutaan. Analyysini tuloksena syntyy representaatioita eli tulkitsevan sitä, miten saadut diskurssit saavat aikaan merkityksiä. Tulkitsevassa analyysitasossa pyrin ymmärtämään aineistoa siten, että se antaa minulle kokonaiskuvan siitä ja saaduista merkityksistä. Molemmissa tasoissa käytän sisällönanalyysiä aineiston jäsentämisessä. Tutkijan positioni on erilainen näissä analyysien tasoissa ja sitä kuvaan sitä tarkemmin

alaluvussa 6.1. Kriittistä diskurssianalyysin tasoa käytän nostaessani esiin vaientuneita ääniä eli sitä mitä jää sanomatta, mitkä diskurssit ovat piilossa ja teen tulkintaani myös diskurssien suhteesta toisiinsa nähden. (Pynnönen 2013, 29; 31–33.)

Aloitin aineiston analysoinnin litteroimalla kahdeksan henkilön teemahaastattelut tekstitiedostoksi. Kirjoitettua puhetta oli yhteensä 40 tekstisivua, jossa rivinväli oli 1,5 ja sanojen määrä 12 834 sanaa. Litteroin haastattelut sanatarkasti taukoineen ja sekä katkokset myös puheenvuorojen sisällä, en kuitenkaan ottanut mukaan ähkimisiä tai yskähdyksiä. Litterointimerkinnot on mukailtu Johanna Ruusuvuoren ja Pirjo Nikanderin (2010, 460–461) esittämästä ohjeistuksesta ja ne kuvataan liitteessä 4.

Tutustuin aineistoon jo äänitettä kuunnellessani ja litteroinnin myötä se alkoi tulla tutuksi. Ensimmäisessä vaiheessa arvioin miten moniäänisesti sekä vaihtelevasti asioista puhutaan. Etsin tekstistä myös eroja ja yhtäläisyyksiä. (Jokinen, Juhila & Suoninen 1999, 18–19; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 231.) Havainnoin myös milloin puheessa pidettiin taukoja enemmän, nämä olen kirjannut ylös aineistoon, sillä on analysoinnin edetessä on merkitystä siitä miten tauot ilmenevät. Tarkastelin analyysissä, milloin tauko pitenee ja milloin lyhenee sekä sen suhdetta vuorovaikutukseen ja käsiteltävään asiaan. Tauot tulivat esille silloin, kun asia oli hankala jäsentää tai haastateltava muodosti itselleen merkitystä asiasta. (Suoninen 1999, 122.)

Aloitin aineiston analysoinnin lukemalla systemaattisesti litteroitua tekstiä useampaan kertaan. Tutustuessani aineistoon tein merkintöjä sen sisällöstä alleviivaamalla ja kirjoittamalla huomioitani tekstitiedostojen sivujen laitaan, kuten ”huomio ja tärkeää”. Tämän avulla sain selville millä tavoin asiasta yleensäkin puhutaan, eli ensimmäiset sanat ja sanastot alkoivat näkymään. Tavoitteenani oli ymmärtää kuitenkin se ajatus diskurssianalyysistä, että vaikkakin se mitä kussakin kohdassa tekstiä sanotaan, sisältää enemmän kuin yhden viestin (Suoninen 1999, 107). Tästä jatkoin kohti tarkempaan aineiston analysointia eli aloitin sisällönanalyysiä, mitä voidaan käyttää sekä tekstuaalisessa että tulkitsevassa analyysissä yhdistämään tekstien sisältöjä konteksteihin (Pynnönen 2013, 26; Hirsjärvi & Hurme 2014, 156.)

Sisällönanalyysin avulla etsin tekstistä merkityksellisiä aihealueita ja erilaisia sanastoja, millä tavoin asioista puhuttiin. Nämä kohdat yliviivasin erivärisillä tusseilla näkyviin. Luin tekstiä ja keskustelin sen kanssa kysymällä siltä, esimerkiksi: ”Miten puhutaan strategiasta?” Miten-tyyppiset kysymykset tuovat esille sen, miten henkilö kuvailee ja tuo esille asioita (Juhila & Jokinen 2016, 459). Tämän kysymyksen avulla sain näkyviin, miten strategiasta puhutaan monin eri tavoin ja millaisina tekoina kielenkäyttö näyttäytyi. Puhujat vahvistivat minulle omaa puhuttua tekstiä materiaalisina aspekteina, kuten konkreettisenä esineinä tai työmalleina. Haastattelun aikana minulle näytettiin näitä konkreettisesti tai valokuvina. Nämä vahvistivat minulle sosiaalisten käytäntöjen todellisuutta, jossa kielelliset että materiaaliset aspektit kietoutuvat toisiinsa tekoina ja toimintana. (Jokinen, Juhila & Suoninen 1999, 19–20.)

Näiden vaiheiden jälkeen aloin systemaattisesti kirjaamaan ylös tekstistä nousevia (erivärisien tussien yliviivauksien alta) sanoja, ilmauksia, lauseita ja kielikuvia erillisille A4-papereille. Näin sain selville tekstistä nousevia alustavia luokitteluja teemoista, jotka toistuivat säännönmukaisesti. Näin jatkoin, kunnes alkoi näyttää, että uusia asioita ei nouse esille. Seuraavassa vaiheessa ripustin työhuoneeni seinälle A4-papereita, joissa oli analyysin aikana koottuja luokitteluja teemoista ja sanastoista. Liitin myöhemmin näihin papereihin mukaan myös liimalapuille tehtyjä lisäyksiä. Näiden papereihin avulla tulkitsin, mitä nämä teemojen sanat, sanastot ja ilmaisut minulle kertoivat. Tässä vaiheessa aloin jo rakentaa alustavia ryhmiä strategiadiskursseista. Jotkut luokittelut eivät millään avautuneet minulle ja jouduin ponnistelemaan useita päiviä pohtiessani mitä ”paperit” minulle kertovat. Pitkän pohtimisen jälkeen, tässä vaiheessa, sain koottua kymmenen diskurssia. Sen jälkeen syvennyin keskustelemaan tekstien kanssa vielä uudelleen ja uudelleen useita kertoja palaten siihen, varmistaen ja etsien vielä uusia merkityksiä ja varmuutta tulkitsoihini. Liikuin analyysiä tehdessäni hermeneuttisella kehällä, millä tarkoitan keskustelua aineistoni kanssa ja sukeltamista sen sisään. Jokaisen tutkimuksen jossain vaiheessa tutkija kohtaa myös hermeneuttisen kehän ongelman. Kävin keskustelua aineistoni kanssa, ja pyrin pitämään siihen etäisyyttä, etten tulkitsisi sitä heti, koska aineisto hahmottuu tutkijalle vasta useiden keskustelujen ja vuoropuheluiden kautta. Tulkinnat syntyivät vähitellen oman ymmärrykseni lisääntyessä tekstistä. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 143.)

Tekstuaalisen tason analyysini jälkeen minulla oli raamit diskursseista, mutta halusin ymmärtää enemmän. Pynnönen (2013, 28) viittaa Koskisen, Alasuutarin & Peltosen (2005, 207) tekstiin. Tulkitsevassa analyysin tasossa omaa tulkintaa peilataan konteksteja vasten. Tekstistä saadut tulkinnat rakentuvat suhteessa kontekstiini ja siten osa tulkinnoistani muodostuu ”valideimmaksi” kuin toiset. Mikrotasolta siirrytään kohti makrokontekstia eli lähemmäs kohti yhteiskunnallista, kulttuurillista, sosiaalista kontekstia, johon tekstit kiinnittyvät. Saatujen diskurssien avulla niiden merkitykset rakentuivat minulle laajemmin eli sain selville niiden kuvan eli representaation. Hain tulkitsevalla analyysillä laajempaa merkitystä diskurssille ja yritin saada näkyviin sen taustalla vaikuttavat ilmiöt, jotta saisin laajemman ymmärryksen aiheesta. Tulkitsevassa analyysissäni painopiste on sosiaalisessa kontekstissa ja sitä ylläpitävässä diskurssissa. Tässä vaiheessa huomasin, että diskurssit alkoivat, kuin itsestään, muodostaa kuvioita. Näillä kuviolla olen halunnut kuvata diskurssien muotoutumista ja ymmärtää siten olemassa olevia ilmiöitä. Pyrin aineistoni analyysissä ymmärtämään kontekstia siten, että pääsin mikrotasolta siirtymään makrotasolle ja siten paremmin tulkitsemaan kokonaiskuvaa aineistosta. Diskurssit muotoutuivat mikrotasolla ja olen tulkinnut niitä kohti yhteiskunnallista makrotasoa kohti. (Pynnönen 2013, 28.)

Näiden vaiheiden jälkeen luin tekstiä vielä uudelleen ja uudelleen sekä kuuntelin myös äänitettä. Olin kiinnostunut siitä, mikä jää sanomatta, mikä on kriittisen tason analyysin tavoitteena. Olin kiinnostunut löytämään ne asiat, mistä ei puhuttu ja mistä diskurssit vaikenivat. Tämän vaiheen jälkeen päädyin kahteen lisädiskurssiin. Lopuksi minulla oli koossa kaksitoista diskurssia, jotka nimesin neljään pääluokkaan.

5 STRATEGIADISKURSSIT YHDISTYSTOIMIJOIDEN PUHEESSA

Järjestön yhdistystoimijoiden puheen avulla rakensin aineistolähtöisen tulkintani. Nämä tulkintani ilmentävät sitä millaisia merkityksiä yhdistystoimijat ovat puheissaan tuottaneet strategiasta. Olen tutkimusaineiston tulkitsijana nostanut esille niitä merkityksiä eli diskursseja, joita aineistosta on noussut analyysiini pohjautuen. Analyysin tuloksena esitän neljä päädiskurssia, joita ovat edistyksen diskurssit, osallisuuden diskurssit, vastuun diskurssit sekä kasvun diskurssit. Nämä kokoavat alleen 12 diskurssia. Alla olevassa (Taulukko 1.) on kuvattu kaikki diskurssit.

TAULUKKO 1. Strategiadiskurssit yhdistystoimijoiden puheessa

EDISTYKSEN DISKURSSIT	OSALLISUUDEN DISKURSSIT	VASTUUN DISKURSSIT
positiivinen velvollisuus	yhteenkuuluvuus	arvovaltana
voimaantuminen	tiedottaminen	lempeänä delegointina
luottamuksen osoittaminen	yhteistyön rakentuminen	
suunnitelmallisuus		
organisoiduminen		
KASVUN DISKURSSIT: Jaksaminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen		

Seuraavaksi kuvaan diskursseja tarkemmin ja niitä merkityksiä miten ne tulkinnassani ovat avautuneet ja tulkitsen diskurssien ilmentymistä tekstien lopussa kuvioina. Kuvaan strategiadiskursseja hyödyntäen käyttämäni aineiston analyysitapaa.

5.1 Strategian rakentuminen yhdistystoimijoiden puheissa

Aineistona olleesta yhdistystoimijoiden puheesta oli löydettävissä strategian todellisuutta rakentavia diskursseja. Todellisuus rakentui yhdistystoimijoiden puheessa kuvauksina siitä, miten strategiaa rakennetaan, suunnitellaan, ajatellaan, organisoidaan yhdistyksissä

eli miten strategiaprocessia tuotetaan ja siitä miten sitä rakennetaan yhdistystoimijoiden tekemisenä tai aikaansaannoksena ja mitä se saa aikaan yhdistystoimijassa. Strategian diskursiivinen eli puhuttu todellisuus rakentui viitenä erillisenä ja kuitenkin hyvin yhtenäisinä diskursseina. Diskurssien yhteinen päädiskurssi on edistyksen diskurssi, mikä kokaa yhteen viisi aladiskurssia, joita ovat:

- positiivinen velvollisuus
- voimaantuminen
- luottamuksen osoittaminen
- suunnitelmallisuus
- organisoituminen

5.1.1 Strategia positiivisena velvollisuutena

Positiivisen velvollisuuden diskurssi tuli esille kaikissa yhdistystoimijoiden puheissa. Aineistosta nousee esille vahvasti tekeminen lähes pakollisena toimenpiteenä, joita yhdistystoimijat tuottavat puheessaan sanoina kuten *täytyy olla, pystyy, tehdään*, tähän yhteyteen kuitenkin liittyy toiselle ihmiselle hyvää tarkoittava merkitys, joten tulkitseen diskurssin ilmentävän velvollisuutta, johon liittyy vahvasti hyvää tarkoittava vastinpari. Tällä diskurssilla tarkoitan strategiaa positiivisena velvollisuutena siten, että sen tarkoituksena on edistää vammautuneen hyvää elämää ja tehdä hyvää vammautuneelle, auttaa häntä toiminnoissa, antaa vertaistukea, viedä tietoa eteenpäin tai huolehtia hänen mukavuudestaan, jotta hänellä olisi parempi mahdollisuus olla jäsenenä ja toimijana yhdistyksessä kuin myös ihmisenä koko yhteiskunnassa. Diskurssi muotoutui arvopohdinnan kautta ja tuottaa ihmiselle hyvää oloa ja mieltä.

Positiivisen velvollisuuden diskurssi on yhdistystoimijoiden mukaan yksi yhdistyksen toiminnan kulmakivistä ja sitä kuvattiin tärkeämpinä toimintoina. Merkityksellisyys esiintyi kahdenlaisena tapana sekä kollektiivisena toimintana että merkityksenä yksilölle. Positiivisen velvollisuuden diskurssi korostaa toiminnan merkityksellisyyttä strategisesti, jossa sen merkityksellisyys perustetta laajentaa myös se, että esimerkin henkilö kuvaa sitaatissa, että hyvän tekemisen pohjalla on konkreettinen kysely, suunnitelmallisuus, johon toiminta pohjautuu. Tämä diskurssi kuvaa sitä, että toiminnan pohjana ei ole vain

hetkellinen päänäpistö, vaan toimintaa suunnitellaan ja päätöksenteon pohjaksi tarvitaan tietoa.

Ollaan tehty tämmösiä kyselyitä jäsenille, että minkälaista toimintaa he haluavat sitten, ettei vaan itse päätetä, että tehdäänpä näin, vaan että siinä olisi semmoinen (...) semmoinen merkityksellinen siihen tulisi semmoista merkitystä siihen. (H5)

Toisessa aineistonäytteessä tulee esille myös huolehtiminen lähimmäisestä. Lähimmäisestä eli yhdistyksen jäsenestä huolehtiminen tuli esille aineistosta vahvana diskurssina. *Täytyy yrittää katsoa että jokaisella on kohtalaisen (...) helppoa ja mukavaa tämä elämä, ettei tarttis hakata päätä seinään, mutta kyllä se on joskus on aika vaikeeta se näyttää. (H7)*

5.1.2 Voimaantuminen arjessa

Yhdistystoimijoiden puheesta nousee esille innostavia ilmaisuja kuten *mukavaa on ollut, ollaan innostuneita, kaikilla on into, iloisia ja kiinnostuneita ollaan oltu sekä perhe voi hyvin.* Tekstuaalisessa analyysissä nousee esille selkeästi sanastoja kuten *onnistunut tapahtuma, ilo ja hyvä mieli.* Tulkitsen yhdistystoimijoiden puhetta innostavien ilmaisujen avulla siten, että innostuminen tuotti hyvää mieltä yksilölle, mutta myös toiselle henkilölle. Kun jatkoin analyysiä, ja pohdin miten diskurssi muotoutuu, tulkitsin, että strategia saa aikaan hyvää mieltä ja innostusta ja se saa aikaan tämän diskurssin. Se saa aikaan myös jäsenen kuntoutumista ja ahdistuksen vähentymistä sekä itsetunnon lisääntymistä ja sitoutumista toimintaan. Aineistosta nousi esille, että yhteisesti suunniteltu onnistunut tapahtuma sai aikaan toimijoissa intoa uuden tapahtuman suunnitteluun. Tällä diskurssilla tarkoitetaan strategian voimaannuttavaa vaikutusta sekä omaan itseen voimaantumista että yhdessä toimimisen voimaannuttavaa vaikutusta.

Sain oppeja ja neuvoja ja näin, että miten se toteutuu ja mulla olisi paljon sellasta intoa. (H5)

Se on semmosta voimaa.(H6)

Hieno nähdä jo on vuoden ollut mukana ja alkanut voimistumaan, ei ainoastaan meidän ansiosta vaan muuten. (H7)

Strategia rakentuu vahvasti yhdessä toimimisen voimaannuttavana efektinä, mikä saa aikaan hyvää mieltä ja aitoa aikaa yhdessäoloon. Yhdessä tekeminen on saanut aikaa voimaantumista parisuhteeseen tai perheiden elämään. Myös yhdessä tekeminen on saanut aikaan uutta virtaa yksilöiden ja ryhmien toimintaan.

Niihin satsataan aika paljon ja jäsenistä on ollut tosi mukavaa, on löytynyt sellainen ihana paikka, missä vietetään aikaa ja jäseniltä on saatu hyvää palautetta ja jäsentapaamiset ovat olleet hyviä ja se on välitöntä ja siellä voidaan naureskella, ne on itsellenikin ne on tosi tärkeitä ja ne antaa mulle ja ne tapahtumat ovat mukavia ja mä tykkään niistä. (H5)

Perhe-elämä on saanut uutta ponttia, kun meillä on yhdessä tekemistä. (H5) ja (...) ollaan kuljettu jäsenhankintatapahtumissa, Elämä jatkuu -tapahtumissa, ja sieltä ollaan saatu sellanen potku. (H6)

Voimaantuminen saa aikaan sitoutumista ja se lisää itsetuntoa ja hyväksytyksi tuntemisen tunnetta kuten (H7) kiteyttää: *Ollaan kokeneita yhdessä ja tunnetaan ja sitten vähän jo ollaan alalle vihkiytyneitä.*(H7), *Sitoutuneet ihmiset tekee sen työn.* (H5)

5.1.3 Luottamuksen osoittaminen

Yhdistystoimijoiden puheesta nousee esille tekstuaaliselta tasolla luottamusta kuvaavia sanontoja: *toiminta on vakiintunut, toiminnasta ollaan tietoisia, jatkuvuus, saanut hyvää palautetta, saatu ihmisiä mukaan toimintaan.* Luottamuksen diskurssi ilmenee moniulotteisena siten että sekä yhdistystoimijoihin että yhdistyksen toimintaan luotetaan. Eräs ote aineistosta kiteyttää luottamuksen konkreettisesti: *Strategia: ...että se on toimintakelpoinen, että meihin meihin luotetaan.* (H5) Luottamusta ei myöskään menetetä, vaikka toiminta ei onnistuisikaan. Jatkaessani analyysia syvemmälle havaitsin että epäonnistunut toiminta aiheuttaa positiivisen tunteen jälkeensä ja luottamuksen edelleen yhdistystoimijaan. (...) *Loppujen lopuks kun siitä puhutaan aika paljon niin ei se sitten kauhean kurjaa ollutkaan, se oli kokemus.* (H7)

Toiminta pohjautuu säännöllisyyteen ja sitä kautta saadaan aikaan luottamusta ulkopuolelta yhdistystoimijoihin ja heidän toimintaansa kohtaan. Tässä ensimmäisessä sitaatissa esitellään myös esite, jolla toimintaan saadaan esimerkki toiminnan vaikuttamispyrkimyksestä ja ilmentää luottamusta.

Tärkeä juttu että on esite, missä on kellonajat ja päivämäärät, esimerkiksi jäsentapaamisissa ja ihmiset muistavat tulla. (H5)

Jäsentapaamiset kuukausittain se on hyvä tapa meillä, se tuo porukkaa yhteen. (H6)

5.1.4 Strategia suunnitelmana

Yhdistyksissä konkreettisin strateginen työväline on toimintasuunnitelma ja tähän viitattiin lähes kaikkien toimijoiden puheissa. Toiminnan suunnittelua pidettiin tärkeänä ja merkityksellisenä. Toiminnan suunnitteluun käytettiin aikaa joko yhteisissä tapaamisissa tai yhdistystoimijoiden omissa pohdintoista tuli esille, että toiminta on suunnitelmallisempaa kuin spontaania tekemistä. Yhdistystoimijoiden puheessa esiintyi runsaasti verbejä *ajatella ja suunnitella* sekä strategiaan liittyvää sanastoa *kuten pitkäaikainen, tähtää, tärkeä, johdonmukainen, toiminta menee eteenpäin, uutta suunnitellaan ja tavoitteet.*

Kun jatkoin analyysiä tulkitsevalle tasolle huomasin, että yhdistystoimijoiden puheesta on löydettävissä strategian olemassaolo vahvana. Yhtä aikaa aineistosta ilmeni strategia suunnitelmallisena prosessina, joissa strategiaa pohditaan Toimintasuunnitelman avulla eli strategia muotoutui yhdistystoimijoiden arjen käytännöissä omanlaiseksi tekemiseksi. Toisaalta strategiaa pidettiin tärkeänä, ja mitä tahansa ”strategiapaperia” ei hyväksytty, vaan tärkeinä asioina pidettiin, että strategia on vammaisjärjestölle sopiva, selkeä, konkreettinen ja se sisältää tavoitteita. Yhdistystoimijoiden puheesta tuli esille, että suunnittelukokouksiin käytetään aikaa. Suunnittelukokoukset olivat aivoriihi -tyyppisiä vapaa-muotoisia keskustelutilaisuuksia. Pääasiassa tällaisia keskustelutilaisuuksia järjestettiin joko omana kokouksena tai hallituksen kokouksen yhteydessä. Strategian pohjana on se, että se tukee jäseniä ja he saavat mahdollisuuden osallistua toimintaan ja saavat vertais-tukea.

Meillä on suunnittelukokouksia ja yleensä meillä on hallituksen kokous, meillä on se, että me siellä suunnitellaan kyllä me yhdessä kaikki suunnitellaan ennen kuin tehdään lopulliset (.) etenkin minä olen, että minä teen välillä lopulliset päätökset. (H5)

Strategiassa pitää olla konkreettisia asioita, muuten se jää sellaiselle toivetasolle ja siten ei päästä toteutukseen. (H4)

Toimintasuunnitelma tehdään vuodeksi ja se ohjaa seuraavan vuoden toimintaa. Toimintasuunnitelma on konkreettisin strategiatyökalu yhdistyksissä.

Toimintasuunnitelma ja strategia on tietty runko vuodelle, jäsentapaamiset ja sitten hallituksen kokoukset ja että ne pysyy järjestyksessä se vuosi että siinä on jotain uutta tulee kuitenkin että se toiminta menee eteenpäin. (H8)

Toimintasuunnitelma pitäisi olla semmoinen strategian työväline tai semmoinen keino strategian kehittämiseksi ja luomiseksi. (H4)

5.1.5 Toiminnan organisoituminen

Yhdistystoimijoiden puheessa nousi esille ilmaisuja, jotka tulkitsin organisoitumiseksi. Näitä ilmaisuja kuvastivat sanat ja virkkeet, joissa esiintyi *oma tai toisen tekeminen* sekä *tekeminen tai suunnitelma siihen, miten jokin tehdään tai annettaisiin tehtäväksi*. Yhdistystoimijoiden puheessa tuli esille, että toimintaa tehdään yhdessä ja käytännössä *parivastuuna*. Yhdistysten arjessa oli huolehdittu siitä, että kuukausitapaamisista oli yhdestä kahteen, jopa useampikin toimija vastuussa. Toiminnan organisoitumisessa ilmenee myös luottamus toimijoihin, että annetaan tehtäviä hoidettavaksi ja luotetaan siihen, että ne hoituvat. Toimintaa oli organisoitu siten, että suunnitelma toiminnan toteuttamiseksi oli tehty ja sitä noudatettiin. Toimintaa oli organisoitu konkreettiseksi *toimintakalenteriksi, vuosikelloksi tai kuukausitiedotteeksi*.

Tulkitsin yhdistystoimijoiden puheesta, että toimijat olivat sitoutuneesti vastuussa toiminnostaan. Heille oli annettu vastuuta hoitaa toiminnallinen tuokio, ryhmä tai kuukausitapaaminen. He usein huolehtivat käytännön toimenpiteet toiminnallisten ryhmien tapaamisissa. Näin toiminta kytkeytyy yli paikallisyhdistyksen toiminnan ja kiinnittyy ole-massa olevaan strategiaan.

Yhdistyksissä tehtäviä oli jaettu toimijoiden mukaan. (...)Jokaisella on se tavallaan oma alue, että ne hallitsee ja hoitaa sen.(H5)

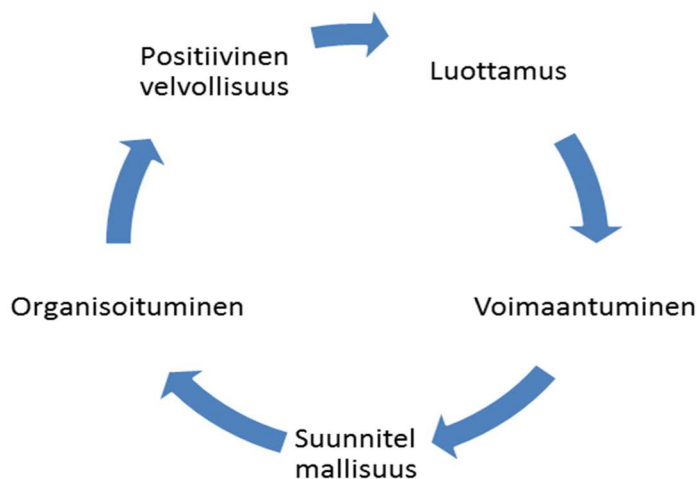
Täytyisi pari henkilöä nimetä siihen tehtävään ja he ottaisi selvää missä mennään, jos joku innostuisi ja tutkisi mitä siellä on ja voitais viedä ja katsoa miten niissä mennään. (H7)

Strategian tekemiseen liittyvä strateginen ajattelu tulee esille seuraavissa yhdistystoimijoiden puheessa: *Olen yrittänyt lähteä sitä muuttamaan ja aloittamaan keskustelua ja voitaisiin kirjoittaa uusiksi ja lähtee kehittämään sitä ja haluaisin siihen kirjoittaa meidän arvoista miettimään niitä ja minkä me ollaan olemassa ja mitä me halutaan tehdä toiminnalla ja näin. (H4)*

Yhteenveto

Strategia rakentuu yhdistystoimijoiden puheessa viidellä merkittävällä diskurssilla, jotka yhdistyvät edistyksen päädiskurssiin. Diskurssit järjestäytyivät luonnolliseen muotoonsa kehäksi, jossa ne edistävät toistensa olemusta ja identiteettiä seuraavasti. Pynnösen (2013, 19) mukaan diskurssi rakentaa käsityksiä itsestä ja toisesta sekä suhteesta toisiin. Tulkitsemanni diskurssit voivat esiintyä yksilön tai ryhmän identiteetteinä, siten että niitä voidaan tarkastella yksilön identiteetin rakentajana, kuten yhdistystoimija voi kuvata itseään luotettavana henkilönä tai ryhmällä on luottamusta saada aikaan luottamuksen todellisuutta.

Kuvaan strategian diskursiivista rakentumista kehälle (Kuvio 4.). Positiivinen velvollisuus on hyvää tekevä normi. Tekemällä hyvää tai auttamalla toista yhdistystoimijaa se lisää luottamusta sekä toimijuudessa ja toiminnassa. Luottamus saa aikaan voimaantumista ja hyvinvointia. Tämä saa aikaan suunnitelmallisuutta toimintaan ja hyvin suunniteltu toimintaa saa aikaan organisoitumista yhdistystoiminnassa. Organisoitumisen taustalla on hyvä organisaatiokulttuuri. Edistyksen diskurssi kokoaa yhteen positiivisia kehityksen askelia yhdistystoimijoiden puheesta, joita viisi diskurssia edustavat.



KUVIO 4. Strategian diskursiivinen rakentuminen kehällä

Johtamisen ja organisoitumisen kulttuurilla paikallisyhdistykset kiinnittyvät hyvinvointipolitiikan ytimeen, jossa pääpainona on osallisuuden ja sosiaalisen elämän ja eriarvoisuuden ehkäisy. Kaikilla yhdistystoimijoilla ei ole samanarvoinen elämä; syrjäytyminen ja taloudellinen eriarvoisuus tulevat esille osana vammautuneen ihmisen elämänkaarta. Vammautuneen ihmisen hyvän elämän edistäminen on osa järjestön vaikuttamistyötä ja edunvalvontaa. Palveluiden saatavuus ja tasalaatuisuus on turvattava asuinpaikasta huolimatta kaikille. Tällä merkityksellä kytkeydytään yhteiskunnassa vallitsevaan rakennemuutokseen ja sote-alueiden uudistustyöhön.

5.2 Strategisten käytäntöjen ilmeneminen yhdistystoimijoiden arjessa

Käytännöt rakentavat perustan yhdistyksiin. Yhdistystoimijat kuvaavat käytäntöjen rakentumista selkeästi kolmen pääteeman ympärille. Käytäntöjen diskursiivinen rakentuminen ilmenee yhteenkuuluvuuden, tiedottamisen ja yhteistyön diskursseina, jotka yhdistyvät osallisuuden päädiskurssiin. Nämä diskurssit sisältävät laajan alueen erilaisia sanontoja ja sanastoja teemojen ympärillä. Käytäntöjen rakentuminen ilmenee sisäisenä ja ulkoisena tekemisenä tai toimintoina. Sisäistä toimintaa kuvaavat kertomukset kuukausitapaamisista ja vertaistoimijuudesta, mikä toistuu säännönmukaisesti puheessa. Ulkoista

toimintaa edustavat tiedottaminen, yhteistyön tekeminen eri toimijoiden kanssa sekä jäsenhankinta.

Tapaamisiin ja eri ryhmien erilaisiin kokoontumisiin liittyy merkittävästi syöminen. Syöminen nousee analyysissä todella merkittävään asemaan. Se tulee esille voimakkaasti jokaisen toimijan puheessa. Tulkitsen sen kuitenkin osaksi eräänlaista organisaatiokulttuurin ilmentymää, jossa kokoontumisiin ja tapaamisiin kuuluu syöminen, jolla saadaan ihmisiä liittymään yhteen. *Tule kahville* -kutsu, houkuttaa tulemaan mukaan toimintaan.

Strategisesti merkittäviä käytäntöjä edustavat diskurssit ovat:

- yhteenkuuluvuuden diskurssi
- tiedottamisen diskurssi
- yhteistyön rakentumisen diskurssi

5.2.1 Yhteenkuuluvuus

Yksi merkittävistä yhteenkuuluvuuteen ja kokoontumiseen liittyvistä diskursseista on syöminen. Tekstuaalisella tasolla tarkasteltuna sanastoina esiintyvät vahvasti syömiseen tai ruokaan liittyvät sanastot: *juomme siellä kahvit, leipoo sinne leivonnaiset, paistamme makkaraa, tehdään pannaria, grillataan pihvit, mennään syömään, tapaamisiin liittyy aina syöminen*. Yhdistystoimijoiden puheessa tulkitsen syömiseen liittyvän yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden diskurssiin. Yhteinen tapa syödä, yhteinen ateria edustaa yhteisöllisyyttä ja vahvistaa vuorovaikutussuhteita ja luo yhteenkuuluvuutta. Yhdistystoimijat kertoivat kokemuksiaan heillä esiintyvistä rutiineista ja toiminnan osalta syöminen kuului merkittävänä osana yhdistystoimijoiden arkea ja tapaamisia. Kutsu tulla kahville tai syömään voi osaltaan myös konkreettisenä tekona poistaa jännitystä. Sosiaalisena tapahtumana se on kaikille tuttu ja toimii kehoitteena liittyä mukaan.

Yhteenkuuluvuus on sosiaalinen tapahtuma ja ilmiö ja toimii konkreettisenä toiminnallisenä tekemisenä yhdistystoimijoiden puheessa. Yhteenkuuluvuuden diskurssi yhdistää toimijat yhteen alueellisesti ja valtakunnallisesti.

Ei oo sellasta ohjelmaa, meillä on semmost et on syöty. (H5)

Syöminen on tärkeätä tälle yhdistykselle (nauria), aina ravintolaan syömään. (H1)

Mennään syömään, minusta se on iso osa se syöminen.(H1)

Yhteenkuulumiseen liittyy toiminnallisena tapaamiset, joissa jäsenet tapaavat toisiaan antavat ja saavat vertaistukea toisilleen.

Yhdessä olo, saa vertaistukea ja tietysti myös tapahtumat ja erilaiset virkistystapahtumat.(H1)

Mennään ja yritetään keksiä jotain toiminnallista, mikä vähän liikauttaisi vertaistukiryhmässä toiminnallista.(H2)

5.2.2 Tiedottaminen

Tiedottaminen muodostaa strategisesti merkittävän käytännön yhdistystoimijoiden arjessa. Siihen liittyy myös voimakkaasti sosiaalista todellisuutta rakentava vaikutus yhdessä tekemisenä ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Diskurssi kokoaa merkittävän paljon sanoja ja sanastoja teeman ympärille. Olen jakanut tiedottamisen sekä sisäiseen tekemiseen että ulkoiseen toimintaan.

Tähän tulkintaan liitän kontekstin, jossa yhdistystoimija kuvaa tekemiään toimintoja erilaisten välineiden ja järjestelmien avulla. Sosiaalinen todellisuus rakentuu yhdistystoimijan toteuttamana laajana sosiaalisena prosessina, jossa tavoitteena on tiedottaminen, johon tarvitaan välineitä ja suunnitelma.

Tärkeä strateginen mistä mä yritän pitää huolen sisäinen ja ulkoinen viestintä siitä pidetään kiinni, pyrin olemaan sähköpostitse yhteydessä kaikkiin ja aktiivisen säännöllisesti ja myös ulkoista viestintää ja siitä pitämällä huolta ja päivitetään nettisivuja ja päivitetään facebook-sivuja ja pidetään yhteyttä, koska jos tulee liian pitkä väli siihen viestintään se lähtee sitten liikaa hiljenemään tää toiminta. (H4)

Mietin yhteistyötä muiden järjestöjen kanssa, tavallaan jotain toimintaa, se on tiedon viemistä eteenpäin ja kai se on sama tähtäin että tulee, että ihminen on laumaeläin ja tulee hyväksytyksi. (H7)

Tähän esimerkkiin liittyy myös sosiaalinen aspekti, jota edustaa toimintakalenteri. Myös muita viestintään liittyviä välineitä oli käytössä, jotka tukivat diskurssia kuten Facebook ja sähköpostilla lähetetty tiedote tai kirje.

Meillä on semmonen (toimintakalenteri) keltainen, kun kaikilla ei ole nettiä esimerkiksi käytössä eikä muuta ja me ollaan jaettu ne on oikeastaan jakanut niitä joka paikassa missä me ollaan käyty. (H5)

Ulkoisen tiedottaminen ilmenee yhdistystoimijoiden puheessa tärkeänä osana toimintaa. Yhdistys on esillä muiden toimijoiden verkostoissa, joissa toimintaa esitellään. Yhdistystoimijat tuovat esille tapahtumia ja tilaisuuksia, joissa he ovat olleet mukana ja joita on järjestetty yhdessä toisten kanssa. Suhteet terveydenhuoltoon, oman alueen sairaaloihin ja terveyskeskuksiin edustavat parhaillaan ulkoista tiedottamista. Sinne yhdistystoimijat vievät esitteitä omasta toiminnasta ja päivittävät potilaita varten tehtyjä esittelykansioita ja käyvät henkilökunnalle kertomassa toiminnastaan. Ulkoista tiedottamisen diskurssia edustavat ilmaisut: *käydään vierailuilla, käydään kertomassa meistä, me tiedotetaan säännöllisesti, teen tiedotusta, meillä on esittelyitä, viedään esitteitä.*

Käydään kertomassa Aivovammaliitosta ja yhdistyksestä mukana on puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja kokemuskouluttaja ja hän kertoo omasta kokemuksesta. (H5)

Meillä oli siellä esittelyitä, esillä on siellä kansiot ja kun mä vein niitä sinne ne oli tosi kiinnostuneita, iloisia ja hyvillään siitä. (H1) , Tiedon viemistä eteenpäin (...) se on toimintatapa, kun emme koskaan tiedä kuka tulee vammaseksi milloinkin. (H7)

5.2.3 Yhteistyön rakentuminen

Yhteistyö rakentuu ja se kohdentuu erityisesti yhdessä tekemisenä ja hyvinä vuorovaikutussuhteina toisiinsa. Se rakentuu suhteessa toisiinsa, ryhmiin ja sidosryhmiin, kuten toisiinsa

järjestöihin, terveydenhuoltoon ja yhteiskuntaan. Se kokoaa yhteen ilmaisuja kuten *yhdessäolo me tehdään, se on meidän tapa, porukka yhdessä ja tehdään yhdessä.*

Vietetään aikaa yhdessä. (H5), Mielellään tehdään. (H6)

Ydinporukka siinä sit menee, se on semmonen vertaisjuttu.(H7)

Tehdään paljon yhteistyötä ja saadaan enemmän aikaan toinen katsoo perään, kannustaa.(H8), Ollaan läheisiä toisillemme. .(H2)

Käytännöistä nousi esille yhteenkuuluvuuden, yhteistyön ja tiedottamisen diskurssit. Ne kaikki rakentavat sosiaalista todellisuutta ja yhteisöllisyyttä. Ne ovat käytännön toiminnan perusta ja niiden avulla kehitetään toimintaa. Niitä kaikkia yhdistää suhde osallisuuteen. Tulkitsen diskurssien merkitykset vahvasti uutta toimintaa suuntaavina ja sitä kehitävinä, mikä on hyvä toiminnan kehittämisen kannalta. Aivovammaliiton strategian jalkautumiseen liittyviä havaintoa ilmenee yhdistystoimijoiden puheesta. Jäsenhankinta on nykyiseen strategiaamme liittyvä toiminnallinen tehtävä: *Saataisiin lisää jäseniä ja saataisiin ne pysymään, että ne osallistuis näihin jäsentapaamisiin. (H6)*

Yhteenveto

Yhteenkuuluvuus on perustehtävän ydin yhdistyksessä. Toiminta perustuu vahvasti yhteistyöhön niin omassa paikallisessa toiminnassa kuin yhteistyöhön muiden kanssa. Viestinnän perustehtäviin kuuluu tiedottaminen, joka on tärkeimpiä kehitystehtäviä toiminnassa. Yhdistystoimijat toivat esille, että heillä on käytettävissä toiminnasta kertovia esitteitä ja toimintakalentereita ja näihin on panostettu. Kaikilla ei kuitenkaan ollut käytössä Facebookia eikä myöskään sähköpostia. Niillä toimijoilla, joilla ole käytössä nämä välineet, he käyttivät niitä ahkerasti ja heillä oli nimettyinä niihin erilliset vastuhenkilöt ja näitä asioita oli vahvasti mietitty yhdistyksissä. Strategisesti merkittävimmät käytännöt järjestyivät prosessiksi, jossa sosiaalista käytäntöjen todellisuutta tuotetaan (Pynnönen 2013, 9). Prosessikuvio sai alkunsa diskurssien liikkeestä, jossa ensin puhuttiin syömisestä yhtenä tekemisen muotona ja koollekutsujana. Tähän liittyi yhteistyön eri muodot ja tiedottaminen kytkeytyy kokonaisuuteen, jossa viestiä kokonaisuudesta viedään eteenpäin. Kuvaan (Kuvio 5.) prosessin etenemistä.



KUVIO 5. Strategisesti merkittävät käytännöt prosessina

Strategisesti merkittävien käytäntöjen diskurssien ilmeneminen yhdistystoimijoiden arjessa ovat tärkeitä koko Aivovammaliiton toiminnassa ja koko järjestön toiminta pohjautuu näihin. Strategisesti merkittävät diskurssit liittävät keskustelun organisaatiokulttuuriin, jossa rakennetaan organisaation ja järjestön rakennetta. Nämä tuovat esille erityisesti vahvaa ääntä yhdistystoimijoiden puheesta, sillä tiedottaminen kytkee toiminnan vaikuttamisen ytimeen. Näillä diskursseilla on merkitystä yksilön, yhteisöjen ja yhteiskunnan tasoilla vaikuttamistyön ytimessä, jossa edistetään vammautuneiden ihmisten suoriutumista yhteiskunnassa ja diskurssit edustavat vahvaa osallisuutta niin yksilön kuin yhteiskunnan tasolla.

5.3 Strategisen johtamisen roolin näyttäytyminen

Strategista johtamista kuvataan ilmaisuina kuten *iso rooli ja kunniatehtävä*. Yhdistystoimijoiden puheissa korostuu se, että he kokevat oman roolinsa merkittäväksi ja ovat onnistuneet siinä ja saaneet hyvää palautetta. Strategiseen johtamiseen liittyy yhdistystoimijoiden mukaan *vastuun jakaminen ja tehtävien paketointi*, jolla tarkoitetaan tehtäväkonaisuuksien muotoilua ajan ja tehtävän laajuuden mukaan (malli on yleinen vapaaehtoistoiminnan kentällä). Yhdistyksissä on jaettu tehtäviä erilaisiin vastuualueisiin ja tällaisia vastuualueita ovat esimerkiksi *yhdistyksen tiedottamisen vastuu* tai *yhteyshenkilönä toiminen*. Yhdistystoimijat hyödyntävät aiemmin hankittua osaamista oman toimijuuden tai yhdistyksen toiminnassa. Aineistosta nousee esille myös puheenjohtajan merkittävä

asema suhteessa muihin toimijoihin. Strategisen johtamisen diskursiivinen rakentuminen ilmenee arvovaltana ja delegointina, jotka olen nimennyt kuuluvan vastuudiskurssin alle.

Strategisen johtamisen roolit ilmenevät seuraavina diskursseina:

- arvovaltana
- lempeänä delegointina

5.3.1 Arvovaltana

Strateginen johtaminen rakentuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Puheenjohtajaa kunnioitetaan ja hän on päässyt tehtävään saamansa arvostuksen kautta. Arvostuksen hän on saavuttanut tekemällä oikeita asioita ja jakanut vastuuta muille toimijoille sekä toiminut tehtävässä esimerkkinä. Puheenjohtajan tehtävä on haluttu, mutta usealle toimijalle liian sitova ja ehkä vastuullinenkin. Strategisen johtamisen rooli ei nouse kuitenkaan esille sen enempää ylempänä roolina verrattuna muihin toimijoihin, muutoin kuin tehtävässä olevaa henkilöä arvostetaan. Strategista johtajuutta kuvattiin seuraavin ilmauksin: *pyritään siihen että saadaan asiat selville, tiedetään mitä kukin tekee, vastuun ottaminen, puheenjohtaja pitää homman hanskassaan, käytännöt on selvillä.*

Mä oon varapuheenjohtaja ja olin vammaisneuvostossa edustamassa meidän yhdistystä.
(H2)

Mä oon yhdistyksen siis hallituksen puheenjohtaja, se on kunniatehtävä, mä oon ylpeä että mä oon saanut tehtävän vastaan. (H4)

Yhdistystoimijat arvostavat itseään ja toisiaan. Toimijat olivat saaneet hyvää palautetta omasta tehtävästään ja kokeneet onnistumista siinä. Tulkitsin seuraavista ilmaisista arvostusta toimijaa kohtaan: *olin tehnyt valtavan työn, suurta ylpeyttä, kaikki olivat tyytyväisiä, hauska tehdä ja saada aikaiseksi, olen onnistunut.*

Kyllä se on musta merkittävä ja kyllä mä tykkään siitä, et mä oon onnistunut suht hyvin...se ei ole liian tiivis se puheenjohtajan pesti, mutta antaa vähän vipinää. (H1)

Olen saanut hyvää palautetta. (H5)

5.3.2 Lempeänä delegointina

Strateginen johtaminen ilmenee enemmänkin lempeänä vastuun jakamisena kuin määräämiseenä. Tässä aineistossa ei esille nouse muuta kuin vahvasti yhdessä tekeminen ja ainakin osittain yhteinen päämäärä asioiden hoitoon. Yhdistyksissä on mietitty erilaisia rooleja tehdä ja toteuttaa asioita. Tulkitsen yhdistystoimijoiden puheesta selvää tehtävien jakamista ja kollektiivista johtamista. Seuraavat ilmaisu- ja sanastot olivat tulkin-
tani taustalla: *pitää olla maustaa valkoisella, että saadaan tehtyä ne hommat, miten saadaan nämä asiat toteutettua, ettei se vaan jäis, olen yrittänyt jakaa vastuuta ja yksin ei olla vastuussa mistään, olen yhteydessä ryhmän vetäjiin ja katson että kaikki sujuu, yritän tukea heidän henkistä hyvinvointia.*

Aineistonäytteissä kuvataan tehtävien delegointia ja vastuualueita:

Täytyis pari henkilöä nimetä siihen tehtävään ja he ottaisi selvää missä mennään ja jos joku innostuis ja tutkis, mitä siellä on. (H7)

Jokaisella on se tavallaan semmoinen oma alue että ne niinku hallitsee ja hoitaa sen oma vastuualueensa (H5)

Näissä aineistonäytteissä olevat toimijat pohtivat omaa suhdettaan johtamiseen ja vastuiden jakamiseen. Tässä ilmenee myös se, että yhdistystoimija H4 on käynyt vapaaehtoisjohtamisen kurssin ja tässä näytteessä hän jo toteuttaa oppimaansa.

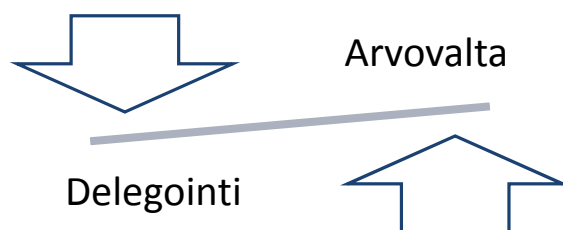
Tarkoituksena olisi jakaa enemmän näitä töitä, mä kävin sellaisessa vapaaehtoisjohtamisen kurssilla, jossa puhuttiin näistä tehtävien jaoista ja paketoinnista. (H4)

Kukaan ei ole vastuussa yksin mistään vaan me ollaan otettu käyttöön tällainen parityöskentely. Kaksi henkilöä pyritään rekrytoimaan tehtäviin. (H4)

Mä yritän vähentää sitä mun konkreettista tekemistä enemmänkin ihmisten ohjaamiseen(...) pyrin nyt löytämään ihmisiä jotka tekee asioita, pyrin heitä ohjaamaan ja jaan tehtäviä ja delegoin tehtäviä(...) on ollut kiva puuhata, tässä on vastuuta(...) tää rooli on ollut palkitsevampaa kun on ollut se vastuu. (H8)

Yhteenveto

Strategisen johtamisen rooli ilmenee kahdenlaisena diskurssina. Toisaalta niistä löytyy samankaltaisuutta siinä, että strateginen johtaja seisoo joukkojensa keskellä ja johtaa. Toisaalta hän edustaa valtaa ja toisaalta hankittua arvostettua asemaa. Usein johtajan tehtävässä oli puheenjohtaja, jonka luonnollinen johtamisen kohde oli hallitus. Puheenjohtajuus on kunniatehtävä. Toisaalta strateginen johtaminen oli myös suunnannäyttämistä, esimerkkinä toimimista ja yhteishenkeä luovaa. Strategisessa johtamisroolissa tunnistettiin aseman vastuu ja tehtäviä jaettiin helposti muille toimijoille eli vastuun jakaminen ilmenee helposti siirrettävänä ominaisuutena, jos vastaanottaja löytyy. Tulkitsin sekä tekstuaalisella että tulkitsevalla tasolla näiden kahden diskurssin välillä luottamusta ja sidosta toisiinsa. Diskursseina ne eivät niinkään olleet erillään vaan enemmänkin yhdessä. Strategiseen arvovaltajohtamiseen kuuluu osana tehtävien jakaminen, delegointi, mikä yhdistystoiminnan hengessä ilmenee lempeänä delegointina. Olen nimennyt päädiskurssiksi vastuun, mihin yhdistyy strategisen johtamisen molemmat diskurssit arvovalta ja delegointi, joihin liittyy vahva vastuu ja vastuullisuus. Kuvaan (Kuvio 6.) strategisen johtamisen roolin rakentumista, joka tässä tutkimuksessa ilmenee arvovaltana ja delegointina. Kuvio rakentuu näiden kahden diskurssin melko tasa-arvoiseen asetelmaan, jossa diskurssit tasapainoilevat vaa'alla. Kuvion viivalla tarkoitan tasapainoilemista. Nuolet kuvaavat diskurssien suhdetta toisiinsa ja viivaan nähden ne ovat tasapainossa toisiinsa nähden.



KUVIO 6. Strategisen johtamisen roolin diskursiivinen rakentuminen

Strategisen johtamisen rooli on merkittävä, koska johtaja johtaa strategiaa tai yhdistyksissä erityisesti toimintasuunnitelmaa ja sen avulla toimintaa ja tehtävä tulee korostumaan tulevaisuudessa yhä enemmän. Strategisen johtamisen roolin rakentuminen jää hieman yksipuoliseksi. Kytken strategisen johtamisen diskurssit ja saadut tulkinnat

yhdistyksiin suunnattavaan sisäiseen kehittämisohjelmaan. Jään myös pohtimaan analyysin ohuutta, jääkö jokin sanomatta?

5.4 Mitä jää sanomatta? – Kasvun diskurssit

Olen palannut aineistooni useasti etsien vastauksia ja pohtien, että mikä jää sanomatta. Tätä tasoa analyysissa edustaa kriittinen taso. Aiemmin kuvatut ja tulkitut diskurssit ovat positiivisia ja kuvastavat strategiailmaston olemusta ja todellisuutta tämänhetkisestä tilanteesta yhdistystoimijoiden arjessa. Edistyksen diskurssit todellakin edistävät strategian käytännön muotoutumista. Niiden valossa strategia ilmenee käytännönläheisenä toimijoiden tuottamana arjen toimintana, jossa näkyy strateginen ajattelu ja suunnitelmallisuus. Käytännöt ovat vaikuttamistyön ydinaluetta, joilla rakennetaan yhteistyötä, yhteenkuuluvuutta ja viestitään toiminnasta. Strateginen johtaminen ilmenee arvovaltana ja delegointina, ja se jää diskursiivisuuden tasolla hieman muita diskursseja pienemmäksi. Diskursianalyysin luonteeseen kuuluu, että merkitykset eivät näyttäydy paljaana, vaan merkitykset avautuvat hitaammin ja tutkijan täytyy tehdä päätelmiä tekstistä (Hirsjärvi & Hurme 2014, 157). Näissä tulkinnoissani olen päätenyt kahteen lisädiskurssiin, joita ovat oma jaksaminen ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, jotka nimeän kasvun diskurssiksi. Ne ovat asioita, joita ei sanota ääneen, mutta tulkitsen niitä aineistosta käsin kokonaisuutta tarkastellen.

Yhdistystoimijan jaksaminen

Yhdistystoimijat pelkäävät tai arvelet, että strategia ja strategiatyöskentely tuo mukanaan lisää työtä. Yhdistyksissä on pieni joukko ydintoimijoita ja vaikka tehtäviä jaetaan sen vuoksi enemmän, osa toimijoista kuormittuu enemmän. Vammaisjärjestössä on toimijoina ihmisiä, jotka ovat vammautuneet ja vammautuminen rajoittaa toimimista. Jäsenen rooli voi olla myös osallistujan tai sivusta seuraajan, jolloin aktiivitoimijoita on entistä vähemmän.

Yksikään yhdistystoimija ei tuo esille sitä, että strategia on vaikea tai haastava. Yksi haastatelluista kertoo sen olevan abstrakti käsitteenä ja toivoo sen sisällön olevan konkreettista ja ohjeistavaa. Tulkitsen aineistosta epävarmuuden hallintaa, mikä liittyy yllä oleviinkin havaintoihin, mutta tarkoitan enemmänkin tällä tulkinnalla sitä, että ei tiedetä,

mitä on edessä. Epävarmuutta ei esiinny strategian ymmärtämisessä eikä niinkään strategiakielessä, vaan enemmänkin siinä, että toiminnan hallinta ei ole riittävää. Tämän lisäksi kuormittumisen tunnetta. Siihen tarvitaan tukea. Tulkinnan vahvistuksena esitän seuraavat aineistonäytteet:

Mulla vähän niin kuin otti sydämestä. (H5)

Mieltä on painanut, että ollaanko me riittävästi ajateltu. (H5)

Haastava homma, ei ole paljon rahaa (toimintaan), se on se jaksaminen. (H7)

Tulkitsen tekstistä ja puheesta kiireen tuntua. Jonnekin on kiire, mutta minne? Tehtävää on paljon ja toimintaa kehitellään yhdistyksissä. Aiheuttaako Aivovammaliitto kiirettä yhdistykseen vai syntykö se oman toiminnan johdosta. Toisaalta suunnittelun ja organisoitumisen diskurssit tunnistettiin aiemmin ja toisaalta suunnitelmia tehdään yhdessä. Strategian tekemisen käytännöt ovat hyvin muovautuneet. Onko kiire vain yksilöllinen vai tietyn ryhmän ominaisuus? Johtuuko se aikatauluhaasteista vai teknisten apuvälineiden käytön osaamattomuudesta? Johtuuko kiire ja työn määrä toimijoiden vähydestä? Kiire aiheuttaa stressiä ja siten edellä mainittua kuormittumisen tunnetta.

Itse ei pysty tekemään kaikkia (huokaus), jokaisella on menonsa, mutta puoli vuotta aikaisemmin on ilmoitettu päivämäärä. (H5)

Mullakin on oma elämä, en minäkään aina pääse. (H3)

On ollut vaikea vuosi ja olen sairastellut ja nyt on näitä yhdistyspapereita. (H8)

Yhdistystoimijan hyvinvointi

Hyvän tekeminen muille ja altruistinen ajattelu, jossa toisen hyvä olo asetetaan oman etusijalle, saavat aikaan sen että omasta hyvinvoinnista ei huolehdi riittävän hyvin. Vapaaehtoistyötä tehdään toki jäsenten hyvinvoinnin edistämiseksi ja toisaalta myös yhteiset tapaamiset ja yhteenkuuluvuuden tunne lisäävät viihtymistä ja vapaaehtoistyö tuntuu mielekkäältä. Yhdistyksessä toimintaa suunnitellaan yhdessä ja sitä toteutetaan yhteisymmärryksessä. Voidaanko väsymystä tai kuormittumisen tunnetta ilmaista avoimesti, kun vastassa on vammautunut ihminen? Estääkö se oman tilanteen kertomisen? Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on peruslähtökohta toimimiselle, kasvulle ja kehittymiselle. Hyvinvointi kytkeytyy yhteiskuntaan merkittävästi, koska koettu oma hyvinvointi lisää

oman elämänhallinnan tunnetta. Järjestöjen perustehtävä on tuottaa hyvinvointia jäsenilleen, siksi myös toimijoiden tulee huolehtia omasta hyvinvoinnistaan.

Kutsuttiin jäseniä yhteiseen tilaisuuteen, mutta paikalle tuli vain kaksi ihmistä, vähän masensi. (H1)

Toiminta tietenkin määrittelee, mitä kukin tekee, kaikkeen tähän aivovammaan liittyy paljon rajoitteita. (H3)

Monikaan ei tuu yksin tehneeksi mitään. (H3)

Yritän tukea heidän henkistä hyvinvointia. (H4)

Yhteenveto

Järjestöissä on havahduttu hyvinvoinnista huolehtimiseen osaltaan jo senkin vuoksi, että palkkatyöntekijöiden määrä on kasvanut. Hyvinvoinnin ulottuvuudet ovat moninaiset ja osaltaan ne liittyvät koettuun omaan tilaan, terveyteen ja onnellisuuteen. Toisaalta hyvinvointi on yksilöllinen asia, toiselle se on enemmän elämänlaatua ja toiselle toimeentuloa. Oma hyvinvointi ja siitä huolehtiminen jää pimentoon. Tulkitsen aineistosta sen kuitenkin niin, että paikallisyhdistyksissä siitä ei sanan varsinaisessa merkityksessä puhuta, vaikkakin sosiaali- ja terveysalan järjestöjen yksi ydintehtävistä on hyvinvoinnin edistäminen, ja se tapahtuu toiminnallisena tekemisenä jäsenelle. Yhdistyksissä huolehditaan vahvasti sen jäsenien hyvinvoinnista ja heille suunnataan erilaista toimintaa, aktiviteettiä ja virkistystä. Vertaistukea omaan tilanteeseen on aina saatavilla. Yhdistystoimijan oma tilanne jää usein tunnistamatta.

Vertaistukea on aina saatavilla yhdistyksissä. Järjestämme vertaistukea vammautuneelle, läheiselle ja omaiselle. Meillä on myös erilaista sopeutumisvalmennusta tarjolla eri vaiheissa oleville vammautuneille ja heidän perheilleen. Miksi emme siis tarjoaisi vertaistukea yhdistystoimijalle, puheenjohtajalle tai sihteerille? Millaisia välineitä ja toimintamalleja tarvitaan vapaaehtoisten yhdistystoimijoiden hyvinvoinnista huolehtimiseen ja tilan tunnistamiseen? Ovatko ne erilaisia silloin, kun määrittäjänä on toimijoiden vapaaehtoisuus? Kuitenkin näistä tulkintani lähtökohdista, tämä on kasvun ja kehittymisen paikka.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus ja hyväksyttävyyys edellyttävät hyvää tieteellistä käytäntöä ja periaatteita. Olen tutkimuksessani noudattanut ohjeita ja keskeisiä menettelytapoja, joita tutkimuseettinen neuvottelukunta (2016) on ohjeeksi antanut. Tutkimuksen rehellisyyttä, tarkkuutta ja luotettavuutta lisää se, että aineiston analyysi on tehty huolella ja saadut käsitykset paljastavat tutkittavien maailmaa mahdollisimman hyvin. Sen vuoksi olen pyrkinyt kuvaamaan aineiston analyysin prosessia avoimesti vaihe vaiheelta. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 189; Koskinen ym. 2005, 258; Juhila & Suoninen 2016, 446.) Avoimuutta ja vastuullisuutta tutkimuksessani kuvaan validiteetilla. Validiteetti kertoo tutkimuksen laadusta kolmella eri tavalla Ronkaisen ym. (2013, 131) viittamana Flickin (1998) mukaan, ensimmäisenä tarkoitetaan sitä, miten pätevästi tieto on tuotettu, toisena sitä, että miten pätevyys ilmenee tutkimuksen ilmiön kuvaajana ja kolmantena miten vahvasti tutkijan käsitteet ja tulkinnat vastaavat yhteisön jäsenten tulkintaa. Olen pyrkinyt omassa tutkimuksessani luotettavaan tiedonhankintaan ja käyttänyt tutkimuksessani luotettavia lähteitä ja tietokantoja. Suurin osa lähteistä on tiedeyhteisön tuottamia tutkimuksia ja julkaisuja. Lisäksi olen käyttänyt aihealueen ympäriltä julkaistuja väitöstutkimuksia ja alan keskeistä kirjallisuutta. Olen kiinnittänyt huomiota viittauksiin ja lähdemerkintöihin. (Ronkainen ym. 2013, 130–133.)

Diskurssitutkimuksessa ei tavoitella universaalialia pätevyyttä, koska diskurssit eivät upoudu tiettyyn tekstiin. Niitä ei voi myöskään tutkia kokonaisuutena. Tutkijana jäljitän niistä vain johtolankoja ja tutkimusaineisto jää aina vajaaksi. Tulkinnallisen analyysin luonnetta ei voi myöskään selittää perusteellisesti, vaan tulkita ja luoda käsitystä siitä, miten ihmiset kieltään käyttävät. (Pynnönen 2013, 35; Juhila & Suoninen 1999, 234.) Kuitenkin aineiston tarkka analyysi kertoo tulkintojen huolellisesta tarkastelusta. Kuvaamani aineisto-otteet ja päättelypolut olen pyrkinyt kuvaamaan huolellisesti. (Juhila & Suoninen 2016, 446–447.) Pynnönen (2013, 35) viittaa Juhilan ja Jokisen (1999, 234) tekstiin ja toteaa, että diskurssianalyysin tulkinnallisen luonteen vuoksi ei tavoitteena ole seikkaperäinen selvitys, vaan kuvaus siitä miten kieltä ovat ihmiset käyttäneet. Diskurssianalyttisesti tehty tutkimus pyrkii kuitenkin osoittamaan kriittisesti toimimattomia

seikkoja ja paljastamaan totuuden luonteesta sellaisia kohtia, jotka eivät muutoin tulisi nähtäville (Pynnönen 2013, 35; Remes 2006, 307). Aineistonäytteiden avulla olen pyrkinyt kuvaamaan myös niitä asioita, jotka ovat tärkeitä havaita ja tunnistaa.

Tutkimuksessani reabiliteetti tarkoittaa yhdenmukaisuutta ja tarkkuutta mittauksessa. (Ronkainen ym. 2014, 130). Teemahaastattelun rungon olen laatinut vastaamaan teoreettista pääkäsitettä (Hirsjärvi & Hurme 2014, 184). Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 255) mukaan reliabiliteettia vahvistavat yhdenmukaisuus ja instrumentin tarkkuus. Yhdenmukaisuus tutkimuksessani tarkoittaa sitä, että olen pyrkinyt etenemään yhtä johdonmukaisesti ja tarkasti kaikissa vaiheissa niin aineiston keruusta sen analysointiin kuin johtopäätöksiin asti. Olen pyrkinyt systemaattisuuteen, vaikkakin aloittelevana tutkijana kokemusta ei vastaavanlaisista tutkimustehtävistä ole. Instrumentin tarkkuudella tarkoitetaan havainnointitarkkuutta, mikä tutkimuksessani tarkoittaa sitä, että haastateltavilta on kysytty samat kysymykset. Haastattelukysymykset esitettiin, jotta ne toimisivat parhaiten. Aineiston analyysi eteni suunnitelmallisesti ja oli hallittavissa koko prosessin ajan. (Ronkainen ym. 2013, 133.)

Diskurssianalyysiä tekevä on osa tutkimusta ja hän alistussuhteessa myös diskursseille, joten on tärkeää, että hän kuvaa omaa rooliaan ja suhdettaan tutkimukseen (Pynnönen 2013, 36). Kiinnostukseni aiheeseen heräsi opintojeni Strategic Management in Health and Social Services -opintojakson aikana, jossa sivuttiin Strategy-as-Practice -aihealuetta. Samaan aikaan opintojakson aikana organisaatiossani rakennettiin toisen strategiakauden strategiaa. Kiinnostukseni kumpuaa tutkimukseen näistä lähtökohdista. Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan antama tieto siitä, miten hän kytkeytyy tutkimukseen ja sen kontekstiin (Koskinen ym. 2005, 259). Oma roolini tutkimuksessa on tärkeä, koska tutkimus sijoittuu samaan kontekstiin tutkittavien kanssa ja yhdistystoimijat kuuluvat samaan kokonaisuuteen eli järjestöön, jossa työskentelen toiminnanjohtajana. He voivat kuvitella jakavansa saman tulkinnan kanssani. Olen tietoisesti haastattelutilanteessa kertonut olevani opiskelijan roolissa ja pyrkinyt omalla käyttäytymiselläni tukemaan tätä kuvaa itsestäni. Tutkijan aseman eli position puolesta kuuluminen samaan organisaatioon voi edistää tutkittavien osallistumista tutkimukseen ja toisaalta myös heikentää tuloksia. Olen tietoisesti pyrkinyt ottamaan opiskelijan roolin, koska tutkijan position valinta ei

kuitenkaan ole vain ainoastaan oma valintani, vaan siihen osallistuvat myös tutkittava, joka säätelee tutkijan tiettyyn suhteeseen. (Ronkainen ym. 2013, 71–72.)

Diskurssianalyysissä tutkijan positio on vaihtuva ja niitä voidaan yhdistää siirryttäessä analyysin tasolta toiselle (Juhila 1999, 227). Positiot erottaa toisistaan suhde tutkimusaineistoon. Molemmissa rooleissa kuitenkin suhde aineistoon on kiinteä ja analyysin vihjeiden on tultava esiin siitä. Tekstin analysoinnissa tutkijan rooli on pieni, hän analysoi pienessä ja hallitussa roolissa aineistoa. Tulkitsijaa tarvitaan vahvan tulkinnan tekemiseen ja hänen roolinsa on riippuvainen aineistosta, jota hän tulkitsee todellisuutta konstruivana toimintana. (Juhila 1999, 212–213; 228–230.) Tutkija ja aineisto keskustelevat aineiston kanssa ja puhutan aineistoani etsien vastauksia tutkimuskysymyksiini. (Pynnönen 2013, 27; Juhila 1999, 213). Tulkitsevassa analyysissä tutkijan positio on tulkitsijan positio. Siihen asettuvat aineisto, erilaiset puheet ja tekstit. Keskeistä analyysissä on kuunteleminen (äänite) ja aineiston lukeminen.

Olen tutkijana yksi tutkimuksen väline, ja erityisesti diskurssitutkimuksessa on tutkija sidoksissa tutkittavaan ilmiöön ja osa sen todellisuutta ja vuorovaikutusta, ja vaikutan tutkimukseen sen eri vaiheessa (Koskinen ym. 2005, 34). Olen pyrkinyt tutkimuksen edetessä pohtimaan omaa suhdettani työympäristööni ja tutkimuskohteisiin saadakseni avoimen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Olen tottunut kohtaamaan vammaisia ihmisiä, joten huomioin haastattelun edetessä mahdolliset haasteet ja ennakkoin jossain tapauksissa haastateltavalla ilmenevää väsymistä, jolloin haastattelut yhdistettiin. Haastattelutilanteessa toiminnanohjauksen häiriöt liittyvät vuorovaikutukseen. Aivovammautuneen ihmisen kommunikointi voi olla niukkaa tai vuolasta. Toisaalta myös ajatuksen välinen yhteys puheeseen voi olla väljä ja vammautuneen voi olla vaikea päästä vastauksessa loppuun asti. Oireisiin kuuluu myös voimakas väsyvyys. (Harmsen 2012, 111.) Haastatteluissa olen kohdannut haasteita, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että osa vammautuneiden ihmisten kommunikoinnista on ollut lyhyttä ja toisaalta hyvin rönsyilevää. Tulkinnat saavat tukea siitä yhteisöstä, minne tutkimus sijoittuu ja minun tulee voida tunnistaa oma osuus prosessissa. Olen pyrkinyt sen tähden pitämään kysymykset yksinkertaisina ja mukauttamaan oman kielenkäyttöni yksiselitteiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 18; Harmsen 2012, 110.) Tutkimus sijoittuu vammaisjärjestöön, jossa yhdistystoimijat voivat olla sekä vam-

mautuneita ihmisiä tai vammattomia ihmisiä. Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tutkimuksen eettisyys tulee esille erityisesti informointiin perustuvan suostumuksen, luottamuksellisuuden ja yksityisyyden periaatteiden myötä. Lähtökohtana on, että haastateltava saa asianmukaisen tiedon suostuessaan tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 20.) Haastateltavia on myös informoitu kirjeellä, jonka he ovat saaneet itselleen, koska suullinen tiedonanto tutkimuksesta voi muistivaikeuksien vuoksi unohtua helposti. Ronkaisen ja hänen kollegoiden (2013, 97) mukaan hermeneuttinen tai tulkinnallinen laadullinen tutkimus edellyttää tutkijalta vahvaa sitoutumista tutkimukseen ja se korostaa dialogisuutta haastateltavan ja haastattelijan välillä. Arvostan tasa-arvoista, yhdenvertaista ja konkaisvaltaista kohtaamista erilaisten ihmisten kanssa. Diskurssitutkimuksessa tutkija ottaa kantaa myös omaan reflektiivisyyteen eli tarkastelee myös omaa kielenkäyttöään. Olen tutkijana ollut puheenvuorojen tulkki. Olen tullut tietoisemmaksi myös oman kielenkäytön vaikutuksista, koska tutkimuksella ja sen kirjoittamisen tavalla on vaikutusta siihen, miten diskurssit ottavat kantaa ja miten ihmiset tulevat tietoisimmaksi diskursseista. (Pynnönen 2013, 36.)

6.2 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia strategian ilmenemistä järjestön paikallistalossa ja järjestön yhdistystoimijoiden puhetta analysoimalla kuvata millaisina diskursseina strategia rakentuu järjestössä. Viitekehyksenä käytin strategia käytäntönä -tutkimussuunnan käsitteellistä kehikkoa, jonka lähtökohdista käsin rakensin tutkimuskysymykset.

Tutkimukseni pääkysymyksenä oli saada selville, millaisina diskursseina strategia rakentuu yhdistystoimijoiden puheissa? Tutkimukseni empiiristen aineistojen avulla tulkitsin strategian ilmenemistä neljänä päädiskurssina, joita ovat edistyksen, osallisuuden ja vastuun sekä kasvun diskurssit. Seuraavaksi tulkitsen strategiadiskurssien avulla syntyneitä ymmärrystä, miten diskurssit ilmentävät strategiaa järjestössä ja vastaavat siten esittämäni pääkysymykseen ja kahteen alakysymykseen. Liitän tulosten tarkasteluun myös pohdintaani siihen, miten saadut diskurssit voisivat edistää järjestön kehittämistä.

Edistyksen diskursseissa ilmeni vahvaa kykyä suunnitella, toteuttaa ja toimeenpanna tavoitteita, jotka ovat merkityksellisiä omalle toiminnalle. Yhtä aikaa näkyvissä oli strategian jalkautuminen ja yhdistystoimijoiden henkilökohtaiset resurssit osallistua strategian muotoilemiseen ja tuottamiseen sekä toimeenpanoon. Edistyksen diskursseissa tulee esille myös vahvasti strategisen johtamisen päämäärä. Diskursseihin liittyi vahvasti suunnitelmien tekeminen, suunnitelmallisuus. Toimintasuunnitelma on yhdistyksen strateginen väline, tämä oli hyvin käytössä työvälineenä ja toimi konkreettisimmillaan strategisen johtamisen välineenä. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 13–14.) Toimintasuunnitelmaan kirjattiin niitä asioita, joita yhdistyksessä haluttiin edistää ja erityisesti sitä toimintaa, jota suunniteltiin. Toimintasuunnitelma oli täten osa strategista johtamista. Yhdistystoimijoiden puheesta ei tullut esille, sitä, että toimintasuunnitelmiin olisi ollut erikseen kirjattuna strategista osuutta. Edistäisikö tällainen osuus toimintasuunnitelmassa strategian johtamista yhdistyksissä jatkossa? Strateginen johtaminen ilmenee Heikkalan (2001, 28; 118), Juutin ja Luoman (2009, 262) mukaan erityisesti strategisen ajattelun kehittymisenä ja siten myös johtajuuden kyvykkyyden lisääntymisenä. Strategia tunnistettiin osaksi toimintaa yhdistyksissä ja se toimi sekä strategisen ajattelun, suunnittelun että johtamisen edistäjänä. Se tuotti positiivisia velvollisuuksia ja voimaantumista ja toteutui parhaimmillaan konkreettisena tekemisenä ja auttamisena.

Verrattuna edistyksen diskurssia strategia käytäntönä -tutkimukseen on havaittavissa yhtäläisyyttä. Jo strategian organisoituminen, strategiointi, tulee esille vahvasti näissä diskursseissa. Strategian tekeminen edellyttää rakenteiden sisäistämistä ja se tulee esille edistyksen diskurssien myötä. Luottamus ja voimaantuminen kertovat siitä, että perusasiat ovat kunnossa. Positiivinen velvollisuus kuvastaa toimijan osaamista ja kompetenssia käytännöstä, koska omasta halusta voidaan ammentaa auttamista ja tehdä hyvää toiselle. Whittington (1996, 732) toteaa, että jokaisessa organisaatiossa on omanlainen strateginen prosessi ja se rakentuu organisaatioiden toimijoiden mukaan.

Osallisuus on päädiskurssina yhteenkuuluvuuden, tiedottamisen ja yhteistyön rakentumiselle ja vastaavat myös samalla esitettyyn alakysymykseen: Millaisia merkittäviä käytäntöjä rakentuu yhdistystoimijoiden mukaan? Nämä diskurssit järjestäytyivät prosessikuvioksi ja siten kuvastavat myös käytännön toiminnan prosessimaista luonnetta kuin myös

toiminnan jatkumoa. Prosessiluonteisesti kuvatut diskurssit edustavat strategian rakentamisessa uutta nousevaa käytäntöjen suuntaa. Ne kiinnittyvät yhdistysten paikallistasolla kiinteästi strategiakeskusteluun ja tuovat esille käytäntöjä, joita voidaan jakaa muillekin. Hyvät käytännöt tulevat esille tapahtumien ja tilaisuuksien myötä ja esille nousevat myös viestintään liittyvät konkreettiset käytännöt, joihin yhdistystoimijat olivat sitoutuneet vahvasti välittämään. (vrt. Ketola 2015; Mustonen 2009) Näitä käytäntöjä edustivat säännölliset tiedotuskirjeet, kalenterit, sähköpostitiedotteet, sosiaalisen median ja mukaan annettavat materiaalit. Myös Jarzabkowski kollegoineen (2007, 5) viittaa siihen, että käytäntöjä voidaan muuttaa tilanteiden mukaan, ne ovat dynaamisia ja ajassa muuttuvia.

Yhteenkuuluvuus on myös vahva diskurssi. Se ilmentää strategian sosiaalista todellisuutta vuorovaikutuksellisenä tapahtumana ja ilmiönä. Se omaa samaan aikaan sekä vahvaa vuorovaikutusta kuin konkreettista tekemistä. Se toimii sekä esteiden, jännitteiden ja tarpeiden tyydyttäjänä ja poistajana. Osallisuuden diskurssi kytkee strategian mikrotasolla järjestykseen ja rakentaa myönteistä organisaatiokulttuuria yhteenkuuluvuuden, yhteistyön ja vaikuttamisen edistäjänä. Yhteistyön jatkaminen sosiaali- ja terveydenhuollon kanssa on luontaista ja integroitumista tapahtuu suositusten, hoitoketjujen ja palveluverkkokuvausten myötä ja se kytkee järjestyksen ja yhdistykset samalla hyvinvointipolitiikan ytimeen ja osaksi yhteistä keskustelua yhteiskunnassa makrotasolla (vrt. Sinkkonen, Taskinen & Rissanen 2015). Samaa aikaa diskurssi rakentuu järjestykseen mikrotasolla ja siihen liittyy vahvasti arjen sujuminen sekä toiminnallisuus. Osallisuuden diskurssi liittyy vahvasti yhteiskunnalliseen keskusteluun tasavertaisuuden ja itsemääräämisoikeuden määrittelyissä. Diskurssi yhdistyy strategia käytäntönä viitekehykseen, jossa se vuorovaikutuksessa rakentaa toimintaa, suunnitelmia ja päätöksentekoa tavoitteellisesti organisaation suunnan kannalta. (Juuti & Luoma 2009, 25; Jarzabkowski ym 2007, 4; Whittington 2006, 627.)

Yhteenkuuluvuuden diskurssiin kytkeytyi vahvasti syöminen sosiaalisen toiminnan muotona. Käytäntöteorioiden juuret ovat sosiaalisen toiminnan teorioissa, joihin strateginen toimintakin kytkeytyy. Syöminen voidaan nähdä vahvana kulttuurisena ja sosiologisena ilmiönä ja se kytkeytyy laajemminkin sekä mikro- ja makrotasoilla yhteiskuntaan. Myös

Reckwitz (2002, 249; 310) näkee erilaiset käytännöt ihmisten rutiininomaisena käyttäytymisenä ja ne koostuvat toiminnoista joihin liittyy tunnetiloja (ilo, suru) ja jokin käytäntö kuten tapa tehdä ruokaa ja syödä.

Vastuun diskurssi kytkeytyy strategisen johtamisen kentälle ja se vastaa tutkimuskysymykseen millaisina diskursseina strategisen johtamisen rooli näyttyy yhdistystoimijoiden puheissa. Tarkasteltaessa diskurssien välisiä sisäisiä valtasuhteita nousee esille strategisen johtamisen diskurssit arvovalta ja delegointi. Havaintoni mukaan puhevaltaa aiheeseen oli ohuesti. Diskurssien suhde toisiinsa oli kiinteä ja erilaisuutta ei juurikaan ilmennyt. Diskurssit olivat keskenään tasapainossa ja ikään kuin tasapainoilivat vaa'alla. Aineiston osalta johtamisesta löytyy paljon samankaltaisuutta ja toistettavuutta, joita ovat johtajan asema arvostettuna ja vastuun jakaminen. Tulkiten näiden välille vahvaa sidettä, koska analyysistä havaitsen, että niistä puhutaan yhdessä. Ehkäpä hieman nopeasti ja tarkasti argumentoiden. Johtaminen on tunnistettu rooli, mutta strategisen johtamisen roolin tunnistaminen jäi vielä vieraaksi, vaikkakin strategista johtamista ilmeni tulkinnessani edistyksen diskurssien myötä. Toisaalta ehkä myös diskurssissa oli äänetöntä sanomaa ja kaikkea ei sanottu ääneen. Molempiin vastuun diskursseihin liittyy vahvasti vastuu ja sen jakaminen; vastuuta annetaan toimijoille. Vastuusta kertoivat erilaiset vastuualueet, joita yhdistyksissä oli käytössä, mutta useimmiten puheenjohtaja kantoi suurimman osan vastuusta niin toiminnan kuin hallitustyöskentelyn osalta. Aineisto antaa vastauksen tutkimuskysymykseen juuri vastuun diskursseina ja roolien samankaltaisuutena sekä johtamisen roolin tunnistettavuutena. Strateginen johtaminen tuli konkreettisimmillaan esille toimintasuunnitelman muodossa, tavoitteellisena tekemisenä ja se tuli esille erityisesti suunnitelmallisuutena, organisoitumisena ja konkreettisena tekemisenä erityisesti positiivisen velvollisuuden kautta auttamisena sekä myös osallisuuden kaikissa diskursseissa.

Jaksamisen ja hyvinvoinnista huolehtimisen diskursseja ei sanottu ääneen, ne ovat analyysini tulkintaa siitä, mistä vaiettiin. Tulkitin analyysistä jaksamattomuuden, kiireen ja kuormittumisen tuntua sekä oman hyvinvoinnin hallinnan vähentymistä. Omaa jaksamista ja hyvinvointia ei pidetty niin tärkeänä kuin toisen. Vastuuta jaettiin hyvin yhdistystoimijoiden kesken, silti vastuuseen jäi monesti muutama ihminen. Toisaalta tehtäviä delegointiin myös, mutta tehtävän vastaanottajia on vähän. Aivovammaliiton strategiaan kytkeyty jäsenhankinnan kampanja tuottaa lisätyötä yhdistykseen, vaikka samalla sen

avulla saadaan uusia toimijoita mukaan. Yhdistysten perustehtävä on antaa vertaistukea ja järjestää tapaamista sekä toimintaa vammautuneelle ja hänen läheisilleen. Jos toimijoita on vähän ja väsymystä ja jaksamattomuutta ilmenee, jää omasta hyvinvoinnista huolehtinen vähemmälle. Tutkimustulos antaa mielenkiintoista pohdittavaa siihen, että miten yhdistysten strategiset käytännöt ja suunnittelukäytännöt edistäisivät hyvinvoinnin strategista suunnittelua ja toteuttamista. Toisaalta edistyksen diskurssit voisivat olla antamassa tukea kasvun diskurssille. Edistyksen diskurssit kertovat vahvasti sen, että strateginen toiminta yhdistyksissä on vahvaa ja sitoutunutta sekä kehitysmuoneista. Voimaantumisen arjessa tuli esille vahvasti niin positiivisen velvollisuuden kautta kuin omana diskurssinaan. Strategia ilmeni voimaannuttavana ja sai aikaan innostusta. Diskurssit tukisivat luontevasti toisiaan, jos herätteitä toiminnan kehittämiseksi annettaisiin. Tutkimus kiinnittyy vahvasti strategisen johtamisen ohella hyvinvointipolitiikan ytimeen.

Diskurssit ovat olleet liikkeessä ja järjestäytyneet hierarkkiseen asemaan. Toisin sanoen diskurssit eivät ole olleet samanarvoisia ja kielellä on ollut valtaa. Päädiskursseista vahvoja diskursseja ovat olleet edistyksen ja osallisuuden diskurssit, jotka sekä kuvaavat strategian tekemistä, johtamista että sen prosessin muotoutumista. Vastuun diskurssi yhdistyi edistyksen diskurssien kanssa ja vahvasti strategista johtamista. Johtajuus tuli esille myös osallisuuden diskurssissa, jossa se suuntaa eteenpäin prosessia. Toisaalta myös poissulkua ja vaikenemista tapahtui erityisesti kasvun diskurssien osalta, jolloin myös strategien johtaminen osaltaan hiljeni. Diskurssien liikehdintä on saattanut aiheuttaa vakiintuneiden diskurssien järjestyksen sekoittumista (Pynnönen 2013, 19.)

Strategia suuntaa toimintaa ja kiinnittää huomiota toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin jo uudistuvan lainsäädännönkin myötä. Kaikilla diskursseilla on paljon annettavaa jatkotyöskentelyyn. Edistyksen diskurssit olivat vahvoja toiminnan suuntaajia, siten myös vahvoja kehittämisen edistäjiä. Suunnittelua ja organisointia tapahtuu yhdistystoimijoiden mukaan arjessa paljon. Hyvien käytäntöjen jakaminen on tarpeen toiminnan uudistuksessa. Myös havainto siitä, että useimmat yhdistystoimijat käyttävät tiedottamiseen paljon aikaa ja suunnittelevat toimintaansa pitkälle on vain harvoilla toimijoilla erikseen ”tiedottajan” roolia, vaikkakin havaintojeni mukaan yhdistystoimijat nostivat puheessaan esille alueellisen näkyvyyden. Toisaalta paikallinen vaikuttaminen on paikallisyhdistys-

ten ydintoimintaa. Useimmat toimijat ovat mukana vammaisneuvostossa ja siten osallisuuden diskurssi toimii kehittämisen suuntaajana vahvasti. Aivovammaliiton toiminnassa on vahvana mukana vammautuneet ihmiset niin liiton hallituksessa kuin työryhmissäkin. Tutkimuksessani tulkitsin yhdistystoimijoiden puheesta tarvetta lisätä heidän asiantunteutustaan työryhmissä ja kehittämisen asiantuntijana. Positiivisen velvollisuuden diskurssi suuntaa toimintaa yhdistyksissä erityisesti vammautuneen jäsen auttamiseen, mutta erityisesti läheisille suunnattua toimintaa kaivattiin. Aivovammaliiton sopeutumisvalmennuksessa on läheisten kurseja, mutta aineistoa tulkittaessa esiin nousi enemmänkin säännöllisempi toiminta omaisille ja läheisille.

Viitekehyksenäni toiminut strategia käytäntönä tutkimussuuntaus on toiminut hyvin tutkimukseni viitteellisenä kehyksenä elementtiensä ansiosta. Strategia käytäntönä tutkimussuuntaus on uudempana näkökulmana strategiseen johtamiseen edistyksellinen ja joustava ajattelussa, jossa strategian tekemiseen osallistuu koko organisaatio. Edistyksellisyys näyttäytyy monin osin esteenä. SAP:n päätutkijat ovat voimakkaasti tuoneet esille omat tutkimustuloksensa, ja ehkä myös hieman kriittisesti suhtautuneet muiden tutkijoiden tuloksiin. Vaikka käytäntötutkimuksella on vahva taustahistoria sosiaalitieteissä, niin SAP:n käsitteen määrittelyissä ei ole edistytty yhtä hyvin, esimerkiksi strategia ja käytäntö käsitteiden määrittelemineen on ollut liian moniulotteista, jopa sekavaa ja runsaasti käsitteiden määrittelemisestä huolimatta, ne jäävät toisistaan erillisiksi. Sama ilmiö näkyy strategia käytännöstä tehtyjen tutkimusten luonteessa, vaikkakin ne on kytketty koskevan tiettyä elementtiä, yhtäläisyyttä toisiin elementteihin on näkyvissä.

Tutkimuksen viitekehys strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus antoi mielestäni erinomaisen mahdollisuudet tutkimuksen lähtökohtaan. Tutkimuksen vieminen alueelle, jossa aiheesta ei ole saatavilla aiempia tutkimustuloksia, kuvastaa sekä rohkeutta että kiinnostustani strategia aihetta kohtaan sekä luottamusta organisaatioon ja sen yhdistystoimijoihin. Tutkimustulokset tuottavat uutta tietoa sekä järjestölle toiminnan kehittämiseksi ja strategian seurantaan ja arviointiin kuin yhdistystoimijoiden työn tukemiseen. Tutkimuksen anti on myös merkityksellinen strategia käytäntönä -tutkimuskentälle. Strategia käytäntönä -tutkimus on ollut erityisesti kiinnostunut siitä, millä tavoin edistetään strategian muotoutumista ja tuotetaan sitä. Tämä tutkimus onkin avannut ymmärrystä siihen, miten strategia ilmenee, mitä käytäntöjä yhdistyksillä on ja miten yhdistystoimijat

reflektoivat ja tuottavat niitä. Strateginen johtaminen on osa strategian muotoilua ja ilmenee käytännönläheisesti. Tutkimukseni tuo esille yhdistystoimijoiden tarpeita osaamisen vahvistamiselle. Diskurssit tuovat parannusta vaativat kohteet myös niin lähelle, että kehittämiseen on sujuvaa tarttua.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Strategia käytäntönä -viitekehys mahdollistaa monipuolisen tutkimusasetelman. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, miten strategia ilmenee koko organisaation tasolla. Tutkimuskohteen olisi edelleen koko järjestö; yhdistystoimijat, työntekijät ja luottamusjohto. Tutkimustehtävänä voisi olla enemmänkin toimijuuden roolit strategiatyössä. Mielenkiintoista olisi myös tarkastella, miten strategiatyö yhdistyy ja eroaa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin strategiatyöstä työntekijöiden näkökulman mukaan.

Uusia tutkimuskohteita on löydettävistä kaikista näkökulmista strategiatutkimuksessa erityisesti järjestösektorilla aiheen tuoreuden vuoksi. Tässä tutkimus myös kehittämiskohteet antaisivat uusia mahdollisuuksia tutkimukselle. Mielenkiintoista olisi tutkia kaikkia päädiskursseja edelleen, erityisesti osallisuuden ja johtajuuden tutkimuskentällä riittäisi ammennettavaa erityisesti vaikuttamistyön ja vapaaehtoisten strategisen johtajuuden teemoista.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia aihealuetta koko palvelujärjestelmän tasolla, miten terveydenhuolto näkee järjestömaailman strategiatyön tai mitä käsityksiä on yhteistyöstä, viitaten useamman kunnan tavoitteeseen tehdä yhteistyötä järjestöjen kanssa. Mielenkiintoista olisi myös selvittää kunnan hyvinvointistrategioiden ulottuvuutta järjestötoimijoihin tai strategisen ohjausjärjestelmän kytkeminen tutkimukseen hallinnon näkökulmasta.

LÄHTEET

- Aivovammaliitto 2016. Aivovammaliiton säännöt. Hyväksytty Aivovammaliiton kevätkokouksessa 19.4.2008 ja päivitetty 9 §:n osalta 25.10.2014.
- Alasuutari Pertti 2007. Yhteiskuntateoria ja inhimillinen todellisuus. Tammer-Paino, Tampere.
- Balogun Julia & Johnson Gerry 2004. Organizational restructuring and middle managers sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 523–549.
- Carter Chris, Glegg Stewart R. & Kornberger Martin 2008. Strategy as Practice? *Strategic Organization* 2008 6 (83), 83–99.
- Chia Robert & MacKay Brad 2007. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations* 2007 60 (217), 1–27.
- Drucker Peter F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Karisto Oy:n kirjapaino, Hämeenlinna.
- Engeström Yrjö 1987. Learning by Expanding. An activity theoretical approach to developmental research Orienta konsultit, Helsinki. Saatavissa: <http://lhc.ucsd.edu/mca/Paper/Engestrom/Learning-by-Expanding.pdf>. Luettu (12.12.2015)
- Eppler Martin J. & Platts Ken W. 2009. Visual strategizing. The systematic use of visualization in the strategic-planning process. *Long Range Planning* 42, 42–74.
- Eronen Anne, Hakkarainen Tyyne, Londén Pia, Peltosalmi Juha & Särkelä Riitta 2013. Järjestöbarometri 2013. SOSTE, Suomen sosiaali ja terveys ry, Helsinki. Fram, Vaasa.
- Ezzamel Mahmond & Willmott Hugh 2008. Strategy as discourse in a global retailer: A supplement to rationalist and interpretive accounts. *Organization Studies* 29 (2), 191 – 217.
- Fairclough Norman 1992. *Discourse and Social Change*. Polity Press, England.
- Feldman Martha S. & Orlikowski Wanda J. 2011. Theorizing Practice and Practicing Theory *Organization Science* 22 (5), 1240–1253.
- Fred Maarit 2010. Yhdistystoimijoiden ja aktiivien tieto- ja toimintaverkosto. Hankeraportin loppuraportti, Opetushallitus, Helsinki.
- Haaranen Annu 2015. Arjen toimintakäytännöt matkailuyrityksen strategisena toimintamallina. Lapin Yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Pro gradu –tutkielma.
- Harju Aaro 2004. Järjestöjen kehittäminen. Sivistysliitto. Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Harmsen Jenny 2012. Puheen, kielen ja kommunikoinnin häiriöt sekä niiden kuntoutus. Teoksessa Sirkku Lindstam & Aarne Ylinen (toim.) Aivovammojen kuntoutus. Bookwell Oy, Porvoo. 109–113.

Heikkala, Juha 2001. Järjestön strategia. Tampere University Press, Tampere.

Helander Voitto 1998. Kolmas sektori. Gummerus Kirjapaino, Saarijärvi.

Hendry John 2000. Strategic Decision Making, Discourse And Strategy As Social Practice. *Journal of Management Studies* 37 (7), 955–978.

Hendry Kevin P., Kiel Geoffrey C. & Nicholson Gavin J. 2010. How boards strategise: A strategy as practice view. *Long Range Planning* 43, 33–56.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Oy, Helsinki University Press, Tallinna.

Hodgkinson Gerald, Whittington Richard, Johnson Gerry & Schwarz, Mirela 2006. The role of strategy workshops in strategy development processes : Formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long Range Planning* 39 (5), 479–496.

Hoon Cristina 2007. Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations* 60 (6), 921–952.

Hämäläinen Virpi 2007. Struggle over "who we are" : a discursive perspective on organizational identity change, Helsinki University of Technology, Laboratory of Work Psychology and Leadership doctoral dissertation series, 2007/4, Department of Industrial Engineering and Management.

Hänninen Joonas 2014. Strategia ja strategian tekeminen pienessä kuntaorganisaatiossa. Lapin Yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.

Hyväri Susanna & Rissanen Päivi 2014. Kuntoutujien kokemustutkimuksen menetelmät. *Sosiaalilääketieteen aikakauslehti* 2014 5, 280–300.

Ikävalko Heini 2005. Strategy process in practice. Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation. Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership, Doctoral dissertation series 2005/1.

Jarzabkowski Paula 2003. Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies* 40 (1), 23–55.

Jarzabkowski Paula 2004 Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies* 25, 529

Jarzabkowski Paula, Balogun Julia & Seidl David 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations* 60 (1), 5–27.

- Jarzabkowski Paula & Spee Andrews Paul 2009. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews* 11 (1), 69–95.
- Jarzabkowski Paula, Spee Andrews Paul & Smets Michael 2013. Material Artefacts: Practices for doing with “Stuff”. *European management Journal* 31, 41–54.
- Jarzabkowski, Paula & Seidl, David 2008. The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies* 29 (11), 1391–1426
- Jarzabkowski Paula & Whittington, Richard 2008. Hard to disagree, mostly. *Strategic Organization* 6 (1), 101–106.
- Johnson Gerry, Melin Leif & Whittington Richard 2003. Micro Strategy and strategizing Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*. 40 (1).
- Johnson Gerry 1987. *Strategic change and the management process*. Oxford: Basil Blackwell, 1987.
- Jokinen Arja 1999. Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero. *Diskurssianalyysi liikkeessä*, Vastapaino, Tampere. 37–53.
- Jokinen Arja 2016. Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero. *Diskurssianalyysi Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino, Tampere. 249–265.
- Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero 1993. *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere, Vastapaino.
- Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero 1999. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Juhila Kirsi 1999. Tutkijan positiot. Teoksessa Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero. 1999. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. 201–232.
- Juhila Kirsi & Suoninen Eero 2016. Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero. *Diskurssianalyysi Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino, Tampere. 445–463.
- Juuti Pauli 2001. *Johtamispuhe*. Aavaranta-sarja. PS-kustannus, Juva.
- Juuti Pauli & Luoma Mikko 2009. *Strateginen Johtaminen. Miten vastata kompleksisten ja postmodernin ajan haasteisiin? Johtamistaidon opisto*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Järvenpää Marko, Länsiluoto Aapo, Partanen Vesa & Pellinen Jukka 2013. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Sanoma Pro Oy, Helsinki. 11–33.

Ketola Tarja 2015. Strategyöstä tulevaisuustyöhön, toiminnallinen tapaustutkimus. Väitöskirja. Helsingin Yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta, Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 1/ 2015, Viestintä.

Koskinen Ilpo, Alasuutari Pentti & Peltonen Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

Kostiainen Elisa, Ahonen Sanna, Verho Tanja, Rissanen Päivi & Rotko Tuulia 2014. Kokemukset käyttöön – Kokemusasiantuntijatoiminnan kehittäminen, Terveysten ja hyvinvoinnin laitos, Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy Tampere.

Kuortti Joel, Mäntynen Anne & Pietikäinen Sari 2008. Kielen rakennustelineillä. Kielellisen ja yhteiskunnallisen käänteen merkitys. Tiedontutkimus 2008 3, 25–37.

Kuusela Pekka 2002. Sosiaalipsykologian maailmanhypoteesit. Tieteenalan historia ja sosiaalisen konstruktionismin muodot. Oy Unipress Ab.

Kuusela Pekka 1996. Yhteiskuntateoria, sosiaalinen toiminta ja sosiaalitieteet. Tutkimus sosiaalisen toiminnan teorian nykytilasta ja kehityksestä 1900-luvulla. Väitöskirja. Kuopion Yliopiston julkaisuja E, Yhteiskuntatieteet 35. Sosiaalitieteiden laitos. Kuopion Yliopisto.

Kuuluvainen Salla 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Lönnberg, Helsinki

Käypä hoito -suositus 2016. Aivovammat. Suomalaisen lääkäriseura Duodecimin, Suomen neurologinen yhdistys ry:n, Societas Medicinas Physicalis et Rehabilitationis Fenniae ry:n, Suomen neurokirurgisen yhdistyksen, Suomen neuropsykologisen yhdistyksen ja Suomen vakuutuslääkärien asettama työryhmä. 34–38.

Laamanen Tomi, Kamensky Mika, Kivilahti Terhi, Kosonen Paavo, Laine Kalle & Lindell Martin 2005. Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi. WSOY pro, Helsinki.

Lager Laura, Laihiala Kaisa & Kontinen Tiina 2009. Vapaaehtoisuuden trendit kehitys-yhteistyöjärjestöissä. Kotimaisen toimintaympäristön analyysi 2009. Kepan raporttisarja Kehitys-yhteistyön palvelukeskus.

Laine Pikka-Maaria 2009. Työkäytännöt strategiana – vaihtoehto strategia käytäntönä tutkimukseen. Liiketaloudellinen aikakauskirja 58 (3–4), 2009.

Laine Pikka-Maaria 2010. Toimijuus strategiakäytännöissä: Diskurssi- ja käytäntöteoreettisia avauksia. Turun kauppakorkeakoulu, Turku School of Economics. Sarja/Series A-1:2010.

Laine Pikka-Maaria & Vaara Eero 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Mantere Saku, Suominen Kimmo & Vaara Eero 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. WSOY Pro Oy, Espoo. 29–42

Laine Pikka-Maaria & Vaara Eero 2007. Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. Human Relations, 60 (1), 29–58.

- Mantere Saku 2005. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization* 3 (2), 157–184.
- Mantere Saku 2008. Role expectations and middle managers strategic agency. *Journal of Management Studies* 45 (2), 294–316.
- Mantere Saku & Vaara Eero 2008. On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19, 341–358.
- Marjovuori Ari 2014. Vapaaehtoistyön ytimessä: Järjestömuotoinen vapaaehtoistyö sosiaalisten representaatioiden näkökulmasta. Väitöskirja. Helsingin Yliopisto. sosiaalitieteiden laitos. *Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja* 2014:9. Sosiaalipsykologia.
- Masalin Leena 2013. Yhteisöllinen strateginen toimijuus: tapaustutkimus metsäteollisuusyrityksestä. Väitöskirja. Aalto Yliopisto, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos.
- McCabe Darren 2010. Strategy-as-power: Ambiguity, contradiction and the exercise of power in a UK building society. *Organization*, 17(2), 151–175.
- Mintzberg Henry 1994. *The Rise and Fall of strategic Planning: Reconverging Roles for Planning, Plans, Planners*. New York and Toronto: Free Press. 1–6.
- Mintzberg Henry & Waters John 1985. Of strategies deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6 (3), 257–272.
- Mir Raza & Watson Andrew 2000. Strategic management and the philosophy of science: the case for a constructivist methodology. *Strategic Management Journal* 21 (9), 941–953
- Moisander Johanna & Stenfors Sari 2009. Exploring the edges of the theory-practice gap: Epistemic cultures in strategy-tool development and use. *Organization* 16 (2), 227–247.
- Mononen Johanna 2013. Strateginen johtaminen, Case A-klinikkasäätiö, Itä-Suomen Yliopisto Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, Sosiaalihalvintotiede, Pro gradu –tutkielma.
- Mustonen Minna 2009. Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt - Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä. Aalto Yliopisto, Helsinki School of Economics, Väitöskirja.
- Möttönen Sakari & Niemelä Jorma 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Paavela Pekka 2010. Keski johdon strategiatyön käytännöt. Tampereen Yliopisto, Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, Johtamistieteiden laitos, Pro gradu –tutkielma.
- Paroutis Sotirios & Pettigrew Andrew 2007. Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time. *Human Relations* 60 (1), 99–135.

Pietikäinen Sari & Mäntynen Anne 2009. Kurssi kohti diskurssia. Vastapaino, Tampere.

Pietilä Ilkka 2010. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi, kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa Ruusu vuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere. 212–241.

Pessi Anne Birgitta & Tomi Oravasaari 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Avustustoiminnan raportteja, Raha-automaattiyhdistys. Yliopistopaino Oy, Helsinki.

Pettigrew Andrew. The awakening giant. Oxford: Blackwell, 1985

Powell Trevor 2005. Päänvammat. Opas aivovammoista potilaille, läheisille ja ammattilaisille. Edita, Helsinki.

Pynnönen Anu 2013. Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. Verkko-dokumentti. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Working Paper Nro: 379/2013. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42412/978-951-39-5471-0.pdf?sequence=1>. Luettu (19.9.2015).

Pynnönen Anu & Takala Tuomo 2013. Recognised but not acknowledged: Searching for the bad leader in theory and text. Verkkodokumentti. Electronic Journal of Organization and Business Studies 18 (2). Saatavissa: http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol18_no2.pdf. Luettu (29.9.2015).

Pälli Pekka 2009. Strategia merkitysneuvotteluna: Strategiakeskustelun ja -tekstin vuorovaikutuksesta. Puhe ja kieli 29 (2), 75–88.

Rantamäki Niina & Witick Tanja 2008. Yhdistystoiminnan nykyhaasteet. Tutkimuskohdeena keskipohjalaiset sosiaali- ja terveysalan yhdistykset. Jyväskylän yliopisto, Kokkolan yliopistokeskus Chydenius, Sosiaalityön Pro gradu -tutkielma.

Reckwitz Andreas 2002. Toward a Theory of Social Practices: A Development in Cultural Theorizing. European Journal of Social Theory 2002 5 (2), 243–263.

Remes Liisa 2006. Diskurssianalyysin perusteet. Teoksessa Metsämuuronen Jari (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerrus, Jyväskylä. 288–367.

Rissanen Sari & Hujala Anneli 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen, Sanoma Pro, Helsinki. 81–101.

Ronkainen Suvu, Pehkonen Leila, Linblom-Yläne Sari, Paavilainen Eija 2013. Tutkimuksen voimasanat. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Rorty Richard 1967. Introduction: Metaphilosophical difficulties of linguistic philosophy. Teoksessa Rorty, Richard (toim.) The linguistic turn: Essays in philosophical method. Chicago: University of Chicago Press. 1–39.

Rosengren Pirjo & Törrönen Anneliina 2008. Yhdistystoiminnan avaimet. Kansansivistysliitto. Painotalo Keili, Vantaa.

Ruuska Anitta 2013. Palkitsemisdiskurssit terveydenhuollon strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Väitöskirja, Yhteiskunta ja Kauppatieteiden laitos, Itä-Suomen Yliopisto.

Ruuskanen Petri, Selander Kirsikka & Anttila Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys, 20/2013. Edita Publishing Oy.

Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere. 460–461.

Saaristo Kimmo & Jokinen Kimmo 2004. Sosiologia. WS-Bookwell, Juva.

Saaristo Maria 2011. Strategia kulissien takana: laitosteatterin strategian diskursiivinen rakentuminen. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu, Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin pro gradu –tutkielma.

Salvato Carlo 2003. The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. *Journal of Management Studies* 40 (1), 83–108.

Schatzki Theodore R. 2006. On organizations as they happen. *Organization Studies* 27, (12), 1863–1873.

Samra-Fredericks Dalvir. 2005. Strategic practice, “discourse” and the everyday interactional constitution of “power effects. *Organization* 12 (6), 803–841.

Sinkkonen Sirkka, Taskinen Helena & Rissanen Sari 2015. Sosiaali- ja terveyspalveluiden integrointi ja johtaminen. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen, Sanoma Pro, Helsinki. 105–126.

Sorsa Virpi, Pälli Pekka, Vaara Eero & Peltola Katja 2010. Strategia mahdollisuutena ja rajoitteena kuntaorganisaatiossa. Kielestä, kommunikaatiosta ja vallasta. Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan Hanken School of Economics, Research Reports 70, Edita Prima Ltd.

Stensaker Inger & Falkenberg Joyce 2007. Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations* 60 (1), 137–178.

Sztompka Piotr 1991. *Society in action: The theory of social becoming*. Cambridge, UK, Polity Press

Suominen Kimmo & Mantere Saku 2010. Consuming strategy: The art and practice of managers’ everyday strategy usage. *Advances in Strategic Management* 27, 211–245.

Suoninen Eero 1999. Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentamiseen. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen 1999. Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino, Tampere. 17–36.

Särkelä Riitta 2009. Sosiaali- ja terveystieteellinen muutos ja kunta – järjestöyhteistyö. Teoksessa Simola Jaana (toim.) Järjestöjen rooli kuntakentän rakennemuutoksessa. Päijät-Hämeen Rakennemuutosprojekti. Päijät-Hämeen liitto. 9–18.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2016. Verkkodokumentti. Saatavissa: <http://www.tenk.fi/fi>. 21.3.2016. (Luettu 22.3.2016.)

Vaara Eero, Sorsa Virpi & Pälli Pekka 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.

Vaara Eero & Whittington Richard 2012. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals* 6 (1), 285–336.

Valliluoto Sari 2014. Vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksista ja esteistä. Kilpailu- ja kuluttajaviraston selvityksiä. Kopio Niini Oy, Helsinki.

Vesa Mikko & Harviainen Tuomas J. 2013. Strategiset käytännöt verkkoroolipeliympäristöissä – merkityksiä pelitutkimukselle. Teoksessa Pelitutkimuksen vuosikirja 2014. Suominen Jaakko, Koskimaa Raine, Mäyrä Frans, Saarikoski Petri, Sotamaa Olli (toim.) Tampereen yliopisto. 51–62.

Westling Jouni 2010. Johdatus Strategy as Practise näkökulman soveltamiseen strategiatutkimuksessa. Teoksessa Kolttola Eeva, Westling Jouni & Huhtinen Aki-Mauri. Strategia käytäntönä – Johdatus jalkautuksen tutkimukseen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johdamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja. 12–37.

Vuori Jari 2014. Johtamis- ja organisaatiotieteiden modernit ja postmodernit teoriat-opintojakso 7 op, Itä-Suomen Yliopisto, Sosiaali- ja terveystieteiden laitos, Terveystieteiden tutkimuskeskus. 12–37.

Whittington Richard 1996. Strategy as Practise. Strategy at the leading edge new research & conference reports. *Long Range Planning* 29 (5), 731–735.

Whittington Richard 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies* May 2006 27 (5), 613–634.

Whittington Richard 2003. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Editorial Essays, Strategic Organizations* 1 (1), 117–125.

Whittington Richard 2007. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies* October 2007 28 (10), 1575–1586.

Whittington Richard 2014. Information Systems Strategy and Strategy-as-Practice: A joint agenda. *Journal of Strategic Information System* 23, 87–91.

Whittle Andrea & Mueller Frank 2010. Strategy, enrolment and accounting: The politics of strategic ideas. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 23 (5), 626–646.

Muut lähteet

Haastattelut

Informointi haastattelusta

Pro gradu -tutkielmani tavoitteena on kuvata ja ymmärtää, miten strategia näyttäytyy yhdistystoimijoiden arjessa.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Sinulla on oikeus milloin vain keskeyttää osallistuminen tutkimukseen tai kieltäytyä vastaamasta esitettyyn kysymykseen.

Haastattelu kestää enintään tunnin ajan. Haastattelu nauhoitetaan ääninauhalle, jonka jälkeen haastattelu kirjoitetaan tekstiksi.

Haastattelun luottamuksellisuus turvataan niin, että siitä tehtyä äänitallennetta käsittelee ainoastaan Anne Porthén.

Haastattelu kirjataan tekstitiedostoksi ja siinä yhteydessä haastateltavien ja haastatteluissa esille tulevien muiden henkilöiden nimet poistetaan tai muutetaan peitenimiksi. Tarvittaessa muutetaan tai poistetaan myös paikkatietoja ja muita erisnimiä (työpaikkojen, yhdistysten tms. nimet).

Ääninauha tuhoetaan sen jälkeen, kun haastattelu on kirjoitettu tekstitiedostoksi.

Haastattelussa esille tulleet asiat raportoidaan pro gradu -tutkielmassa tavalla, jossa tutkittavia tai muita haastattelussa mainittuja yksittäisiä henkilöitä ei voida välittömästi tunnistaa.

Pro gradu -julkaisuun voidaan sisällyttää suoria otteita haastatteluista. Tutkimuksesta kirjoitetaan järjestölehteen artikkeli.

Terveisin Anne

Anne Porthén

anne.porthen@aivovammaliitto.fi

KIRJALLINEN SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN

SUOSTUMUS

Suostun vapaaehtoisesti osallistumaan Anne Porthénin suorittamaan haastatteluun aiheesta Strategian ilmeneminen järjestössä. Minulle on selvitetty, että minusta kerättyjä tutkimustietoja käsitellään luottamuksellisina ja siten, että niistä ei voida tunnistaa henkilöllisyyttäni.

Voin keskeyttää osallistumiseni missä vaiheessa tahansa.

Annan suostumukseni tutkimuksen tekemiseen ja haastattelun nauhoittamiseen.

Aika ja paikka

Haastateltava

Haastattelija

Suostumuslomakkeita on allekirjoitettu kaksi kappaletta molemmille osapuolille.

Teemahaastattelun runko

Strateginen toiminta:

- Mitkä tekemäsi asiat ovat tärkeitä yhdistystoiminnassa?
- Kertoisitko jonkun esimerkin omasta tehtävästäsi, jossa olet onnistunut/epäonnistunut yhdistystoiminnassa?
- Kertoisitko jonkin (strategisesti) tärkeän toiminnan?

Strateginen toimijuus:

- Kuvaa omaa rooliasi yhdistystoiminnassa?
- Miten itse olet voinut vaikuttaa tai voit vaikuttaa omaan yhdistystoimintaan?
- ja tai liittoon?

Strategiset toiminnot (käytännöt):

- Millaisten keinojen tai menetelmien tai tapojen avulla toteutat oman työsi kannalta kyseistä toiminta tai aiot toteuttaa?
- Millaisia strategisia toimintoja teillä on?
 - o (suunnittelu-, toiminta-, toimeenpano-, kehittämis-kokouksia tai vastavia..?)
- Millaisia käytäntöjä teillä on yhdistystoiminnassa?
- Millaisia toistuvia rutiineita teillä on yhdistystoiminnassa?
- Mitkä tehtävät / asiat koette tärkeimmiksi ja miksi?

Strategia:

- Mitä strategia on ja mitä sillä tavoitellaan?
- Millaisia asioita pidät tärkeänä strategiassa?

Strateginen johtaminen

- Mitä strateginen johtaminen tarkoittaa?
- Kenen tehtävä on johtaa strategisesti? (yhdistys (pj, toimijat), hallitus), toiminnanjohtaja..?)

Analyysissä käytetyt litterointimerkinnot

(.) mikrotauko, 0,2 sekuntia tai vähemmän

(..) keskipitkä tauko, 1-2 s.

(...) pitkä tauko yli 2 s. -> huokaisu

(---) sana jää kesken

xxxx häivytetty tunnistetieto

(?????) Ei saa selvää puheesta

(litteroijan kommentti) on kirjoitettu kommenttina sulkuihin, kuten (nauria, huokaisu)

Aineistonäytteet kirjoitetaan tekstiin kursivilla ja kohdat joihin erityisesti viitataan alle-
viivataan.

(Mukaihen Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 460–461.)